



UNIVERSITETET I
NORDLAND

Masteroppgave

«Helgelands best bevarte hemmelighet»

**Et omdømmestudie av Høgskolen i Nesnas Synlighet
og Autentisitet blant rådgivere i videregående skoler
på Helgeland**

HR301S

Inger Lise Valstad

og

Duarte Nuno Farbu Pinto

Universitetet i Nordland

Vår 2014

Forord

Så var vi atter en gang ferdige med en masteroppgave, denne gang innen et helt annet fagområde enn den forrige. Veien har gått fra pedagogikk til samfunnsvitenskap og personalledelse, to så ulike fagfelt men samtidig så utfyllende at vi allerede nå innser nytteverdien dette vil ha for oss videre.

Læringsprosessen har vært en spennende reise hvor vi har møtt nye mennesker og nye fagområder som har gitt oss ny og interessant kunnskap. Det har vært utrolig givende å bruke tid og energi på profileringsarbeidet av vår egen arbeidsplass, og vi har i løpet av dette semesteret fått i gang mange spennende diskusjoner med markedsføringsavdelingen og andre internt. Vi håper at denne oppgaven kan bidra til at enda flere engasjerer seg i profileringsarbeidet ved Høgskolen i Nesna, og slik sett bidrar til omdømmebyggingen av en flott arbeidsplass.

Rådgiverne ved de videregående skolene må selvfølgelig få en stor takk for sine bidrag. Uten dere kunne vi ikke ha skrevet denne oppgaven. Vi takker også vår veileder Turid Moldenæs for utrolig raske tilbakemeldinger når vi har stilt spørsmål. Så vil vi rette en stor takk til en engasjert og inspirerende rektor, Sven Erik Forfang, som har støttet og oppmuntret oss på veien. Vår gode kollega på pedagogikkseksjonen, dosent Elsa Løfsnes, skal også ha takk for hjelp og støtte i innspurten av oppgaven. Slik hjelp er uvurderlig.

Å skrive masteroppgave i tillegg til full jobb er krevende, og vi vil også takke våre respektive familier og venner for støtte og oppmuntring underveis. Vi lover at vi ikke skal skrive flere masteroppgaver 😊

Helt til slutt vil vi bare si at det er utrolig lærerikt å skrive oppgave sammen. Samtalene og refleksjonene vi har hatt underveis har gitt oss dobbelt så mye glede og utbytte av mastergraden, og vi anbefaler flere om å tørre å skrive sammen.

Nesna, 15. mai 2014

Duarte Nuno Farbu Pinto og Inger Lise Valstad

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Innledning	5
Bakgrunn for valg av tema	7
Presentasjon av problemstillingen	9
Teoretisk grunnlag	10
Innledning	10
Omdømmehåndtering	10
Organisasjonsidentitet	12
Virksomhetsidentitet	14
Høgskolen i Nesnas profilering	15
Strategisk plan	15
Hovedområder og virksomhetsmål	16
HiNe's profilering på hjemmesider og brosjyrer	17
HiNe's profilering i lokalaviser	19
The Roots of Fame	20
Synlighet	21
Distinkthet	25
Autentisitet	26
Transparens	28
Konsistens	29
Metode	32
Innledning	32
Valg av metode	32
Fenomenologisk tilnærming	34
Rådgiveren som fenomenologisk informant	35
Det kvalitative forskningsintervjuet	35
Hovedtrekk ved forskningsprosessen	37
Forberedelsen	37
Utarbeidelse av Intervjuguide	39
Utvalg av informanter	40
Gjennomføring av intervjuene	41
Bearbeiding og analyse av datamaterialet	42
Ethiske hensyn	43
Forskningskvalitet – reliabilitet og validitet	44
Reliabilitet	45
Validitet	47
Analyse	49
Innledning	49
Synlighet	49
Street exposure	49
National heritage	55
Media presence	56

Brand equity	56
Autentisitet	57
Drøfting	64
Innledning	64
Drøfting av funn	64
Oppsummerende avslutning	76
Litteraturliste	78
Vedlegg 1	82
Vedlegg 2	84
Vedlegg 3	86
Vedlegg 4	87

Innledning

Å finne en felles definisjon av begrepet *omdømme* viste seg å være en krevende oppgave, og vi konkluderte, etter en gjennomgang av teorien, at det ikke finnes en entydig beskrivelse av begrepet. I følge Fombrun og van Riel (2004) er omdømme summen av mange interessenters forestillinger av en organisasjon. Med en slik oppfatning som utgangspunkt kan vi hevde at en organisasjons omdømme ikke nødvendigvis er relatert til, og avgjort av, bare rasjonelle beslutninger. Dette åpner også for at subjektive og følelsesmessige oppfatninger kan tas i betraktning. Organisasjoner må ta hensyn til alle interessenter, enten det er snakk om ansatte, kunder, leverandører, investorer, eller andre interessegrupper. Dette illustrer kompleksiteten knyttet til omdømmefeltet hvor aktører kan ha ulike erfaringer og verdier, noe som påvirker deres oppfatning av en organisasjons omdømme. I arbeidet med denne oppgaven besluttet vi i stor grad å basere oss på teori fra Fombrun og van Riel, og kommer videre til å benytte oss av deres definisjon av begrepet *omdømme*.

I dagens samfunn blir omdømme betraktet som et sentralt element i forhold til en organisasjons overlevelse. Grunnen til det er at mennesker, i stor grad, ikke kjøper produkter på bakgrunn av veldig gjennomtenkte overveielser. I følge Fombrun og van Riel (2004) blir mennesker først og fremst tilbøyelig til å kjøpe et produkt/tjeneste på bakgrunn av rykter eller andres ytringer om det bestemte produktet/tjenesten. Disse rykter ender opp som vår egen oppfatning. Denne oppfatningen kan sies å bli påvirket av egne emosjonelle og ikke-rasjonelle overveielser som blir markedsført av bedrifter eller presentert av mennesker som vi kjenner. Fombrun og van Riel hevder at omdømme er preget av en sterk tiltrekningskraft – mennesker blir trukket til de som har et godt omdømme. De hevder videre at det ikke er uten grunn at mennesker ønsker å spise på restauranter som de finner i Michelin-guiden, kjøre de dyreste bilene eller kjøpe designerklær.

Ut ifra et historisk perspektiv blir omdømmebygging forbundet med virksomheter som konkurrerer i et marked. Dette er ikke tilfelle i dagens samfunn lenger. Offentlige organisasjoner er i langt større grad blitt mer opptatt av omdømmebygging i de siste 20-25 årene. Hovedgrunnen til dette er den generelle oppfatning av at offentlige organisasjoner er for store, for dyre, ineffektive og altfor lite service- og brukervennlige – denne oppfatningen kan kanskje best beskrives som en tillitskrise. I følge (Wæraas, 2004) kan merkelappen ”offentlige” føre til at disse organisasjoner blir identifisert som ineffektive og kostbare.

Dagens samfunn skaper i oss mennesker forventninger til at offentlige organisasjoner, i likhet med organisasjoner i privat sektor, skal bli langt mer effektive. Det er dette som ligger til grunn for at modeller fra privat sektor blir holdt opp som mønstereksempler. Ofte har løsningen ligget i å etterligne måten man gjør det på i denne sektoren; å innføre en "New Public Management" (forkortet NPM). New Public Management blir brukt som betegnelse på en reformbølge som siden 1980-tallet har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor. Et grunnprinsipp i NPM tenkning, og som blir ansett som et viktig prinsipp å strekke seg etter, er at mer markedsorientering innenfor offentlig sektor vil lede til et mer kostnadseffektivt tilbud av offentlige goder (<http://www.okonominettverket.no/Artikkel/1071.html>). Et kjent eksempel på dette er sykehusdrift hvor flere offentlige funksjoner er blitt privatisert som et resultat av blant annet konkurranse fra private virksomheter. Det kan nevnes opprettelse av en rekke private klinikker, som har fått fotfeste i markedet, for å dekke den økte etterspørselen etter tjenester. Tidligere var disse funksjoner/tjenester kun et offentlig ansvar. Mange mennesker benytter seg av dette tilbudet, ikke minst grunnet det negative inntrykket av offentlige organisasjoner generelt. At offentlige organisasjoner har dårlig omdømme generelt sett, kan det tyde på at de ikke har vært dyktige nok til å formidle hvor bra de er.

Et sentralt aspekt i forhold til omdømmebygging i offentlig sektor handler om å kommunisere om seg selv: hvem er vi? hva gjør vi? og hva står vi for? I tillegg til disse tre spørsmål kan man, med en viss legitimitet, stille seg følgende spørsmål: Hvorfor skal man drive omdømmebygging i offentlig sektor? Offentlige organisasjoner kan som regel betraktes som monopolbedrifter innen sitt område. Den første begrunnelsen kan dreie seg om at offentlige organisasjoner i økende grad må legitimere seg selv og sin virksomhet. Den andre begrunnelsen kan handle om viktigheten av å tiltrekke seg kompetente medarbeidere, noe som de kan gjøre med godt omdømme (Løwendahl, 2002). En tredje mulig begrunnelse kan være av en mer rasjonell art: å overleve. Offentlige organisasjoner konkurrerer i dagens samfunn om de offentlige tildelingene, og i denne sammenheng blir det av vesentlig betydning å bygge opp et godt omdømme som også skal beskyttes og vedlikeholdes. Å skape og opprettholde et godt omdømme over tid har vist seg å være utfordrende. Det er noe som krever at samtlige innen organisasjonen fremstår som samlet, og at dette vises både internt og eksternt.

Høgskolen i Nesna (HiNe) er i likhet med andre offentlige organisasjoner utsatt for et forholdsvis stort press i forhold til omdømmebygging. Forslag om å gjøre høgskolen om til en

del av Universitetet i Nordland samt det lave søkertallet, har ført til at HiNe i 2012 iverksatte noen tiltak i et forsøk på å forbedre eget omdømme med den hensikten å få flere søkere. I denne oppgaven ser vi nærmere på om denne profilering er formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme. Som grunnlag for profilering tar vi for oss profileringen av HiNes kjerneaktivitet; grunnskolelærerutdanningen. Ut fra dette grunnlaget intervjuer vi rådgivere i videregående skole i regionen, og benytter styringsdokumenter og HiNe's hjemmesider som diskusjonsgrunnlag i prosjektet vårt.

Bakgrunn for valg av tema

Røvik (2007) oppgir det økte fokus på omdømme som en av nåtidens hovedtrender innen organisasjonstenkning, herunder organisasjoners evne til å skape, opprettholde og beskytte et godt omdømme. Tema for dette prosjektet er HiNes profilering, hvor vi ønsket å vite om HiNes profilering var formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme. Prosjektet kom i stand som et resultat av et samarbeid mellom to kollegaer som for tiden er ansatt ved Høgskolen i Nesna.

En av oss har sin grunnutdanning fra Høgskolen i Nesna, noe som kan sies å være en medvirkende årsak til at begge søkte jobb ved Høgskolen. Vi hadde begge jobbet i skolen, (barneskolen, ungdomsskolen og videregående skolen) og hadde hørt både negativt og positivt om Høgskolen. Den av oss som hadde studert her beskrev en arbeidsplass preget av høy studentaktivitet, ikke minst fordi Høgskolen disponerer 8 blokker som kan huse mange studenter. Til vår forbauselse oppdaget vi, etter å ha blitt ansatt, at antall studenter hadde gått ned og mange av studiene hadde blitt nettstudier. Antall studenter ved Campus hadde sunket såpass mye at blokkene som tidligere var leid av studenter var nå leid av kommunen – asylsøkere hadde blitt innlosjert i over halvparten av disse blokkene. I tillegg oppdaget vi at antall søkere til grunnlærerutdanningen var såpass lav at det var fare for at Glu 2013 ikke fikk lov til å starte – Kunnskapsdepartementet krevde at klassen skulle bestå av minst 20 elever for å kunne starte og ved et tidspunkt var det registrert kun 12 søkere. Det var i denne perioden at vi begynte å lure på hva som lå til grunn til at vi hadde så få søkere.

Noen måneder tidligere hadde vi begynt på et nytt masterstudie, og i forbindelse med studieemnet «Omdømmehåndtering» så vi en mulighet til å prøve å få en, kanskje, mer realistisk og konkret oppfatning av hva som foregikk. Som nevnt hadde begge tidligere arbeidet i skoleverket og var klar over at rådgiverne ved de ulike videregående skolene hadde

egne oppfatninger om Høgskolen. Vi kjente til at rådgiverne hadde et samarbeid med Høgskolen men hadde ikke kjennskap til omfanget av dette samarbeidet og heller ikke kjennskap til hvordan dette ble oppfattet. Videre, førte vår nysgjerrighet til at vi fikk lyst til å vite hvordan Høgskolen profilerte seg i forhold til videregående skoler i regionen gjennom å skape, opprettholde og ivareta et godt omdømme. Dette skulle vi gjøre ved å intervju 7 rådgivere i 5 ulike videregående skoler – målet vårt var å få et innblikk i den samlede oppfatningen av Høgskolens profilering blant rådgivere i de nærmeste videregående skoler.

Vi undervurderte ikke omdømmets verdi og visste at det var av avgjørende betydning for mange kommende studenter hvordan HiNe ble profilert. Vi selv hadde vært studenter og var klar over den rolle et godt omdømme kunne spille i forhold til valg av studiested. Dette er i tråd med det som Fombrun og van Riel (2004) hevder i sin bok *“Fame and Fortune: ”A good reputation is an excellent calling card: It opens doors, attracts followers, bring in customers and investors – it commands our respect”*.

Presentasjon av problemstillingen

Postholm (2005, s.41) sier følgende: *"Fenomenologiske studier beskriver den mening mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen"*. Med dette utsagnet som utgangspunkt ønsket vi gjennom forskningsprosjektet vårt å belyse skolerådgivernes opplevelser av erfaringer og refleksjoner omkring HiNe's profilering. Et viktig mål var å vite om den etablerte profileringsstrategi var formålstjenlig i forhold til HiNe's ønskede omdømme. Utforming av vår problemstilling ble i stor grad preget av Fombrun og van Riels stjernegrener, med hovedvekt på grenene synlighet og autentisitet.

Synlighet har en sterk korrelasjon med økt og godt omdømme, og for å kunne måle HiNe's synlighet benyttet vi oss av en bestemt målgruppe som vi anser som betydningsfull for HiNe's rekruttering og omdømme: rådgiverne i videregående skoler i regionen. HiNe er nødt til å uttrykke sin identitet gjennom en bred meldingsstrategi utformet for å fremkalle rådgivernes identifikasjon med selskapet. Da har vi større sjanse for å bli synlige og oppfattet som autentiske.

På bakgrunn av dette ble problemstillingen vår formulert på følgende måte:

Er HiNes egen profilering formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme? Besvart med utgangspunkt i intervjuer av rådgivere i videregående skole – med hovedvekt på synlighet og autentisitet.

Teoretisk grunnlag

Innledning

Summen av rådgivernes oppfattede forestillinger og erfaringer kan tolkes som deres forståelse av høgskolens omdømme ut i fra Fombrun og van Riel's (2004) stjernegrener. At omgivelsenes erfaringer er oppfattede, er ifølge Wæraas (2004, s.62) av vesentlig betydning ettersom omdømmet ikke bare er en funksjon av de direkte erfaringer man har hatt med en organisasjon, men også av det man har hørt, lest og sett. Det dreier seg om den erfaring som omgivelsene har med virksomheten; det som virksomheten har gjort tidligere, hva den kommuniserer at den ønsker å fremstå som og hva virksomhetens medarbeidere internt står for. En kan si at omdømme er et abstrakt fenomen som enten styrker eller svekker organisasjonen avhengig av den oppfatning som forbrukere har.

Begrepene omdømmehåndtering og identitet blir behandlet i den første delen av dette kapitlet, hvor vi også ser nærmere på organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Vi tar i oppgaven utgangspunkt i opplevelser rundt profileringen av egen arbeidsplass, og har av den grunn innhentet noen utdrag fra HiNe's strategiske plan, og vi trekker frem hvordan HiNe profilerer seg på hjemmesider, i brosjyrer og i lokalaviser.

Gjennom sitt arbeid har Fombrun og van Riel (2004) konkludert at godt omdømme har tilknytning til økonomisk utbytte. I vårt tilfelle har vi fokusert på en offentlig organisasjon, noe som innebærer at økonomisk utbytte ikke har den samme relevans. Det som vi valgte å vektlegge dreide seg om hvilke aspekter/egenskaper ved organisasjonen som bidrar til et godt eller dårlig omdømme. I den andre delen av dette kapitlet gir vi en presentasjon av det som Fombrun og van Riel (2004) mener å ligge til grunn for at en organisasjon med godt omdømme skiller seg fra en med dårlig omdømme; organisasjonens synlighet, distinkthet, autentisitet, transparens og konsistens. Disse dimensjoner/grener blir av Fombrun og van Riel titulert som «The Roots of Fame».

Omdømmehåndtering

Organisasjoner har alle et omdømme, bevisst eller ubevisst, men det finnes mange ulike definisjoner på hva omdømme er. Fombrun (1996, s.37) definerer omdømme som «...the overall estimation in which a company is held by its constituents», Wæraas (2004, s.63) sier at

omdømme er «summen av omgivelsenes oppfatning av organisasjonen», mens Benoit (1997, s.225) definerer omdømme som «den oppfatning et publikum har av en person (en gruppe eller en organisasjon) og som formes av denne personens ord og handlinger, så vel som diskusjonene og atferden til andre relevante aktører».

Det er også forskjell mellom omdømme og omdømmehåndtering. Røvik definerer omdømmehåndtering som «den aktive forvaltning av omdømmet» (2009, s.196). I følge Røvik er omdømmehåndtering «tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen» (ibid). Setter vi det hele på spissen kan det sies at alle organisasjoner har omdømme, men det er ikke alle som bedriver strategisk omdømmehåndtering.

I boken «Åpen eller innadvendt» innfører Brønn og Ihlen (2009) begrepet identitet som svært sentralt i enhver drøfting av omdømme. Dersom en organisasjon vil bygge et godt omdømme må de starte med å se nærmere på hvem de er og hva som er deres ståsted (ibid, s.25). Identitet handler her om profilen og verdiene som kommuniseres av organisasjonen og de ansattes syn på dette. Det vil derfor være av betydning å se nærmere på organisasjonens identitet før vi senere skal inn på noen av Fombrun og van Riels omdømmedimensjoner.

Tar vi utgangspunkt i begrepet identitet sier dette noe om hvem vi er, og ser vi på organisatorisk identitet er den ifølge Albert og Whetten (1985) de egenskapene som er sentrale, distinkte og varige ved en organisasjon. Skal en organisasjon bygge et godt omdømme må de starte med å se nærmere på nettopp hvem og hva den er (Brønn og Ihlen, 2009, s.25).

Drøfting av image og omdømme tar som de fleste sier utgangspunkt i identitet siden identiteten er det folk møter i kontakt med en organisasjon. På grunnlag av deres opplevelse av organisasjonens identitet danner de seg et inntrykk eller image av organisasjonen. Det blir som Balmer og Greyser (2003) sier vanskelig å drøfte strategi, omdømme, image og kommunikasjon uten at identitet kommer opp som en del av samtalen.

I likhet med vår individuelle identitet kan også organisasjoners identitet være mangesidig. Identiteten er med på å skille oss fra andre ved at vi f.eks. skaper kjennskap til og gjenkjenner for organisasjonen, og vi fremkaller et image av organisasjonen som allerede er etablert. En sterk identitet kan også få frem en fellesskapsfølelse i organisasjonen som styrker

de ansattes motivasjon og som får dem til å identifisere seg med det som organisasjonen står for (Brønn og Ihlen, 2009).

Å studere identitet og organisasjoner kan være fryktelig komplisert, så vi velger som Balmer og Greyser (2003) å tilnærme oss identitetskonseptet ved å betrakte identitet som tredelt: visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Visuell identitet som logoer og visuelle symboler er ofte det første møtet folk har med en organisasjon, men organisasjonene bør passe seg for ikke å jobbe for mye med visuell identitet dersom de kanskje heller trenger å bruke tid på å rette opp interne problemer i organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2009). Vi gjør som Brønn og Ihlen og vektlegger organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet når vi nå skal definere identitetsbegrepet nærmere.

Organisasjonsidentitet

«Hvem er vi som organisasjon» er det selvreflekterende spørsmålet vi kan stille når vi ønsker å få svar på organisasjonsidentiteten (Albert og Whetten, 1985). Ved å stille dette spørsmålet kan vi få svar på hva som er *sentralt, unikt og varig* ved en organisasjon, noe som til sammen gir oss en god oversikt over hvem vi er. Det *sentrale* i organisasjonsidentiteten beskrives gjerne som organisasjonens essens; det vi selv hevder er vårt viktigste særtrekk. Enkelte sier at dette er et trekk ved organisasjonen som er helt avgjørende for å kunne forstå hvorfor organisasjonen eksisterer, hva som var meningen eller misjonen med organisasjonen (ibid).

Det *unike* ved organisasjonen er det som skiller den fra en annen organisasjon.

Organisasjonen må vite hvem den er og hvem den ikke er, og dette kan de beskrive ut fra ideologi, ledelsesfilosofi og kanskje også kultur, «hvordan vi gjør tingene». Det *varige* ved identiteten beskrives ved at organisasjonen må skape sammenheng eller kontinuitet over tid. I dag er man ikke enige om hvor lenge en identitet bør vare, man kan i takt med at organisasjonen endrer og utvikler seg tilegne seg nye identiteter, men de må nødvendigvis ikke erstatte den gamle identiteten. Identitet beskrives som dynamisk og kan utvikle seg over tid, likeså kan fortolkningen av verdier endres over tid (Corley og Giola, 2004). Det som har vært kjerneverdier i organisasjonen, kan fortsatt være kjerneverdier, men verdienes betydning kan ha endret seg.

En sterk identitet behøver ikke bare å være en styrke. Bouchiki og Kimberley (2003) hevder at den også kan være hemmende dersom nye omstendigheter krever endringer som ikke er i tråd med identiteten. Noen ganger må organisasjonen foreta strategiske valg for å tilpasse seg nye forhold i omgivelsene, og da er det viktig at dette ikke hindres av en alt for sterk vekt på å beholde den gamle identiteten. Albert og Whetten ((1985), i Brønn og Ihlen, 2009, s.31) trekker frem noen faktorer som over tid kan føre til forandringer internt og eksternt i organisasjonsidentiteten:

- utvikling i organisasjonen
- tap av et viktig identitetsselement – for eksempel at virksomhetens grunnlegger eller en sterk personlighet i organisasjonen slutter
- at organisasjonen når sitt endelige mål
- rask vekst – når organisasjonen står overfor mange valgmuligheter
- statusendringer – trussel om overtakelse, sammenslåing (fusjonering), oppkjøp fra enheter utenfor organisasjonens hovedvirksomhetsområde
- innsparinger

Organisasjonsidentitet posisjonerer organisasjonene overfor alle organisasjonsaktører og er sådan selve fundamentet for organisasjonen som merkevare (Hatch og Schultz, 2008).

Gjennom identiteten får organisasjonen uttrykt sine påståtte organisasjonsverdier, sentrale ideer og meninger, og dette arbeidet utgjør selve kjernen i arbeidet med å bygge et solid og godt omdømme.

Virksomhetskultur regnes som en særdeles viktig del av organisasjonens identitet, siden organisasjonens unike identitet er knyttet til de holdninger og meninger som individene innen organisasjonen har. Hatch og Schultz (2008) skiller virksomhetskultur og organisasjonskultur på samme måte som virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet. Virksomhetskultur består av de verdiene, overbevisningene og antakelsene som ofte forbindes med organisasjonens toppledere, mens organisasjonskulturen består av de interne verdiene, overbevisninger og antakelser som kjennetegner organisasjonens historie. Disse gjenspeiler de ansattes tanker og følelser for organisasjonen, og gir svar på spørsmålet «Hvem er vi?» (Brønn og Ihlen, 2009, s.32).

Virksomhetsidentitet

Virksomhetsidentitet står for det samme som det engelske uttrykket *corporate identity*. Mens organisasjonsidentitet har et internt fokus på organisasjonsmedlemmenes overbevisninger, retter virksomhetsidentiteten sitt fokus mer over til hvordan organisasjonen eksternt presenterer organisasjonsidentiteten ovenfor eksterne aktører. Dette kan være via organisasjonens annonsering, logoer, sponning osv. (Hatch og Schultz, 2001).

Virksomhetsidentitet blir ofte brukt når organisasjonen ønsker å differensiere seg fra andre organisasjoner og når man ønsker å kommunisere til ulike grupper, hovedsakelig eksterne interessenter (Rindova og Schultz, 1998). Som merkevaremarkedsføring skiller virksomhetsidentiteten seg fra den tradisjonelle ved at den tar hensyn til alle kommunikasjonsformer som brukes og alle interessenter i organisasjonen. Det er som regel toppledelsen og deres rådgivere som former organisasjonens virksomhetsidentitet, og for det meste kommuniseres dette via massemedia eller andre upersonlige kanaler som årsrapporter og nyhetsbrev (Brønn og Ihlen, 2009).

Virksomhetsidentiteten er altså hva eller hvem vi forteller andre at vi er, det begrepssettet organisasjonen presenterer seg med, og som den lar folk bruke til å beskrive, huske og relatere til organisasjonen (Melewar, 2003, s.197). Sagt på en annen måte er virksomhetsidentitet summen av alle faktorer som definerer og formidler hva organisasjonen er, hva den står for, hva den gjør, hvordan den gjør det og hvor den vil (Brønn og Ihlen, 2009, s.36).

Når det gjelder identitet er det ikke nødvendigvis slik at en organisasjon bare kan ha en identitet. Som tidligere nevnt kan organisasjoner i likhet med individer ha flere identiteter, noe bl.a. Gioia påpekte i sammenheng med at også organisasjoner trenger flere identiteter som kan tilpasses ulike situasjoner og forskjellig publikum. Albert og Whetten introduserte i 1985 ideen om organisasjoner med hybrid identitet, hvor de trekker frem hvordan to tilsynelatende uforenlige verdisystemer kan eksistere – og klare seg godt – innen en og samme organisasjon.

Pratt og Foremann (2000) hevder at for at en organisasjon skal kunne sies å ha flere identiteter, må den romme flere perspektiver på hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen. Perspektivene trenger ikke å kolliderer med hverandre og kan eksistere i organisasjonen uten at det blir noen konflikter rundt dette. Perspektivene behøver ikke å være kjent av alle medlemmene i organisasjonen. Det kan f.eks. være en gruppe i organisasjonen som er klar over ett av perspektivene mens andre organisasjonsmedlemmer ikke er klar over at det finnes flere perspektiver på organisasjonens identitet.

Høgskolen i Nesnas profilering

Intervjuene med rådgiverne i videregående skoler i regionen er viktigst for å kunne gi svar på vår problemstilling, men vi ser oss nødt til å ha litt bakgrunnsinformasjon om Høgskolen i Nesnas profilering for å kunne drøfte deres omdømme. Vi tok utgangspunkt i følgende dokumenter: Høgskolen i Nesnas Strategiske plan for 2014-2017, brosjyrer for skoleåret 2014-15 og høgskolens hjemmesider slik de fremsto i april 2014 samt pressemelding fra rektor Sven Erik Forfang i lokalaviser på Helgeland.

Strategisk plan

I Strategisk plan finner vi Høgskolen i Nesnas visjon som er som følger:

«Høgskolen i Nesna skal være attraktiv, dynamisk og relevant for regionen».

Virksomhetsideen er at Høgskolen i Nesna skal være en selvstendig høgskole som, alene og i samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner, tilbyr utdanning- og forskning med høy kvalitet. Videre skal Høgskolen i Nesna bidra til utvikling og bosetning i distriktene gjennom å tilby relevante, praksisnære og tilgjengelige studier samt forskning og formidling innen følgende områder: barnehage, skole, helse, kultur og idrett og IKT.

Det legges vekt på at Høgskolen i Nesna skal ha nærhet til studentene. De skal bli sett og være delaktige, slik at de oppnår personlig vekst og danning. I forhold til plassering skal Høgskolen ha sitt hovedsete på Nesna, og tilbyr permanent studievirksomhet ved studiestedene Rana og Sandnessjøen. På Helgeland skal høgskolen tilby studier i regionsentrene Brønnøysund, Mosjøen, Mo i Rana og Sandnessjøen, avhengig av behov og finansiering.

Verdigrunnlaget til Høgskolen i Nesna er forankret i akademiske og humanistiske idealer med fokus på toleranse, faglig kritikk og konstruktivt samarbeid. Virksomheten skal bygge på faglig kvalitet og bidra til en samfunnsmessig bærekraftig utvikling.

Hovedområder og virksomhetsmål

Vi har valgt ut noen hovedområder og virksomhetsmål fra strategisk plan som vi mener er relevante for oppgaven. Innen hovedområdet 1 – Utdanning – står det at

«Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov».

Virksomhetsmål 1.1 sier at Høgskolen i Nesna skal tilby høyere utdanning av høy kvalitet som er relevant, bærekraftig og i tråd med Helgelandssamfunnets kompetansebehov innenfor barnehage, skole, helse, kultur/idrett og IKT. Høgskolen i Nesna skal også ta initiativ til samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner, og inngå samarbeidsavtaler om arbeidsdeling eller fellesgrader der de selv ikke har tilstrekkelig kompetanse. Det er vektlagt at HiNe skal prioritere ressursene mot de langsiktige kompetansebehovene i regionen, og de skal utvikle 5-årig grunnskolelærerutdanning med mastergraden integrert.

Under Virksomhetsmål 1.2 sies det at Høgskolen i Nesna gjennom fleksible og distribuerte utdanningstilbud skal bidra til å dekke både regionale og nasjonale kompetansebehov.

Det er fokus på at Høgskolen i Nesna skal videreutvikle og tilby flere fleksible og distribuerte utdanningsløsninger/modeller, de skal tilby flerårige desentraliserte ambulerende studietilbud og være oppdatert på og utnytte mulighetene som ligger i bruk av moderne teknologi for distribusjon og formidling av undervisning.

I Virksomhetsmål 1.3 står det at Høgskolen i Nesna skal tilby et profilert læringsmiljø hvor studentene lykkes og fullfører på normert tid. Dette skal oppnås ved at studentene gis god individuell oppfølging, og de skal videreutvikle en mestringskultur hvor studentene deltar aktivt i egen læring. De sier også at HiNe skal ha en tydelig og kjent profil på alle bachelor- og masterutdanninger.

Under hovedområde 3 - Samfunnskontakt legges det vekt på at

«Universiteter og høyskoler skal være tydelige samfunnsaktører og bidra til internasjonal, nasjonal og regional utvikling, formidling, innovasjon og verdiskaping».

Virksomhetsmål 3.1 sier bl.a. at Høgskolen i Nesna skal være en foretrukket samarbeidspartner for utvikling og verdiskaping på Helgeland innenfor de utdanninger høgskolen gir, og de skal ha jevnlig dialog om kompetansebehov i regionen med

representanter for samfunns- og arbeidsliv (RKK, studiesentrene, sykehus, Kunnskapsparken Helgeland, regionråd o.a.) og styrke det faglige samarbeidet med videregående skole og lokalt næringsliv (<http://hinesna.no/om-hogskolenorganisasjonplanverk/strategisk-plan>).

HiNe's profilering på hjemmesider og brosjyrer

I tillegg til den Strategiske planen valgte vi å se nærmere på hva hjemmesiden til Høgskolen i Nesna sa i forhold til lærerutdanningen. Som tidligere nevnt var dårlig søknad til lærerutdanningen en av årsakene til at vi ville forske på omdømmet til HiNe med spesiell vekt på om profileringen var formålstjenlig for å oppnå flere studenter.

Går du inn på HiNes sider og ser på Lærerutdanning ved Høgskolen i Nesna står følgende:

Vår grunnskolelærerutdanning på Nesna legger vekt på et utvidet læringsrom. Høgskolen i Nesna tilbyr to lærerutdanninger. Velg om du vil bli lærer for 1.-7. trinn eller 5.-10. trinn.

Ser vi under [lærerutdanning 1.-7. trinn](#) står det:

-Ta del i den viktige begynneropplæringen i skolen! Studiet går på Nesna ELLER som regionsbasert studium, heltid, 4 år (240 stp).

Her reklamerer HiNe med at dette er en lærerutdanning for de som vil jobbe med den viktige begynneropplæringen i skolen. Gode pedagoger med høy fagkunnskap på de grunnleggende trinnene er viktig for å stimulere elevenes interesse for læring, og gjennom denne lærerutdanningen skal studentene utvikle forståelse for hvordan de som lærere kan arbeide med elevenes utvikling av grunnleggende ferdigheter. Det fremkommer også at kreative læringsformer skal vektlegges gjennom studiet.

Leserne blir også informert om at i dette studiet veksler undervisningssamlingene mellom å være på Nesna og i gruppesamlinger i studentenes lokale regionsenter, henholdsvis Brønnøysund, Sandnessjøen, Leknes, Vefsn, Nesna og Mo i Rana (<http://hinesna.no/studier/grunnskolelaererutdanning-1-7-trinn>).

Under [lærerutdanning 5.-10. trinn](#) står det:

Som ungdomsskolelærer får du mulighet til å følge barn og ungdom i en viktig fase i livet! Studiet går samlingsbasert på Nesna, heltid, 4 år (240 stp).

Leseren blir herunder informert om at lærerutdanningen for 5-10 klasse legger vekt på et utvidet læringsrom hvor man tar i bruk ressurser og mangfoldige læringsarenaer. Det står videre at grunnskolelærerutdanningen 5.-10. trinn tar for seg læring og utvikling for mellomtrinn og ungdomsskole. Studentene vil ved å følge dette studiet lære å ta i bruk ressurser og muligheter i skolens omgivelser for å kunne få innsikt i varierte læringsformer som skal fremme helse, trivsel og læring. Det informeres om at studiet går over fire år og studentene vil lære om forskjellige undervisningsfag, pedagogikk og elevkunnskap (<http://hinesna.no/studier/grunnskolelaererutdanning-5-10-trinn>).

Trykker du deg videre inn på de spesifikke utdanningsmodellene kommer det mer informasjon om utdanningene GLU 1-7 og 5-10. På 1-7 får du nå tydeliggjort at det er en distriktsvennlig profil på utdanningen, men den sier ikke noe om at innholdet er rettet mot kreative læringsformer. Dette fremkommer derimot i brosjyren for GLU 1-7 og på den generelle siden for lærerutdanning, samt hvis du klikker deg videre inn på studieplanen. Det sies ikke hva kreative læringsformer er. At HiNe har ansatt baselærere i hvert regionsenter kommer ikke frem før du er på slutten av studieplanen:

«Regionsamlingene organiseres med bruk av videokonferanse (synkronundervisning), prosjektarbeid i samarbeid med praksisfeltet (baselærer) og dialogkonferanse hvor de ulike regionene har erfaringsdeling seg imellom»

(<http://hinesna.no/studier/grunnskolelaererutdanning-1-7-trinn/studieplan>).

Det kommer ikke frem hvordan baselærerne jobber tett og aktivt opp mot studentene gjennom hele studiet, eller at baselærerne er ansatt i ca.10% stilling hver for å følge opp studentgruppene, en baselærer for hvert regionsenter.

GLU 1-7 har altså en distriktsvennlig profil:

«Høgskolen i Nesna ønsker å tilby en lærerutdanning med en distriktsvennlig profil, hvor undervisningssamlingene vil veksle mellom samlinger i Nesna og gruppesamlinger i ditt lokale regionsenter, henholdsvis Brønnøysund, Sandnessjøen, Leknes, Vefsn, Nesna og Mo i Rana»

(<http://hinesna.no/studier/grunnskolelaererutdanning-1-7-trinn/studieplan>).

På GLU 5-10 er det en annen profil:

«Høgskolen i Nesna tilbyr en lærerutdanning med forankring i stedsbasert læring, hvor valg av pedagogisk sted og bruk av natur står sentralt i møte med fag og læring,

ei aktiv lærerutdanning som vektlegger kreative læringsformer, friluftsliv og helse»
(<http://hinesna.no/studier/grunnskolelaererutdanning-5-10-trinn/studieplan>).

Et viktig fokus i alle dokumenter er at HiNe er den lille skolen som skal ha nærhet til studentene. Som det står i brosjyren:

«Hos oss blir du ikke borte i mengden. Her blir du sett!»

Dette finner vi også på hjemmesider, i strategisk plan, i annonser og det blir hyppig nevnt i ulike sosiale settinger.

HiNe's profilering i lokalaviser

Høgskolen i Nesna er en høgskole som i våre øyne har mye å by på. Dette kommer også frem i lokalavisene; her hentet fra Rana Blad i forbindelse med en reportasje der HiNe's rektor er intervjuet:

Alle piler peker oppover for Høgskolen i Nesna.

«Antall studenter øker, studiepoengproduksjonen likeså, og ikke minst: høgskolen har nærmere 10 millioner kroner på bok. Det er status for høgskolen som rektor Sven Erik Forfang la fram i årsmelding og regnskap for 2013, og styret sa seg godt fornøyd med resultat og innsats.

I en pressemelding fra Forfang sier han seg glad for at alle pilene peker oppover. Studentene gjør det godt. Nylig ble høgskolen utropt til den tredje beste i landet av en nettavis. Da med bakgrunn i statistikk fra database for høyere utdanning. Høgskolens studenter gjør det godt til eksamen og har lite stryk, så på kategorien mest A og minst stryk, ble våre studenter nummer tre i landet, og vi er den høgskolen som har minst stryk i landet, skiver en oppglødd rektor.

I den strategiske planen for 2014-2017 legges det stor vekt på rekruttering, omdømmebygging, nettbaserte studier, større trykk på forskning og internasjonalisering. Arbeidet med grunnskolelærerutdanningen har fått en stedsbasert profil, knyttet til lokalmiljø og natur.

Et annet pluss er at søkningen til IT-utdanningen på Mo har tatt seg opp, og Forfang er av den formening at det kan ha sammenheng med at samlokaliseringen i Campus Helgeland har gitt en positiv effekt. Avslutningsvis omtaler rektor Forfang HiNe som en litt for godt bevart hemmelighet. Til tross for at skolen har nesten alt er det ledige studieplasser, og det fryktes en fusjon med Universitetet i Nordland når kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen skal tegne et nytt kart for høyre utdanning i Norge».

<http://www.ranablad.no/nyheter/article7224100.ece> Publisert 13.03.2014 kl 00:00

The Roots of Fame

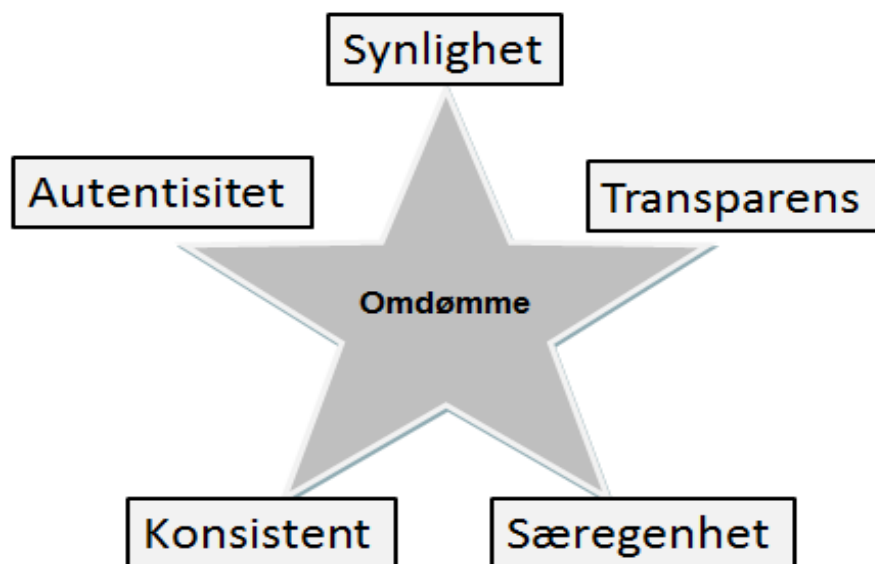
Boken *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations* (Financial Times Prentice Hall, 2004) av forfatterne Charles J. Fombrun og Cees B. M. van Riel, er det teoretiske rammeverket vi har valgt å bruke for å besvare vår problemstilling. The Roots of Fame er en teori som er et resultat av forskning til Fombrun og van Riel fra 2004. Boken baserer seg på forfatternes forskning på selskaper i en rekke land, hvor selskapenes omdømmemessige suksess ble analysert gjennom deres interne og eksterne kommunikasjon.

Med bakgrunn av innsamlet datamateriale utviklet de en teori og en metode som gjør det mulig å si noe om hvorfor noen selskaper oppnår høyere omdømmeverdier, Reputation Quotient (RQ), og hvordan suksessrike selskaper skiller seg fra de med lave verdier på vesentlige områder. Fombrun og van Riel (2004) hevder at en bedrifts omdømme påvirker bedriftens økonomisk gevinst og utbytte. Selskaper som innehar et godt omdømme er som regel både økonomisk solide og vel ansette ute i samfunnet. Bedrifter med et godt omdømme har som regel en inntjening, en kapital og en markedsverdi som er større enn bedrifter med et dårlig omdømme. Fombrun og van Riel (2004) argumenterer for at nettopp det å ha et godt omdømme er vinneroppskriften til de fleste virksomheter som kan vise til stor grad av suksess.

”A corporate reputation is a mirror that reflects a company’s relative success at convincing upstream, downstream, and diagonal stakeholders about the current and future validity of its strategic direction. But the mirror is also a magnet: If stakeholders like what they hear and see, they support the company – and an upward

spiral results that attracts more resources to the company". (Fombrun og van Riel, 2004).

De høyt rangerte selskapene skilte seg i fra sine konkurrenter på fem ulike dimensjoner og dimensjonene blir av Fombrun og van Riel (2004) kalt for "The Roots of Fame". De fem dimensjonene Fombrun og van Riel (2004) viser til er synlighet, autentisitet, transparens, særegenhet og konsistent. I det påfølgende gir vi en presentasjon av disse fem faktorene, med hovedvekt på de to faktorene som er av størst betydning for undersøkelsen vår: Synlighet og Autentisitet.



Figur 1 - The Roots of Fame (Fombrun og van Riel, 2004).

Synlighet

Fombrun og van Riels (2004) studier forteller oss at å ha kjennskap til en bedrift og dens virksomhet i seg selv kan være med på å skape en positiv oppfatning av omdømmet til bedriften. Kjennskapen til selskapet påvirker offentlighetens oppfatning av omdømmet i positiv retning og Fombrun og van Riel (2004) fant i sin studie at de virksomhetene som hadde best omdømme hadde en større tilstedeværelse på alle medieplattformer. Disse virksomhetene viste seg også å ha en større åpenhet i sin kommunikasjon, noe som økte deres

troverdighet utad. Likevel finnes det fortsatt et stort antall virksomheter som kommuniserer minimal utad.

Et portugisisk ordtak sier: «*Vive bem aquele que vive escondido*» - den som lever godt er den som lever i skjul. En kan hevde at mange virksomheter eksisterer med en «nær tilknytning» til dette ordtak, ved å unngå kontakt med media og i stor grad leve i en isolert tilstand. I et historisk perspektiv ble dette betraktet som noe positivt av prominente skikkelser innenfor politikken og skeptiske investorer. I dagens samfunn, med en konstant informasjonsstrøm preget av mye større åpenhet, blir en slik fremtreden betraktet som mindre positiv.

Virksomhetens eiere krever innsyn i hva som foregår innad i organisasjonen. De krever å få kjennskap til eventuelle tilstander som organisasjonen ikke ønsker å dele med media da dette med stor sannsynlighet ville ha blitt publisert.

I følg Fombrun og van Riel (2004) blir virksomheter som rangeres høyt i omdømmemålinger mer synlig i media enn virksomheter som rangeres lavt. Et kjennetegn ved disse virksomheter er at de er mer villig til å bli eksponert ved å dele ut informasjon om seg selv. Dagens effektive informasjonssystem krever at virksomhetene i stadig større grad benytter seg av de fordelene og mulighetene som internett tilbyr. Dette er ikke bare et frivillig valg, men også en nødvendighet, og det blir derfor viktig for virksomhetene å henge med i denne trenden. Dagens forbrukere tar for gitt at virksomhetene har egne hjemmesider hvor de gir en presentasjon av seg selv og hva deres kjerneaktiviteter er. Når vi nå oppgir vesentlige sider ved eksponering, bør vi også oppgi at ikke all synlighet bidrar til et positivt omdømme.

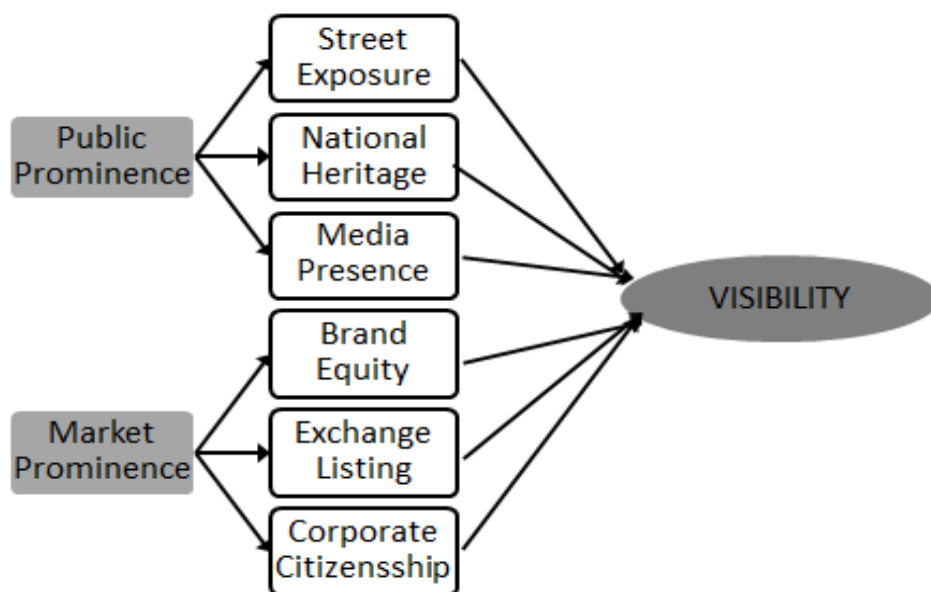
En sak av negativ karakter kan føre til negativt omdømme, og da er det av vesentlig betydning at virksomheten, i forbindelse med omdømme-styringen, er i stand til å synliggjøre organisasjonens samfunns- og miljøansvar for å kunne rette opp det negative omdømmet. Dette kan utgjøre den viktigste faktor i forhold til kundenes avgjørelse om de kjøper virksomheten eller ikke. Det er også viktig angående virksomhetens legitimitet. Interessentene kan også innta en ambivalent holdning i forhold til om virksomhetene skal promotere hvilke samfunnsansvar eller engasjement den har, med andre ord, å bruke det strategisk for å styre og bygge omdømme. Fombrun og van Riel (2004) hevder at fortjent medieoppmerksomheten positivt. En virksomhet som får omtale i media som et resultat av sitt engasjement vedrørende samfunnsansvar, blir ansett å ha fortjent omdømmet, og skaper dermed troverdighet. Dette i motsetning til virksomheter som på eget initiativ inviterer media til å skrive om virksomhetens samfunnsansvar. Disse oppnår ikke den samme effekt.

Konsekvensene av negativ synlighet er ofte uante og kan i noen tilfeller vare lenge.

Samfunnet blir gjennomsyret av negative nyheter – kanskje fordi vi har god hukommelse når det gjelder nettopp negative nyheter. Dersom en virksomhet først blir rammet av negativ synlighet, kan det fort utvikle seg til en spiral i negativ retning uten at virksomheten er i stand til å stoppe den. I enkelte tilfeller kreves mye energi for å snu en slik negativ spiral, og for noen virksomheter lar det seg ikke gjøre og det ender i verste fall med konkurs.

Undersøkelsene til Fombrun og van Riel (2004) viste at negativt omdømme ikke fører til noe positivt – derimot t fører det til blant annet mindre synlighet.

Et selskap med godt omdømme er mer synlig enn et selskap med dårlig omdømme og Fombrun og van Riel (2004) viser til seks ulike faktorer som avgjør hvor synlig et selskap er. De seks faktorene dreier seg om offentlig synlighet og består av følgende punkter; *”street exposure”*, *”national heritage”*, *”media presence”*, *”brand equity”*, *”exchange Listing”* og *”corporate Citizenzship”*.



Figur 2 - The Drivers of Visibility (Fombrun og van Riel, 2004).

Fombrun og van Riel (2004) skiller i mellom det å være fremtredende i det offentlige rom og fremtredende i et marked. Når det gjelder å være fremtredende i det offentlige rom er det følgende tre faktorer ”street exposure”, ”national heritage” og ”media presence” som er med på å påvirke bedriftens synlighet:

- ”*Street exposure*” handler om hvordan selskapet blir eksponert i det daglige. Street exposure handler om hvorvidt bedriften er godt eksponert i samfunnet og om mange har kjennskap til den. Et eksempel på det er bedrifter som har kontorer eller butikker på hvert kvartal, noe som fører til at flere legger merke til selskapets logo og som igjen bidrar til å øke bevisstheten om selskapet.
- ”*National heritage*” dreier seg om en verdi skapt på grunnlag av selskapets nasjonale tilhørighet. Dette innebærer at selskapet har en lang tradisjon og historie, noe som vil påvirke synligheten til selskapet positivt.
- ”*Media presence*”. Media har en sterk påvirkningskraft på hvordan interessentene oppfatter selskapet. Et selskap kan kommunisere til befolkningen hvordan de ønsker å bli oppfattet, gjennom reklame og annonsering, men media kan også tolke, forsterke og forme nyheter om selskapet. Dette kan påvirke brukeren enten negativt eller positivt (Fombrun og van Riel, 2004).

Den andre delen av figuren er markeds synlighet og består av faktorene: ”*brand equity*”, ”*exchange listing*” og ”*corporate citizenship*”:

- ”*Brand equity*” refererer til en virksomhet som har greid å bygge en sterk merkevare. Det tar lang tid å skape en sterk merkevare, og en sterk merkevare innebærer en attraktiv virksomhetsidentitet som nesten kan skape et godt omdømme av seg selv.
- ”*Exchange listing*” innebærer at selskapet er børsnotert. En børsnotering vil bidra til en økt overvåking fra blant annet investorer, analytikere og journalister. Den økte eksponeringen vil bidra til at informasjon og hendelser knyttet til selskapet vil være lettere tilgjengelig. Ved positiv eksponering er dette bra da mange får kjennskap til bedriften positive utvikling, men ved negativ eksponering kan det ha motsatt effekt.
- ”*Corporate citizenship*” handler om hvordan selskapet blir oppfattet som en god samfunnsborger som tar ansvar for lokalmiljø, ansatte, forbrukerne og lignende. Et

selskap som viser at de tar ansvar for sine handlinger er i følge Fombrun og van Riel (2004) et selskap som vil høste positiv synlighet.

Distinkthet

Distinkthet eller særegenhet handler om å skille seg ut fra sine konkurrenter igjennom visse bestemte særtrekk. Distinkthet handler om hvor tydelig organisasjonsidentiteten fremstår både for seg selv og for andre. Selskaper som innehar et godt omdømme, fremstår ofte som unike med sitt eget verdigrunnlag. Virksomheter som fremstår som unike er i stand til å kommunisere med alle interessentgrupper, både de interne og de eksterne, rundt kjerneverdiene som ligger til grunn for deres omdømmeplattform. Virksomheter med et godt omdømme skiller seg betydelig fra andre igjennom å fremstå som unike, de står på egen plattform og har et eget identitetsgrunnlag. Selskap med et godt omdømme kan vise til tradisjoner og tidligere suksessoppskrifter hvor alle er basert på bedriftens kjerneverdier. Eksempler de viser til er Volvo som har bygd en merkevare hvor trygghet og sikkerhet står i fremsetet, og Johnson og Johnson som har bygget sin merkevare rundt babystell, pleie og morskap. En slik historie kan også brukes som en visjon om hva bedriften skal bli i fremtiden, og virksomheten kan på den måten skape sin egen identitet ved å presentere seg selv som fremtidsrettet med en visjon som indikerer hva man ønsker å oppnå i fremtiden.

For å få frem det særegne og unike i en omdømmeplattform, skisserer Fombrun og van Riel (2004) tre teknikker som de viktigste. De tre teknikkene er: Slagord, unike varemerker/logoer, og storytelling. Når det gjelder slagord, så benyttes dette både hos organisasjoner med høy RQ-verdi og organisasjoner med lavere RQ-verdi. Forskjellen ligger i opplevelsen som slagordet skaper hos de ulike interessentene, hvorvidt de fremstår som relevant for dem, og er lett å huske. I tillegg viser Fombrun og van Riel (2004) til at slagordet bør inneholde elementer fra virksomhetens historie og gjerne med et fokus på virksomhetens posisjon i markedet.

En av de mest brukte teknikkene er bruk av logo og bilder i sin selvpresentasjon, og Fombrun og van Riel (2004) viser til at vi som mennesker husker ord vesentlig bedre når det knyttes opp imot visuelle virkemidler, enn når slagordet står alene. Dette innebærer at det har en positive effekt å knytte bilder til sitt selskapsnavn (Fombrun og van Riel 2004).

Strategisk historiefortelling (storytelling) har som mål å fremme virksomhetens unike trekk og fordeler. Storytelling er en beskrivelse av selskapet som er skapt for å kommunisere essensen av selskapet utad. Storytelling kan også bidra positivt for den interne interessegruppen i forhold til å bygge bl.a. stolthet over egen arbeidsplass. Fombrun og van Riel (2004, s.148) poengterer at jo mer unik omdømmeplattformen er, desto lettere er det å utvikle historier rundt denne. Storytelling bør ifølge Fombrun og van Riel (2004) fremme de unike trekkene hos bedriften, samtidig som de benytter et plott som syr sammen de unike særegenhetene. Et selskap som greier å skildre sine verdier og sin særegenhet igjennom en god story, vil påvirke omdømmet i positiv retning.

Bedrifter som ble rangert høyt på omdømmeskalaen, viste seg i Fombrun og van Riels forskning (2004) å ha bygd en omdømmeplattform rundt et spesielt tema. I tillegg til slagord, logoer og storytelling var det tre tema som karakteriserte de mest populære selskapene: De hadde et strategisk fokus, de appellerte til verdier som vekket følelser hos publikum og de hadde et overraskende moment. Igjennom disse tre nøkkelementene greide selskapene å fremstille seg selv på en positiv måte.

Autentisitet

Autentisitet dreier seg om selskapets ekthet. Det vil si hvordan selskapet kommuniserer og handler i forhold til sine egne løfter. Vi kan si at autentisiteten kommer til uttrykk dersom det er samsvar mellom det virksomheten gjør og det de kommuniserer at de gjør via f.eks. hjemmesider. Det er viktig at dette ikke kun kommuniseres fra markedsavdelingen og toppledelsen, holdningene som kommuniseres ut til de eksterne interessentene må også ha fotfeste internt i selskapet. Et selskap er ikke autentisk dersom de interne interessentene ikke deler selskapets verdier.

“a company cannot be authentic if its employees don` t express the company`s shared values in their day-to-day interactions with the costumers and suppliers, investors, and the public. They don` t have to “speak with one voice”, but surely they must “sing in harmony” (Fombrun og van Riel 2004, s.165).

Fombrun og van Riel (2004) trekker frem at første steg i en slik prosess er å identifisere hva som er virksomhetsidentiteten. Vi må finne det Fombrun og van Riel kaller «the beating heart»; hva er hjertet i virksomheten, hvilke verdier finnes og hva står virksomheten egentlig

for? Når selskapet har jobbet seg frem til en egen identitet, følger en prosess for å spre disse verdiene videre innad i bedriften, dette for å få aksept og tilslutning hos de ansatte.

Det er viktig at identiteten og kjerneverdien er kjent i hele organisasjonen. Hvis de ansatte ikke er enige i de felles identifiserte verdiene, så kan ikke virksomheten fremstå som ekte i sin kommunikasjon, siden denne også er knyttet til handling. I daglig kontakt med kunder, leverandører, investorer og publikum er virksomheten avhengig av at alle formidler samme verdier og fremstår med samme identitet. Vi kan ikke si at virksomheten er autentisk dersom ikke alle innad i virksomheten uttrykker felles verdier i sin kontakt med omgivelsene. Som sagt i sitatet ovenfor; vi trenger ikke å snakke med en stemme, men vi bør absolutt synge i harmoni.

Fombrun og van Riel (2004) hevder at alle virksomheter har en identitet, men dersom denne skal bli synlig, krever det en prosess både internt og eksternt. Det må jobbes aktivt innad i bedriften for å synliggjøre de bånd som knytter de ansatte til virksomheten og det ansiktet som virksomheten viser utad. Det er viktig at selskapet bygger sin organisasjonskultur basert på sine egne verdier, som f.eks. Body Shop som er imot produkttesting på dyr. Her er det sentralt at alle de ansatte deler de samme verdiene (Brønn og Ihlen, 2009).

Når en bedrift er blitt utsatt for en hendelse som har påvirket deres omdømme, er det viktig for oppreisningen av omdømmet at deres interessenter ser på bedriften som autentisk, at den er ærlig og troverdig i sin håndtering. Oppfatningen av en bedrifts autenticitet har mye å gjøre med omdømmehåndtering. For at en bedrift skal kunne ha tvilen til gode, må de formidle at de er ærlige i alle sine handlinger. Autenticitet er en av driverne for omdømme, og bedrifter med høy autenticitet blir sett på som ekte, nøyaktige, pålitelige og troverdige (Fombrun & van Riel, 2004). De som klarer å håndtere en krise kommer styrket ut av det, kontra de som ikke klarer det. Omdømmet påvirkes gjerne negativt i de tilfeller der en virksomhet fraskriver seg ansvar eller utviser handlingsvegring. På den andre siden kan en virksomhet i krise faktisk høste omdømme dersom den reagerer på "riktig" måte; gjennom å utvise ansvar, fortelle hvilke tiltak som gjøres for å rette på problemet og gjennom å opptre på en tillitsvekkende måte (Fombrun og van Riel, 2004).

Det sies at autenticitet bygger omdømme. Dette oppnår vi hvis vi fra hjertet konsekvent gjør det rette over en lang tidsperiode, men dette kan være en utfordring å få til. Topp RQ-selskaper i ulike deler av verden har oppnådd en høy grad av autenticitet ved å adoptere identitetstrekk som er relevante i forhold til omdømmet. Andre bedrifter kan og bør bli

inspirert av eksemplene som disse selskapene beskriver og spesielt følge de fire punktene under:

1. *Avklar hvem du er* ved å ta deg tid til å avdekke bedriftens identitet.
2. *Utvikle en bred enighet* om bedriftens identitet gjennom en systematisk endringsprosess med en intern bevissthet som appellerer til en felles identifikasjon med selskapet.
3. *Uttrykk din identitet* gjennom en bred meldingsstrategi utformet for å fremkalle interessenters identifikasjon med selskapet.
4. *Forbli tro mot deg selv!* Ikke kompromisser kjerneformål og verdigrunnlag for å raskere kunne respondere på press utenfra overfor selskapet fra kortsynte grupper av investorer, aktivister, eller forbrukere (Fombrun og van Riel, 2004, s. 181).

Til sammen har disse fire punktene, når de er kombinert med synlighet og distinkthet, hjulpet mange toppselskaper med å bygge omdømme og foreslå måter som selskaper med lavere omdømme kan arbeide på for å oppnå et bedre omdømme. Ser vi på neste punkt i Fombrun og van Riels stjernegrener, transparens eller åpenhet, kan vi se at transparens tilfører drivstoff til et selskaps troverdighet og forsterker interessentenes oppfatninger om at selskapet er autentisk.

Transparens

Sterke virksomhetsomdømmer utvikles der hvor virksomhetene er åpne eller transparente i forhold til sine operasjoner og handlinger (Fombrun og van Riel, 2009, s.93). For at selskapet skal fremstå som åpent, bør det blant annet være direkte tilgang til årsrapporter, pressemeldinger, produktanmeldelser og vurderinger fra Finanstilsynet (Fombrun og van Riel, 2004). Det å være åpen om sin virksomhet bør ikke være et mål i seg selv, men et virkemiddel for å øke tilliten hos interessentene (Fombrun og van Riel, 2004).

The Bank for International Settlements har laget en liste over fire kriterier for åpenhet (Fombrun & van Riel, 2004):

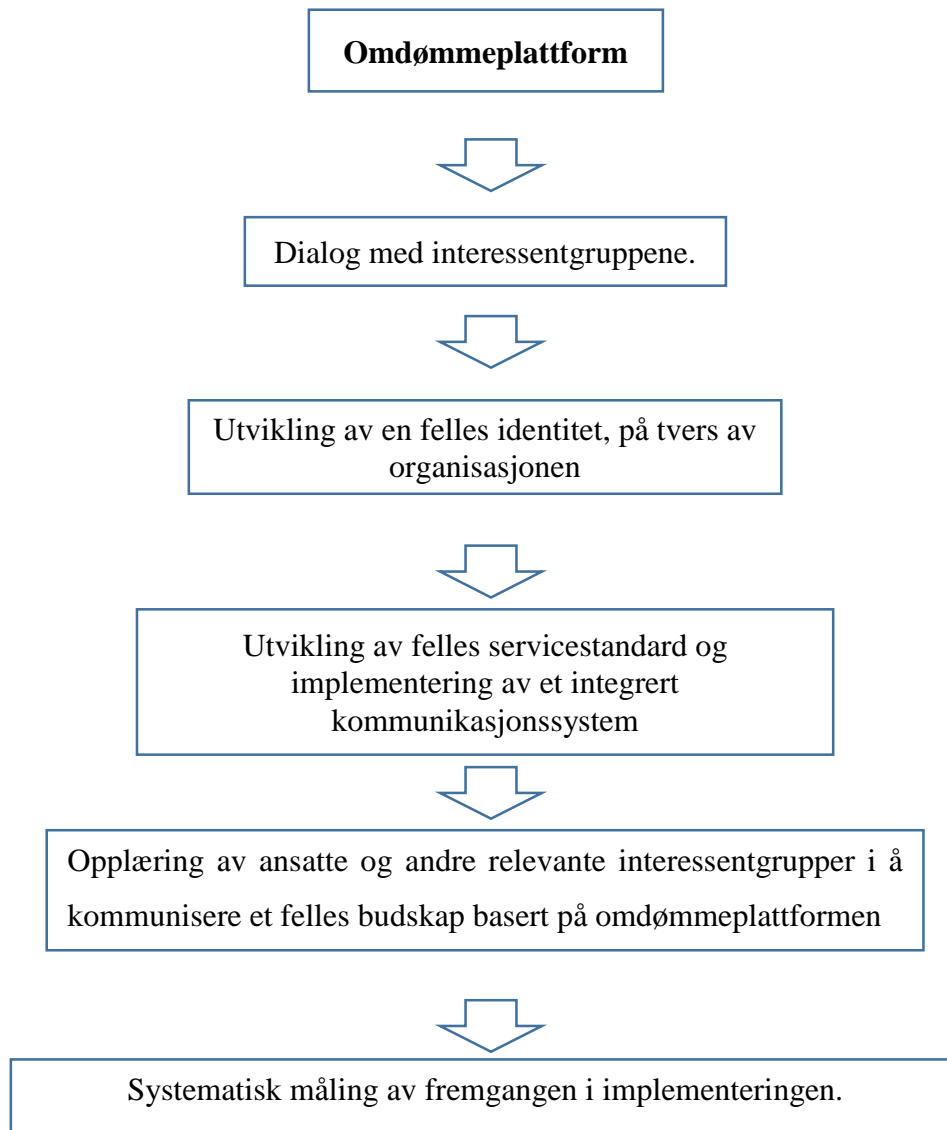
- Omfanget av åpenhet må være stort nok til at interessentene kan gjøre seg opp et meningsfullt bilde av bedriften.
- Informasjonen som gis til interessentene må være relevant til deres fase av beslutningsprosessen.
- Informasjonen som gis til interessentene må være pålitelig. Den pålitelige informasjonen må likeledes være etterprøvnbar, nøytral, fornuftig, og fullstendig.
- Informasjonen som gis til interessentene må være sammenlignbar mot andre bedrifter og land over tid.

Fokus hos Fombrun og van Riel (2004) i deres beskrivelse av åpenhet knyttet til virksomheter, er omdømme knyttet opp mot fem sentrale omdømmedimensjoner; produkt og service, visjon og lederskap, finansielle resultater, samfunnsansvar og arbeidsmiljø. Deres undersøkelser indikerer videre at de best ansette virksomhetene er de som er mer åpne og gjennomsiktige enn sine konkurrenter.

Konsistens

At et selskap fremstår som konsistent, indikerer at de har en omdømmeplattform som er implementert på tvers av interessegruppene, og at bedriften gjør det den sier at den skal gjøre. For å fremstå som konsistent, bør selskapet kommunisere sine verdier ut til de interne interessentene, slik at de opptrer i forhold til selskapets verdier. Dersom det er motstridende enighet om selskapets verdier, kan det resultere i et svekket omdømme (Fombrun og van Riel, 2004).

Fombrun og van Riel (2004, s.218) lanserer en modell for implementering i fem trinn som de mener virksomheter med godt omdømme benytter:



Figur 3: ”A process for creating consistency in reputation-building” (Fombrun og van Riel 2004, s. 219).

Selv om prosessen kan fremstå som lineær, så er det ikke nødvendigvis slik. Trinnene i prosessen kan forstås som separate moduler eller prosesser som noen ganger kommer i annenrekkefølge og i en viss grad kan skje parallelt. Fombrun og van Riel (2004, s.218) adresserer behovet for å være konsekvent i alle ledd i dette arbeidet om man skal oppnå et godt omdømme på linje med de beste i RQ-undersøkelsene. En vil oppnå konsistent ved å bruke en omdømmeplattform, skape en identitet rundt den, levere integrert kommunikasjon, og ved å tilføre bedriften stimulering for sitt omdømmebyggende tema (2004).

Det er også viktig å ha med seg at å endre markedets oppfatning, vil det kreve mye og konsist informering og tiltak for å endre de assosiasjoner og oppfatninger som allerede ligger der (Fombrun & van Riel, 2004).

Metode

Innledning

Innledningsvis i metodekapitlet vil vi gjøre rede for de metodiske valgene som vi har tatt. Deretter vil vi, før vi går nærmere inn på hovedtrekk ved forskningsprosessen, kortfattet belyse den fenomenologiske tilnærmingen i undersøkelsen og det kvalitative forskningsintervjuet. I den siste delen av kapitlet vil vi se litt nærmere på de etiske hensyn hvor vi behandler forskningskvaliteten i prosjektet vårt gjennom en kort gjennomgang av kriteriene reliabilitet og validitet. Problemstillingen i dette prosjektet er styrende for de metodiske valgene som vi har tatt. Videre har de metodiske valgene blitt tatt på bakgrunn av vurderingene vi har gjort for å sikre undersøkelsens reliabilitet og validitet. Disse vurderinger blir beskrevet i tilknytning til de ulike fasene i undersøkelsesprosessen.

Valg av metode

Valg av metode er avhengig av hvilke type datamateriale vi er ute etter, og i vårt tilfelle ble det kvalitative forskningsintervjuet valgt som hoved datainnsamlingsmetode for dette forskningsprosjektet. Vi gjennomførte intervjuene på fem videregående skoler og intervjuet syv rådgivere. Gjennom denne metoden forsøker vi å gjengi forskningsdeltakernes perspektiver. I vårt prosjekt er det disse perspektiver og subjektive opplevelser av erfaringer som rådgiverne sitter med i forhold til HiNe's synlighet og autentisitet, gjennom samarbeid og media, som utgjør kjernen i avhandlingens tematikk. Det er disse perspektiver som sier noe om HiNes egen profilering er formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme. De utgjør også de mer praktiske begrunnelser for valg av forskningsmetode.

Valg av forskningsmetode skal stå i forhold til det teoretiske grunnlaget som vi har valgt å forholde oss til. Postholm (2005, s.21) sier følgende:

”Innenfor det konstruktivistiske paradigmet blir mennesket betraktet som aktivt handlende og ansvarlig. Videre oppfattes kunnskap som en konstruksjon av forståelse og mening skapt mellom mennesker i sosial samhandling”.

Med dette utsagnet som utgangspunkt kan vi erkjenne at dette prosjektet befinner seg, teoretisk sett, innenfor et konstruktivistisk paradigme. Vårt utgangspunkt var at det ikke fantes «den perfekte samarbeidsmetoden», og at det ikke fantes en fasit for hvordan HiNe

skulle ha profilert seg slik at de kunne ha oppnådd ønsket omdømme. I hvilken grad HiNe lykkes med sin profilering, avhenger blant annet av det som skjer i selve samarbeidsforholdet med rådgiverne i de ulike videregående skolene. En kan si at det er hvordan dette samarbeidet oppfattes av deltakerne. Helt fra starten av arbeidet med dette prosjektet hadde vi ingen forventninger om at det fantes en endelig løsning på hvordan, eventuelt hvilke kriterier som til enhver tid måtte være tilstede for at HiNe skulle håndtere egen profilering i forhold til ønsket omdømme. Vi var klar over at dette var avhengig av en rekke ulike faktorer, herunder det samarbeidsforholdet som HiNe hadde med skolerådgiverne samt deres oppfatninger av HiNe's profilering utad.

Postholm (2005, s.34) hevder at "I kvalitativ forskning blir virkeligheten skapt eller konstruert av personer som deltar i studien". Vi hadde som mål å fange meningen som rådgiverne la i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen – samarbeid med HiNe og HiNes synlighet i media, samtidig som vi også prøvde å tilegne oss kunnskap om HiNe ble oppfattet som autentisk. Med andre ord, vi ønsket å få innblikk i rådgivernes opplevelser. Som nevnt tidligere benyttet vi oss av kvalitative forskningsintervjuer, og ifølge Kvale og Brinkmann (2009) kjennetegnes denne forskningsmetoden ved at den søker kvalitativ kunnskap som blir uttrykt i normalt språk. Intervjuet krever at vi lytter til det som blir uttrykt både eksplisitt og implisitt – altså, det som blir sagt mellom linjene. Tanker rundt dette har bidratt til refleksjon over det mulige mangfoldet av faktorer som kan ha innvirkning på HiNes omdømme, noe som vi kan få et innblikk i gjennom semistrukturerte intervjuer.

Det semistrukturerte intervjuet gir informantene rom, og dermed mulighet til å beskrive fritt egne perspektiver uten å være fanget i ferdig formulerte spørsmål. Det semistrukturerte intervju er verken en åpen samtale eller et lukket skjema (Kvale og Brinkmann, 2009 s.47). Intervjuguiden vår (se vedlegg) har fra starten av vært tiltenkt kun som et hjelpemiddel som skulle forsikre oss om at hovedmomentene i prosjektet var dekket. Det var av vesentlig betydning å vise åpenhet for nye og uventede fenomener, som eventuelt kunne ha bidratt til å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver. Denne forskningsmetode søker å innhente omfattende og forutsetningsløse beskrivelser, noe som på den annen side kunne ha ført til at vi «glemte» innholdet i problemstillingen vår. Med dette i tankene vektla vi, under selve intervjuene, viktigheten av å fokusere på de forhåndsbestemte temaene som prosjektet dreide seg om. Vi valgte derfor å dele inn intervjuguiden i ulike forskningstema, slik at vi på en mest mulig hensiktsmessig måte formulerte intervju spørsmålene. Spørsmålene ble utarbeidet med

den hensikt å gi oss flest mulig innfallsvinkler på rådgivernes oppfattelse av HiNes profilering i regionen.

Vi var opptatt av å isolere rådgivernes eget syn på HiNes profilering i regionen samt kvaliteten på samarbeidsforholdet mellom HiNe og rådgiverne. Blant annet ønsket vi å belyse ulike handlinger og grep som HiNe benyttet seg av i forbindelse med dette samarbeidet. Vi ville se nærmere på disse handlinger/grep og prøve å kartlegge i hvilken grad de bidro til en formålstjenlig profilering i forhold til ønsket omdømme. Da vi skulle vektlegge rådgivernes opplevelser, innebar dette at vi måtte prøve å forstå betydningen av prosjektets temaer i rådgivernes livsverdenen. I den neste delen av oppgaven gir vi en kort beskrivelse av den fenomenologiske tilnærmingen som et middel til å få et innblikk i rådgivernes livsverdenen.

Fenomenologisk tilnærming

Grunnleggeren av fenomenologi som filosofi var Edmund Husserl, rundt år 1900. I begynnelsen ble søkelyset satt på bevissthet og opplevelse, men dette ble etter hvert videreutviklet av filosofen Martin Heidegger som eksistensfilosofi – noe som førte til at innholdet i denne filosofien ble beriket med innlemmelse av menneskenes livsverden. I ettertid har Jean-Paul Sartre og Maurice Merleau-Ponty videreutviklet fenomenologien i en eksistensialistisk og dialektisk retning. Med utgangspunkt i et filosofisk perspektiv blir fenomenologi basert på omhyggelige beskrivelser og analyser av bevisstheten gjennom en betydelig vektlegging av livsverdenen til forskningsdeltakeren. Objektivitet blir i denne sammenheng et uttrykk for troskap mot de fenomenene som undersøkes, noe som resulterer i at forskeren ser bort fra forskningsdeltakernes forhåndskunnskap og heller søker etter de beskrevne fenomenenes essensielle og vedvarende betydning (Kvale og Brinkmann 2009).

Slik det er å forstå tar vi utgangspunkt i en type forskning som har individet i fokus, der målet er å gripe tak i den enkeltes opplevelse. På bakgrunn av dette kan vår tilnærming defineres som en psykologisk fenomenologisk tilnærming. Helt fra starten har vi vært klar over at våre egne erfaringer, opplevelser og teorier påvirker tolkningen og forståelsen av datamaterialet. Dette er noe som er med på å skape meningen i selve datamaterialet.

Rådgiveren som fenomenologisk informant

Postholm (2005, s.41) hevder: ”Fenomenologiske studier beskriver den mening mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen”. Dette er i tråd med vårt utgangspunkt hvor vi ønsket å belyse rådgivernes tanker og refleksjoner omkring hvordan de opplever HiNes profilering – det var av vesentlig betydning å fokusere på fenomenverdenen slik rådgiverne opplever den. Med andre ord, vi vektla den enkeltes subjektive opplevelse og søkte forståelse i den dypere meningen knyttet til den enkelte rådgivers erfaringer (Thagaard 2006).

Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative forskningsintervjuet er en datainnsamlingsmetode som lar seg utforme på ulike måter. Metoden kan grovt deles i tre framgangsmåter/metoder. Den første kan beskrives som en type intervju som preges av lite struktur, hvor forskeren og informanten samtaler om noen hovedtemaer som forskeren har forhåndsbestemt. Denne noe forholdsvis uformelle tilnærming gir informanten rom og mulighet for at han/hun skal kunne bringe opp en stor variasjon av temaer, noe som krever at forskeren tilpasser sine spørsmål underveis i forhold til de temaene som informanten tar opp. Denne datainnsamlingsmetoden viser seg å være relevant som innledning til en undersøkelse, noe som skyldes den uformelle tilnærming som gir mulighet til å presisere de temaene som forskeren kan bruke videre i undersøkelsen. Avhengig av hva forskeren er ute etter, kan denne type intervju være en fordel med tanke på at forskeren i større grad får muligheten til å følge informantens fortellinger og dermed utdype temaer som forskeren i utgangspunktet ikke hadde tenkt på (Thagaard, 2009).

Den andre varianten preges i større grad av en relativt strukturert design. Spørsmålene blir definert på forhånd samt den rekkefølgen de skal stilles i. Det kvalitative aspektet er at informanten står fritt til å utforme sine egne svar, hvor hun/han er med på å presentere noen eventuelle kriterier for hvordan hun/han selv forstår sin egen livssituasjon. Den mest fremtredende og relevante fordelen ved denne datainnsamlingsmetoden er den muligheten som forskeren får til å sammenligne svarene. Grunnen til dette er at alle informantene har svart på de samme temaene. Denne varianten benyttes som regel når viktigheten av å sammenligne svarene er av betydning (Ibid).

Den tredje og siste varianten er det semistrukturerte livsverdenintervju. Det semistrukturerte forskningsintervjuet defineres som et profesjonelt intervju selv om det kan minne mer om en dagligdags samtale. Grunnen til at det defineres som et profesjonelt intervju, er at intervjuet har et klart formål. Selve intervjuet er verken en åpen eller en lukket spørreskjemasamtale (Kvale og Brinkmann, 2009). Samtalen blir i stor grad utført i tråd med det som står i intervjuguiden. Det vil si at forhåndsbestemte temaer og eventuelt nye tilleggsspørsmål karakteriserer opplegget. En annen karakteristikk er at rekkefølgen temaene blir tatt opp i avgjøres underveis. Dette er av vesentlig betydning fordi det gir forskeren mulighet til å følge informantens fortellinger, samtidig som forskeren får informasjon om alle de temaene som er fastlagt på forhånd på en mer naturlig og hensiktsmessig måte. Denne type intervju preges av en høy grad av fleksibilitet, da den gir rom og dermed mulighet til å tilpasse spørsmålene til den enkeltes forutsetninger (Ibid).

Vi valgte det semistrukturerte forskningsintervjuet som datainnsamlingsmetode. Grunnen til at vi valgte denne type intervju kan begrunnes ut fra et ønske om å forstå temaer fra dagliglivet til informantene ved å ta utgangspunkt i deres egne perspektiver. Vi vektla betydningen av å ha ”en god samtale” med rådgiverne, og innså at det ville være nødvendig å holde et visst faglig nivå. Dette var noe som ville føre til en viss asymmetri i samtalen fordi det var vi, som forskere, som automatisk ville ha større makt i relasjonen. Vi kjente godt til spørsmålene samt de hovedtemaene som skulle bringes opp og gjennomgås. I denne sammenheng hadde vi et ansvar ved å ikke opptre som «mektige», selv om vi skulle ha styringen over samtalen. Vi var klar over at det var rådgiverne som satt på de viktigste opplysningene, og for at disse skulle komme til syne gjennom deres uttalelser måtte vi overveie vår egen rolle grundig under selve samtalen.

Kvale og Brinkmann (2009) sier at ved bruk av det kvalitative forskningsintervjuet innhentes en kvalitativ kunnskap som skal kunne defineres som givende for både forskeren og informanten. Vi som forskere får tilgang til informantens livsverden og hennes/hans eget forhold til den, mens informantene få en mulighet til å reflektere over egen praksis og kanskje en mulighet til å endre på noe som hun/han ikke hadde vektlagt tidligere. I denne sammenheng sier Kvale og Brinkmann (2009, s.51) følgende:

”Et velfungerende forskningsintervju kan oppleves både som berikende og en fin opplevelse av intervjupersonen. Kanskje har intervjupersonen fått innsikt i sin livssituasjon? Det er ikke hverdagskost å oppleve at en annen person – en time eller

mer – viser interesse for, er lydhør for og forsøker å forstå ens egne erfaringer med og oppfatninger om et tema.”

For at et forskningsintervju skal tjene sitt formål, bør forskeren planlegge ulike momenter ved forskningsprosessen. Under gir vi en beskrivelse av hovedtrekkene ved forskningsprosessen vår med vekt på forberedelsen, utarbeidelse av intervjuguide, utvalg av informanter, gjennomføring av intervjuene og bearbeiding og analyse av datamaterialet.

Hovedtrekk ved forskningsprosessen

Forberedelsen

Forberedelsesfasen ble i stor grad preget av prosjektets ”tematisering”. Vi jobber begge ved HiNe og er opptatt av HiNes omdømme, spesielt i forhold til de lave søkertall på lærerutdanningen. Da vi registrerte at vi hadde altfor få søkere til GLU – Grunnskolelærerutdanningen – stilte vi oss spørsmål om HiNes egen profilering i forhold til denne utdanningen var formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme. I tillegg visste vi at HiNe er avhengig av å ha nok søkere til denne utdanningen for å kunne overleve som en selvstendig utdanningsinstitusjon. Vi antok at et godt omdømme og profil var av avgjørende betydning for valg av studiested. Våre kunnskaper og antakelser om emnet utgjorde de viktigste grunnene til at vi valgte å skrive om nettopp dette tema. En mer krevende prosess var å beskrive hvordan vi skulle få gjennomført selve undersøkelsen.

Det var viktig at intervjuene ikke burde tas uten nøye planlegging i forhold til hvor og når. Da vi er forholdsvis godt kjent med det daglige livet i den videregående skolen, var vi klar over at å jobbe som rådgiver til tider kan være en hektisk og krevende jobb. Vi planla intervjuene med den hensikt at de skulle utføres under rolige og behagelige omgivelser. Det tidsmessige aspektet ble også tatt hensyn til, da det kan bidra til å skape stress under intervjuene. Med dette i tankene avtalte vi tidspunkt for intervjuene i rådgivernes arbeidstid og helst på deres kontor. I forkant hadde vi hatt et formelt møte med den enkelte skolens rektor, hvor muligheten til å intervjuer rådgiverne og prosjektets innhold/mål ble avklart og godkjent.

Vi var også nødt til å utarbeide en konkret plan i forbindelse med innsamlingen av datamaterialet. Det var dette datamaterialet som skulle danne grunnlaget til å belyse problemstillingen til prosjektet vårt. Rådgiverne som skulle intervjues skulle ikke ta hensyn til

vår teoretiske plattform, da dette ikke skulle ha noe betydning i forhold til kvaliteten og hensyn med intervjuene. Vi opplyste rådgiverne om hovedtema i undersøkelsen, men det var kun vi som hadde kjennskap til spørsmålene og den konkrete problemstillingen, og mente på bakgrunn av dette at vi skulle klare å få gjennomført konstruktive intervjuer. Slik det ble nevnt tidligere, hadde vi mulighet til å tilpasse spørsmålene under intervjuene slik at vi fikk den informasjon som vi var ute etter. I denne sammenhengen var det av vesentlig betydning at vi møtte rådgiverne uten at det teoretiske grunnlaget til våre spørsmål kom til syne. Samtidig var det viktig å ha god kjennskap til aktuelle teorier som skulle bidra til «å rydde», ikke bare våre spørsmål men også svarene til rådgiverne.

Vi var enig om at det var viktig å ikke presisere for mye i forkant av intervjuene hva oppgaven gikk ut på – verken hypotesene heller bakgrunn for forskningstema ble nevnt. Det som vi valgte å fokusere på, var å holde tråden i selve samtalen med den hensikt og håp om at rådgiverne skulle snakke fra ”levra” – dette var i hvert fall forventninger som vi hadde. Et stort ønske var å få fram rådgivernes individuelle forståelse av opplevelsen. Vi forventet også å møte rådgivere som hadde en god og solid utdanningsbakgrunn men ønsket å få beskrivelser av opplevelsene som inneholdt så lite fagteoretisk terminologi som mulig.

Et annet aspekt som preget vår forberedelse, var rådgivernes mulige ulike arbeidsmetoder og tanker i forhold til samarbeidet og oppfatningen av HiNe. I forbindelse med dette hadde vi regnet med at vi ville lære en del nye ting – kanskje valg av strategier/metoder og ellers tilegne oss kunnskaper som vi ikke hadde fra før. Uavhengig av hva det måtte være var vi åpne for å få innblikk i de ulike erfaringer og perspektiver som rådgiverne hadde i forhold til prosjektets problemstilling.

Det som vi konkret ønsket å undersøke, kommer eksplisitt fram i formuleringen av vår problemstilling. I motsetning til dette står måten som vi ønsket å besvare problemstillingen på. I denne sammenheng reflekterte vi over flere aspekter. Vi ville vite om HiNes egen profilering var formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme, og stilte oss spørsmål om hva som kunne være grunnen til at enkelte rådgivere karakteriserte både samarbeidet og HiNes profilering forskjellig. Blant annet lurte vi på om disse forskjellene kunne ha sammenheng med rådgivernes kjennskap og nærhet til HiNe– var de tidligere HiNe-studenter?

Rådgivere tilbringer mesteparten av arbeidstiden på skolen med arbeidsoppgaver som i stor grad omhandler spørsmål/saker tilknyttet skolens elever. Dette innebærer at rådgiverne i utgangspunktet ikke har så mye med HiNe å gjøre i løpet av dagen, men det faktumet at

hun/han har kontakt med elever som skal studere videre er med på å legitimere forventninger om en viss kjennskap/samarbeid mellom rådgiverne og HiNe. Kunne svaret på disse spørsmål og tanker ligge i den relasjonen som blir/har blitt etablert i møtet med HiNe? Hadde rådgiverne konkrete tanker i forhold til HiNes egen profilering? Fantes det andre aspekter som vi ikke var klar over? Slike refleksjoner kunne kanskje vise seg å være mindre relevante enn antatt, men vi anså dem som viktige overveielser i forkant av arbeidet med intervjuguiden.

Tidligere har vi angitt semistrukturert intervju som den valgte metoden. I den neste delen skal vi se litt nærmere på noen av de viktigste elementene i forskningsprosjektet vårt, intervjuets spørsmål. Vi tar utgangspunkt i egen gjennomgang av Kvaales og Brinkmanns intervju spørsmål (Kvale og Brinkmann 2009, s.147). Vi vektla viktigheten av å gå til intervjuene med et så åpent syn som mulig. Vi ønsket å være mottakelig for rådgivernes synspunkter i håp om at de skulle komme med berikende beskrivelser som kunne bidra til en dypere forståelse av temaet – vi hadde et håp om at rådgiverne skulle fortelle oss det de hadde på hjertet. I Kvale og Brinkmann (2009, s.138), sier Spradley noe som kan illustrere dette:

”Jeg ønsker å forstå verden ut fra ditt synspunkt. Jeg ønsker å vite hva du vet, på den måten du vet det. Jeg ønsker å forstå betydningen av dine opplevelser, være i dine sko, føle ting slik du føler dem, forklare ting slik du forklarer dem. Vil du være min lærer og hjelpe meg med å forstå?”

Utarbeidelse av Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet med den hensikt at rådgiverne skulle oppleve overgangen mellom temaer i prosjektet vårt så naturlig som mulig. Intervjuguiden inneholdt en oversikt over hovedtemaene, som ble supplert med noen spørsmål som kunne føre til at vi fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. I utarbeidelsesprosessen av intervjuguiden vektla vi rådgivernes mulighet til å fortelle med en relativ stor frihet, samtidig som den skulle sikre at vi skulle komme inn på det som vi hadde som mål å undersøke. Temaene som ble undersøkt ble satt opp i en rekkefølge som vi anså som hensiktsmessig, noe som står i motsetning til de spørsmålene som ble stilt under de ulike temaene. Her valgte vi å forholde oss til den spontane fortellerglede som rådgiverne, eventuelt, kunne gi uttrykk for. Vi tok utgangspunkt i følgende hovedtemaer: Synlighet og Autentisitet.

Under de ovennevnte temaene utarbeidet vi noen få spørsmål som skulle hjelpe oss med å holde fokus under intervjuene. Denne inndelingen ga oss en mer konkret og tydelig oversikt over det som vi anså som betydningsfullt i forhold til å kunne belyse problemstillingen.

Datamaterialet ble i ettertid behandlet i lys av følgende dokumenter: Høgskolen i Nesnas Strategiske plan for 2014-2017, brosjyrer for skoleåret 2014-15 og høgskolens hjemmesider slik de fremsto i april 2014 samt pressemelding fra rektor Sven Erik Forfang i lokalaviser på Helgeland – dette blir nærmere behandlet under kapitlene som omhandler analyse og drøfting.

I følge Kvale og Brinkmann (2009, s.144) kan et intervju spørsmål vurderes med hensyn til to dimensjoner, en tematisk og en dynamisk. Den tematiske vurderes med hensyn til produksjon av kunnskap mens den dynamiske vurderes med hensyn til den interpersonlige relasjonen i intervjuet. I utarbeidelsesprosessen med intervjuguiden prøvde vi ikke bare å ta hensyn til den tematiske ordningen av spørsmålene men også til den dynamiske effekten av disse som igjen skulle fremme et positivt samspill. Denne effekten skulle holde samtalen i gang og stimulere rådgiverne til å fortelle om sine opplevelser og tanker. Den dynamiske dimensjonen ble derfor i stor grad ivare tatt under forberedelsesfasen. Vi var klar over at det var denne dimensjonen som ville utgjøre en av de mest betydningsfulle delene i selve intervjuene.

Av dynamiske hensyn valgte vi å la være å stille spørsmål som vi anså som fristende i enkelte faser av intervjuene. Blant disse var spørsmålet om rådgivernes eget ansvar i forhold til et eventuelt samarbeid med HiNe, noe som kunne ha innvirkning på rådgivernes oppfatning av HiNes egen profilering. I stedet for å stille slike direkte spørsmål om dette, håpet vi at rådgiverne kunne komme inn på emnet på en så naturlig måte som mulig.

I forkant av intervjuene drøftet vi muligheten og hensikten med å gjennomføre et prøveintervju. Vi konkluderte etter noen refleksjoner rundt dette at det ville ha liten eller ingen overføringsverdi, siden intervjuene uansett ville være preget av store forskjeller avhengig av hvem vi intervjuet. Vi følte oss trygge på å gjennomføre intervjuene direkte, og dette viste seg i ettertid å ha vært en berettiget beslutning.

Utvalg av informanter

Det som skulle vektlegges var rådgivernes opplevelse av erfaringen innenfor de valgte temaene. Det var dette som utgjorde kjernen for vårt forskningsprosjekt i forhold til problemstillingen. Rådgivernes bakgrunn og formelle kompetanse på fagområder som

markedsføring eller omdømme var uvesentlig for oss, og utgjorde dermed ikke utgangspunkt for utvalget. Det eneste kravet eller kriteriet var at informanten skulle jobbe som rådgiver ved en videregående skole i regionen.

Innledningsvis tok vi kontakt med rektoren ved den enkelte skolen med den hensikt å få tillatelse til å gjennomføre intervjuene. I etterkant oppsøkte vi rådgiverne, hvor vi opplevde at samtlige stilte seg til disposisjon og viste en umiddelbar interesse for prosjektet. Vi hadde i en kort periode vurdert å intervju andre ansatte ved skolene, men kom fram til at det var rådgiverne som hadde de rette kvalifikasjoner som igjen var strategiske i forhold til problemstillingen som vi hadde utarbeidet. Navnene på rådgiverne er anonymisert, og vi opererer med følgende navn: Nina, Liv, Stig, Steinar, Ole, Per, Jon.

Gjennomføring av intervjuene

Samtlige intervjuer foregikk i arbeidstiden og tok plass inne på kontorene til den enkelte rådgiver. Innledningsvis snakket vi litt om løst og fast. Dette kan kanskje defineres som en slags «bli kjent med fase» eller «oppvarming» som skulle føre til en kort brifing hvor situasjonen for rådgiverne ble definert. Rådgiverne hadde i forkant av intervjuet blitt forespurt om det var i orden at vi brukte diktafon til å ta opp intervjuene. Ingen av dem hadde noe imot dette. Etter å ha medelt hva formålet med intervjuet var, opplyste vi at det var helt greit å trekke seg når som helst uten at de var nødt til å komme med en begrunnelse. Ingen trakk seg, og under selve intervjuene opplevde vi samtlige som åpne og genuint interesserte i å snakke med oss.

I løpet av intervjuene prøvde vi kontinuerlig å danne oss fortløpende refleksjoner. Disse refleksjoner er viktige dersom de utgjør det første nivået av analysen. Tankene som dukket opp underveis, i forbindelse med våre fortolkninger, ble fulgt opp av utdypende/tilleggsspørsmål. Denne verifisering var viktig, da de svarene som vi fikk i denne sammenheng var med på å påvirke undersøkelsen vår i sin helhet. I prosjektets problemstilling kommer det tydelig fram hva målet med intervjuene er, og for å nå dette målet måtte vi få innblikk i rådgiverens livsverden. Vi var innstilt på å lære så mye som mulig om rådgiverens opplevelser av HiNes profilering samt deres samarbeid med HiNe, noe som kom til uttrykk gjennom våre spørsmål. Noen av disse spørsmålene gikk direkte ut på deres rolle i forhold til samarbeidet, mens andre dreide seg om deres kjennskap til HiNe, blant annet konkret kjennskap til de ulike profilene til de to grunnlærerutdanninger som tilbys ved

Høgskolen. Dette innebar at rådgiverne fort kunne komme inn på områder som kunne oppfattes som personlige eller ubehagelige. Det er kanskje en stor utfordring, men rådgiverne bør i utgangspunktet ha en god oversikt over de ulike studietilbudene ved flere høgskoler eller universiteter. Med dette i tankene lot vi rådgiverne selv avgjøre i hvilken grad denne delen av samtalen skulle berøre hans eller hennes faglige integritet i forhold til ovennevnte områder. Fra vårt ståsted ble rådgiverne både betraktet og behandlet av oss som voksne og ansvarsfulle profesjonelle rådgivere som var i stand til å sette grenser i tilknytting til sine egne fortellinger. Det er i denne sammenheng viktig å presisere at vi var innstilt på å være fagorientert framfor personorientert.

Med noen få unntak erfarte vi at rådgiverne for det meste holdt seg innenfor de temaene som vi primært ønsket å høre mer om. I enkelte tilfeller opplevde vi at noen kom med digresjoner som tilsynelatende ikke førte til noe relevant. Vi var forberedt på at disse digresjoner kunne ha hatt betydning for rådgiverne, og av den grunn ble de ikke avbrutt. Intervjuenes varighet varierte fra ca. 30 til 50 minutter. Antall spørsmål som ble stilt under hvert intervju var omtrent det samme, men i ettertid så vi at noen hadde mer å si enn andre. Dette kan skyldes at vi ved to av intervjuene snakket med to rådgivere samtidig eller at noen hadde kanskje større nærhet til Høgskolen. Dette kommer vi tilbake til i kapittelet som omhandler analyse.

Bearbeiding og analyse av datamaterialet

I løpet av utformingsprosessen av problemstillingen vår utarbeidet vi en del hypoteser som i stor grad ble besvart etter endt datainnsamling. På bakgrunn av det innsamlede datamaterialet fikk vi allerede ved dette tidspunkt et forholdsvis klart bilde av i hvilken grad våre hypoteser ble bekreftet. Dette ga oss både en grunn og en mulighet til å generere nye hypoteser – disse nye hypoteser dannet grunnlag for nye refleksjoner som i ettertid har vist seg å være av betydning for prosjektet vårt. Vi kan si at vi, ved dette stadiet, endte opp med en klar oppfatning av hva slags tendenser vi hadde sett i materialet. Det som nå sto for tur var bearbeidingen av dette datamaterialet og som tidligere oppgitt hadde vi fem intervjuer, to av dem med to rådgivere, som skulle deles i to hovedtemaer; Synlighet og Autentisitet.

Etter datainnsamlingen startet vi arbeidet med å transkribere alle de fem intervjuene. I forkant bestemte vi oss for å transkribere nærmest ordrett og at alt skulle bli nedskrevet på bokmål. Intervjuene ble ikke transkribert med informantenes dialekt da vi vurderte at dialekten ikke utgjorde en avgjørende faktor som kunne være av betydning for dette forskningsprosjekt. Det

kan også nevnes at rådgiverne hadde ulike dialekter, og med tanke på at vi bor i en region med så få skoler og innbyggere, så vi at dette kunne ha et negativt utfall i forhold til anonymiteten. Etter transkriberingen reduserte og strukturerte vi datamengden innenfor de to ulike hovedtemaene. I denne fasen av arbeidet lærte vi at det kunne oppstå noen utfordringer når et spørsmål/svar kunne høre inn under begge hovedtemaer. Disse spørsmål og svar kom for det meste som et resultat av tilleggsspørsmålene som vi stilte under intervjuene.

Selv om intervjuene var forskjellige, var de også preget av en del felles momenter – eksempelvis ble noen av intervjuene preget av en del pauser og gjentakelser. Disse momenter ble utelatt, da vi ikke så en konkret verdi i å behandle dem i forhold til prosjektets formål. Det som var viktig for oss, var det som hadde blitt sagt. Vi var opptatte av å forstå rådgivernes intensjoner og har av den grunn lyttet på opptaket tre og i enkelte tilfeller opp til fem ganger. Målet vårt med å lytte på opptakene flere ganger var å få fram en mer presis, og dermed korrekt, oppfatning av det rådgiverne fortalte under intervjuene. Det er viktig å bemerke at dette er noe som alltid skulle komme rådgiverne til gode. Ved denne fasen av arbeidet kunne våre intervjuer defineres som dekontekstualiserte, noe som innebærer at rådgiverne som hadde blitt intervjuet ikke lenger var tilstede, og at de av den grunn ikke hadde mulighet til å påvirke det videre arbeidet med datamaterialet. I praksis innebar dette at vi som forskere måtte bearbeide det innsamlede datamaterialet på en så redelig og rettferdig måte som mulig. Det kontekstuelle aspektet ved våre intervjuer ble bevart kun ved hjelp av hukommelsen, noe som bidro sterkt til at vi følte at vi måtte lytte flere ganger på intervjuene. Dette hjalp betraktelig i skriveprosessen ved at vi kontinuerlig fikk mulighet til å gjenoppfriske hukommelsen. Vi kan hevde at de gjentatte gjennomganger av datamaterialet ga oss en dypere innsikt om informasjonen gitt av rådgiverne. Dette var viktig ettersom vi benyttet oss av *Analyser med fokus på mening* (Kvale og Brinkmann, 2009) som metode for intervjuanalyse.

Etiske hensyn

Det første steget i forhold til ivaretagelse av de etiske retningslinjene var å få forskningsprosjektet vårt godkjent hos NSD – Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste. Det mest framtrædende i denne fasen var relatert til personvernet, noe som skulle vise seg å være gjeldende gjennom hele forskningsprosessen. Intervjuene med rådgiverne inneholdt i flere tilfeller noen elementer som kan, til en viss grad, beskrives som personlige. I vårt prosjekt var det ikke rådgivernes handlinger i forhold til kjennskap/samarbeid med HiNe som

ble vektlagt, men rådgivernes egne opplevelse av dette. Det at vi ikke hadde hovedfokus på rådgivernes rolle, kan ha hatt en positiv innvirkning med tanke på at de kunne oppleve intervjuenes innhold litt mer «distansert». Det var ikke rådgiverne som var under lupen. Dette kan ha ført til at rådgiverne lot oss ”kikke i deres kort” vedrørende deres egen arbeidsutførelse i forhold til temaet. Vår holdning i forbindelse med utførelse av intervjuene har hele tiden vært preget av tanken om at det var rådgiverne selv som skulle sette grenser for hvor mye de ville si om sine egne oppfatninger og opplevelser. Dette var nok den beste måten å få innsyn i rådgivernes egne måter å håndtere de ulike utfordringene på. Rådgiverne uttrykte gjennom hele prosessen viktigheten av slike undersøkelser med tanke på at de i beste fall kunne bidra til produksjon av ny kunnskap i forhold til temaet. Dette kunne igjen føre til ny og bedre samarbeidsrelasjon mellom HiNe og de videregående skoler, noe som har hatt en motiverende effekt for det videre arbeidet med prosjektet vårt.

Gjennom hele forskningsprosessen ble vi enda mer klar over betydningen av å sikre rådgivernes rettigheter, herunder gjennom utarbeidelse av prosjektbeskrivelsen som ble sendt til NSD. Vi kan hevde at gjennom arbeidet ble vi bevisstgjort flere aspekter i forhold til etiske hensyn. I denne sammenheng utarbeidet vi et skriv som inneholdt alle de påkrevde retningslinjer, hvor vi tydeliggjorde både hvem som hadde ansvaret for prosjektet og hvordan den konfidensielle informasjonen skulle behandles. I dette skrevet ble det eksplisitt uttrykt at vi ikke var ute etter sensitive opplysninger, at anonymiteten skulle bli ivaretatt, at vi skulle destruere alt datamaterialet umiddelbart etter prosjektets slutt og at rådgiverne kunne trekke seg når som helst i prosessen uten å måtte forklare seg videre. Gjennom dette dokumentet ble rådgiverne informert om hensikten med prosjektet vårt og om metoden som vi ville benytte oss av i forbindelse med datainnsamlingen. En svarslipp ble også utarbeidet hvor rådgiverne skulle bekrefte at de hadde gjort seg kjent med prosjektets mål.

Forskningskvalitet – reliabilitet og validitet

Ryen (2006, s.169) sier følgende om kvalitativ forskning:

”Enkelte kritikere har hevdet at problemet med kvalitativ forskning er at den gir få eller ingen holdepunkter for å skille god forskning fra mindre god forskning”

Reliabilitet og validitet er ifølge Postholm (2005) vanskelige krav å innfri innen kvalitativ forskning. Disse krav utgjør en konkret utfordring grunnet den tidsbestemte situasjonen hvor

forskeren og informanten møtes – denne tidsbestemte situasjonen er alltid unik. I tillegg blir begrepene hentet fra kvantitativ forskning, noe som blir oppfattet som problematisk av kvalitative forskere.

Oppfatningen av det som betegner god kvalitativ forskning preges av flerfoldige synspunkter. Vi skal nå gjøre en kort redegjørelse av begrepene Reliabilitet og Validitet i lys av vårt forskningsprosjekt, noe som innebærer at disse er tilpasset den kvalitative forskningsmetode. Det bør nevnes at det ville ha vært på sin plass å behandle disse begrepene langt grundigere enn det vi gjør her, men grunnet prosjektets omfang lar dette seg ikke gjøre.

Reliabilitet

Forskerens refleksjoner rundt datainnsamlingsmetoden er den avgjørende faktor i forhold til reliabilitet i forbindelse med kvalitativ forskning – hvordan har denne datainnsamlingen foregått? Er forskeren bevisst mulige, og kanskje mange, feilkilder? Et sentralt spørsmål når det gjelder reliabilitet dreier seg om hvor vidt resultatet gjentas på andre tidspunkter og av andre forskere ved å benytte den samme datainnsamlingsmetode. Dette er nært knyttet til forskningsdataenes troverdighet (Kvale og Brinkmann 2009). Mens arbeidet med dette har pågått, stilte vi oss ved flere anledninger spørsmål om hvorvidt våre tolkninger gjengir det som rådgiverne konkret har prøvd å formidle da de ble intervjuet. Refleksjoner rundt dette spørsmål ga videre opphav til flere spørsmål rundt muligheten til å kunne besvare problemstillingen på en så troverdig og konkret måte som mulig. Skulle vi klare å produsere ny kunnskap vedrørende HiNes egen profilering i forhold til ønsket omdømme?

Reliabiliteten i kvalitative forskningsintervju skal i følge Kvale og Brinkmann (2009) vurderes i løpet av arbeidet med intervjuet, transkripsjonen og analysen. I den grad det lot seg gjøre gikk vi inn til intervjuene med klare tanker om hvordan vi skulle forholde oss til de mangfoldige aspekter ved det kvalitative forskningsintervjuet. Når vi hevder at vi gikk inn til intervjuene med klare tanker om deres mangesidige aspekter undres vi samtidig over følgende: Har vi klart å forholde oss til våre opprinnelige mål under hvert intervju? Og om vi klarte det eller ikke, hadde dette noen innvirkning på rådgivernes besvarelser? Samtlige intervjuer krevde at vi til enhver tid traff beslutninger i forhold til hva vi skulle spørre om, og hvordan disse spørsmålene skulle stilles. Det var av avgjørende betydning at vi var oppmerksomme på hvilke deler av rådgivernes svar vi skulle følge opp, hvilke deler av svarene vi skulle kommentere og tolke, og eventuelt hvilke deler som vi ikke skulle følge opp

(Kvale og Brinkmann, 2009, s.176). På bakgrunn av dette kan vi hevde at gjennomføring av intervjuene stilte krav til en kontinuerlig refleksjon omkring de svarene som rådgiverne kom med.

Blant alle de tankene og refleksjoner som vi gjorde, vektla vi viktigheten av å ikke legge ord i munnen på rådgiverne. Vi hadde i forkant av intervjuene gjort oss noen tanker om at vi skulle unngå å stille ledende spørsmål. Selv om vi vektla viktigheten av å være så konkret som mulig, var vi også klar over at det kunne vise seg at vi måtte stille noen ledende spørsmål for å «få tak» i en bestemt informasjon. Kvale og Brinkmann (2009, s. 182-183) sier følgende om ledende spørsmål:

”Selv om spørsmålsformuleringen kan være med på å bestemme innholdet i svaret, glemmer man ofte at ledende spørsmål kan være en nødvendig del av mange spørreundersøkelser...”

og videre at

”Det kvalitative forskningsintervjuet er særlig velegnet for å anvende ledende spørsmål for gjennomgående å sjekke intervjusvarenes reliabilitet og for å verifisere intervjuerens fortolkninger. Dermed er det ikke alltid, som de fleste tror, at ledende spørsmål reduserer intervjuenes reliabilitet – de kan snarere styrke den.”

De ovennevnte sitater belyser noe som er av sentral betydning for den ”kvalitative forskeren”, at han eller hun alltid skal være innstilt på å ha en bestemt retning i løpet av intervjuene med informantene. Kvale og Brinkmann (2009) påpeker at det som er viktig, ikke dreier seg om i hvilken grad forskeren skal lede eller ikke lede intervjuet, men hvor de spørsmålene som blir stilt skal lede. Med andre ord, i hvilken grad disse vil lede i ønsket retning med den hensikt at de vil føre til ny, troverdig og interessant kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2009, s.184). Et dilemma som kan oppstå i denne sammenheng, er at forskeren kan gå for langt og tar på seg en arbitrær rolle, noe som kan ha stor innvirkning i forhold til undersøkelsens reliabilitet.

Å stille ledende spørsmål har nær sammenheng med forskerens tolkning av det som blir sagt i intervjusituasjonen. For å få innblikk i rådgivernes tanker og opplevelser i forhold til vår problemstilling, er vi til en viss grad avhengige av å tolke. Dette innebærer at vi umiddelbart bruker oss selv som hjelpemiddel/redskap, og graden av objektivitet blir dermed utvilsomt svekket og bør derfor ikke utgjøre et krav. I vårt tilfelle foregikk analysearbeid, i stor grad, under selve intervjuene. Her måtte vi ta i betraktning egne forhåpninger, hypoteser eller forkunnskaper som vi var preget av da vi kom til intervjuet. Dette fordi noen av rådgiverne

kom med uttalelser som vi ikke var forberedt på, og her måtte vi avgjøre om vi faktisk ønsket å benytte oss av denne uventede informasjonen. Det er vi som subjektive vesener som avgjør om dette datamaterialet skal vektlegges/brukes eller ikke. Kanskje er vi av den oppfatning at andre informasjoner er viktigere framfor disse?

Vi stilte oss følgende spørsmål i forhold til prosjektets reliabilitet: Hadde denne undersøkelsen blitt gjennomført av noen andre, ville de ha valgt andre tilnæringsmetoder enn det vi gjorde, eller prioritert annerledes? Vi kan ikke besvare spørsmålet, men antar med stor sikkerhet at de ville ha fått en annen undersøkelse preget av mange ulikheter. Alt dette utgjør en reell utfordring ved vårt forskningsprosjektets reliabilitet grunnet avhengigheten til egne refleksjoner. Dette innebærer at vi er et direkte medvirkende redskap i forbindelse med produksjonen av datamaterialet.

Validitet

Forskningsprosjektet vårt defineres som en kvalitativ studie, noe som innebærer at det innsamlede datamaterialet ikke kan betraktes som en generell sannhet. Sannheten i vårt datamateriale kan kun overveies som en sannhet sett ut fra rådgivernes perspektiv, da vi i vårt prosjekt ikke leter etter en sannhetsgestalt som kan kvantifiseres. Hadde vi gjort det, kunne vi anta at undersøkelsen var valid etter at vi hadde fått svar på det vi var ute etter. Validiteten i vår undersøkelse er knyttet til egen vurdering om hvorvidt den valgte metoden er egnet til å belyse og besvare problemstillingen. Kvale og Brinkmann (2009) påpeker i tillegg at valideringsarbeidet bør «... flyttes fra inspeksjonen ved slutten av produksjonslinjen til å fungere som kvalitetskontroll gjennom alle stadier av kunnskapsproduksjonen». I praksis innebar dette at vi var nødt til å foreta en kontinuerlig prosessvalidering gjennom arbeidet med intervjuene, transkripsjonene og analysen.

Rådgiverne som deltok i vår undersøkelsen ble ansett som pålitelige informanter. Samtlige fremsto som godt opplyste i forhold til egen forståelse av jobben som rådgivere og var for det meste tydelige i sine uttalelser angående sine erfaringer, meninger og inntrykk av Høgskolen. I et par tilfeller så vi oss nødt til å hente rådgiverne tilbake til det temaet som intervjuet handlet om. Det er slik at denne «innhenting» ikke ble gjort uten videre. I den grad det lot seg gjøre, prøvde vi å forsikre oss, gjennom bruk av tilleggsspørsmål, om at disse digresjoner kunne være av betydning for prosjektet vårt. I forbindelse med disse hendelser pågikk det en validering, i den forstand at vi måtte prøve å ha en rett forståelse av rådgivernes digresjoner.

En kan si at vi var opptatt av å ta beslutninger som hadde sitt opphav i så korrekte premisser som mulig, selv om vi på et senere tidspunkt skulle bearbeide det som ble sagt i lys av teoretiske beretninger.

Valideringsprosessen i vårt prosjekt fortsatte med transkribering av intervjuene. Vi opplevde ved samtlige intervjuer alle fortellinger som sanne, noe som vi følte oss spesielt bundet av når vi omdannet det talte ord til skriftlig tekst. Med andre ord, vi så oss ikke nødt til å endre på det som ble sagt under intervjuene. Som forskere har vi anledning til å redigere enkelte deler av intervjuet, men dette var noe som vi var bestemt på å unngå da vi ikke ønsket å ende opp med flere sannheter enn nødvendig. Av denne grunn fikk vi for det meste mulighet til å forholde oss til gjennomgangen av det skriftlige arbeidet, samtidig som vi fikk beholdt det opprinnelige utgangspunktet.

Validitet dreier seg om i hvilken grad den benyttede metoden måler det som den er ment til å måle (Kvale og Brinkmann, 2009, s.250-251). I forbindelse med dette hevder Pervin (1984, s.48) at validiteten også dreier seg om *"i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om"*. Denne vide oppfatningen av begrepet tilsier at den kvalitative forskningen i prinsippet kan resultere i vitenskapelig kunnskap, og bli dermed betraktet som gyldig. Vi var opptatt av å søke kunnskap, og arbeidet med valideringsprosessen har hjulpet oss å erkjenne at våre evner til å ta rådgivernes perspektiver også kan bidra til en viss grad av validitet.

Analyse

Innledning

I det følgende skal vi foreta analysen av det innsamlede datamaterialet. Å analysere betyr å dele opp i biter, og er en prosess som alltid innebærer at man velger å fokusere på noe og å overse noe annet (Bjørndal, 2009). Med problemstillingen i tankene innledet vi analysearbeidet ved å dele datamaterialet opp i to hovedtemaer: Fombrun og van Riel's (2004) Synlighet og Autentisitet. Inndeling av hovedtemaene oppsto som et resultat av koding og kategoriseringsarbeid og ble vurdert som de best egnede temaer for å kunne belyse problemstillingen. I det følgende gjengir vi svarene til rådgiverne som kan relateres til HiNes fremtreden i det offentlige rom. Vi ser nærmere på fire faktorer som er med på å påvirke HiNes synlighet: *Street exposure*, *National heritage*, *Media presence* og *Brand equity*. Denne inndelingen ga oss en tydeligere oversikt over det innsamlede datamaterialet.

Synlighet

Fombrun og van Riel hevder at det kan skapes en positiv oppfatning av en bedrift ved å ha kjennskap til selve bedriften og dens virksomhet. Videre hevder de at bedrifter som har større tilstedeværelse på alle medieplattformer også er de som har best omdømme (Fombrun og van Riel, 2004).

For å studere synligheten til Høgskolen i Nesna i vår studie, har vi undersøkt i hvilken grad Høgskolen deler informasjon om organisasjonen med fem av de nærmeste videregående skolene. Gjennom intervjuene kartla vi HiNes synlighet i media, HiNes direkte kontakt med de ulike skolene, rådgivernes tidligere kontakt med HiNe (både som rådgiver og/eller som tidligere student), rådgiverens kjennskap til Høgskolens studietilbud samt HiNes viktighet i regionen som Lærerhøgskole.

Street exposure

Street exposure handler om hvordan en organisasjon blir eksponert i det daglige, herunder hvor mange som har kjennskap til den. HiNe's uttrykker viktigheten av å være synlig i regionen og vektlegger spesielt videregående skoler, som utgjør HiNes fremste hoved

studentleverandører. På spørsmålet om hvor synlig HiNe var eller burde være på den enkelte videregående skole, svarte Nina følgende:

«Vi vet at dere er der, og forteller det vi vet til elevene våre men vi ønsker at dere kommer på besøk og forteller selv hva dere har og er gode på ... vi skulle ha møttes oftere, for elevenes sin skyld.»

I hvilken grad HiNe var synlig på den enkelte skolen kunne ha en sammenheng med rådgivernes egen kjennskap til HiNe, og på spørsmål om hvor godt kjent med HiNe den enkelte var, svarte Liv:

«Jeg vet ikke, men jeg tenker for eksempel en ting som jeg kjenner til: naturfag. Det er jo et veldig høyt faglig nivå på det de tilbyr der, og jeg tror ikke at de i den andre videregående skolen i byen er så godt nok kjent med, for hadde de vært klar over det, så ville de sikkert ha vært mer positive og anbefalt HiNe til sine elever.»

Steinar fortsetter og sier:

«Det er jo også et musikktilbud på Nesna som i alle fall, så vidt som jeg har kjent til, har vært veldig bra. Vi har jo musikklinje i byen, så det er jo litt rart at rådgiverne i den andre videregående skole ikke er mer interessert i Høgskolen i Nesna ... og så tenker jeg noe annet på Nesna som har godt rykte på seg, det er jo lærerutdanningen og førskolelærerutdanningen, så der burde man kanskje og tenke litt, å spisse informasjonen om de tilbudene som man har.»

Nina, som jobber i den skolen som ligger nærmest HiNe oppgir følgende:

«Ja, altså jeg føler at jeg kjenner høgskolen. Det sitter litt i ryggmargen helt i fra Nesna som lærerskole som vi sa i vår tid når vi gikk her og helt til nå føler jeg jo at jeg har masse venner der borte og, men jeg føler jo de er nær oss. Det som kanskje kan være skummelt med sånn nærhet, er kanskje det som jeg har merket som rådgiver er kanskje det med markedsføring av Nesna høgskole, mange ganger oppleves det slik som at dere har glemt oss litt.»

Vi ønsket også å skaffe oss informasjon om elevenes, eventuelle, kjennskap til Høgskolen da dette kunne kanskje si noe om HiNes Synlighet i regionen. Steinar uttrykte følgende:

«Jeg tror de har lite kjennskap til Nesna de fleste elevene våre, det tror jeg, Trondheim er mye mer inn i vinden hos elevene, Nesna er det lite snakk om. Det som elvene har spørsmål om er jo NTNU i Trondheim, høgskolen i Sør-Trøndelag, og kanskje universitetet i Tromsø, det er kanskje de. Kanskje litegrann interesse for Nordland/Bodø men mer NTNU.»

Dette svaret vekket vår nysgjerrighet og førte til at vi stilte spørsmål om hva som kunne være grunnen til at elevene tenkte slikt. Steinar sier:

«Nei, det er jo, de fleste elevene tenker jo på studentlivet på en større plass, det tror jeg er viktig for de, og mange kjenner søsken, og venner og venninner som er i Trondheim, så. Trondheim er jo en storby, og det er attraktivt å komme dit, og det skjønner man jo godt. Så jeg tror det er viktig det med at de vil til en stor by og være student. Nesna blir kanskje for smått, men samtidig er jo Nesna ganske usynlig ... vi ser dem ikke så mye som vi ser NTNU.»

I denne sammenheng lurte vi på om noen av studenter spurte etter Nesna som et alternativ. På dette spørsmålet svarte Stig følgende:

«Nei. Veldig få. Det er utrolig få som egentlig spør etter Nesna. Men det er det nok flere grunner til. Jeg ser ikke bort i fra at kommunikasjon utgjør en vesentlig faktor. Det er en forferdelig kommunikasjon ut til Nesna her i fra. Hvis du skal reise med hurtigruten må du opp i 5-6 tiden om morgen, og heimover må du dra på formiddagen i 10-11 tiden ... og så kan jeg også si at etter å har pratet med elevene når de har vært på Nesna på besøk. De blir veldig overrasket over hvor få elever det er som er heltidsstudenter, altså at det er et lite studentmiljø. Det reagerer de sterkt på og sier «er det ikke flere som er på Høgskolen?» det er et lite studentmiljø og jeg tror at det har betydning for dem. De tenker at hvis de skal studere så er det mange studenter, det er masse liv og røre rundt det da. Slik som i Trondheim eller Tromsø.»

I forbindelse med dette lurte vi på hva HiNe kunne gjøre for å bli så attraktiv som mulig. Liv kom med følgende forslag:

«Jeg tror jo at det å få det presentert, altså at studenter i media får sagt noen ting om det som de opplever har fungert bra, det tror jeg er viktig, og det å komme på skolen og treffe studenter som kan dele bra erfaringer ... lærerne burde også ha stått fram i

media og gjort seg synlig og synliggjort hva Hine er god på ... veldig viktig å ansette lærere på høgskolen som har jobbet i skolen - og synligjør dette også.»

Steinar, som hadde vært student ved HiNe og hadde årlig kontakt med enkelte ansatte i forbindelse med skolebesøk uttrykte at Hine hadde noen vesentlige mangler i forhold til synlighet:

«Det er noe viktig jeg vil si i forhold til omdømme og synlighet. Rekrutteringen til høgskolen, det er utrolig sjelden å se noe i avisene på Helgeland som viser frem studenter, hva de holder på med osv. Dere er dårlig på å profilere dere i media. Videregående er jo annenhver uke med et par sider i avisen. Der tenker jeg at det er noen som skulle hatt ansvaret for litt media påvirkning. Det er for dårlig.»

Liv fortsetter og legger til at HiNe bør jobbe mer aktivt for å bli mer synlig enn det den gjør i dag:

«Vi har som regel og de her studiekatalogene tilsendt ... og så er det på den yrkesmessen ... Men ellers så er det ikke noen som er mer eller mindre synlig når de kommer på yrkesmessen, sånn er det ellers i året. Nesna blir kanskje for smått, men samtidig er jo Nesna ganske usynlig ... vi ser dem ikke så mye.»

Rådgivernes kjennskap til andres inntrykk av HiNe i forhold til studiekvalitet og omdømme ble også nevnt da dette kunne si noe om synlighet. Stig uttalte følgende:

«Jeg har da hørt en del ting som kan da være både positivt og negativt. Det er jo klart at det som kan være negativt er jo det at hvis elever føler at de ikke får god nok undervisning, altså at det her ikke er bra ... en dårlig lærer kan koste Hine mange studenter. Kvalitet på undervisningen er viktig å ivareta ... og man hører av og til at det ikke bestandig er optimalt. Kunnskap står nok i høysetet hos ungdom i dag, det er jeg helt sikker på ... og det snakkes om med en gang. Jeg påpeker overfor våre elever at høgskolen her ivaretar dem godt, at de blir sett og at menneskelige verdier er vektlagt. Noe som også betyr veldig mye at du er trygg og har det bra, men hvis ikke undervisningen holder mål så går ikke det. Du kan ikke basere deg på å ha det koselig, det er ikke det elevene studentene er ute etter ... det er også slit at læreren ikke alltid er godt nok forberedt ... det har vi hørt litt av og til ja, men stort sett så sier de at det

er dyktige lærere ... det er god undervisning. Så jeg tørr ikke si noe annet enn at jeg har et rimelig godt inntrykk, men det er klart at studentene ikke er lett å tilfredsstille.»

Høgskolen i Nesna er en lærerskole, noe som tilsier at lærerutdanningen utgjør den mest sentrale av Høgskolens studietilbud og at den bør være kjent. På spørsmålet om rådgiverne kjente til eller hørte noe om grunnlærerutdanningen svarte Steinar:

«Nei, lite egentlig, vi vet at det er lite søkere, og at det har vært sånn samlingsbasert.»

Liv fortsetter og sier:

«Jeg må bare si at det jeg har hørt sånn generelt om lærerutdanningen på Nesna er jo at den er bra. At de som går der er fornøyd. Så, men jeg tror at en av de grunnene til at studentene ikke velger det, har med studentmiljøet å gjøre ... at det er for få studenter der, også når vi kommer på besøk.»

Høgskolen i Nesna er avhengig av å rekruttere nok studenter til grunnlærerutdanningen for å kunne «overleve». For at HiNe skal oppnå dette målet må kunnskapen om høgskolens satsingsområder spres, ikke bare blant rådgivere men også studenter. Vi spurte rådgiverne om de trodde at studentene hadde kjennskap til satsingsområdene våre og hva det eventuelt kunne gjøres for å både spre og øke denne kunnskapen. Liv uttaler følgende:

«Nei, det tror jeg rett og slett ikke de har, det tror jeg at jeg bare må si det sånn. Det tror jeg ikke at de har. Hvis de ikke får direkte informasjon om det når de kommer på besøk på yrkesmessen så vet ikke de noe om det. Jeg tror dessverre at for mange er det bare sånn at Nesna er ikke et alternativ, og derfor så bruker de ikke noe særlig tid på å sette seg inn i det. Vi synes jo det har vært viktig å ta de med ut, for da får de i alle fall et møte med Nesna.»

Steinar oppgir at de vektlegger klasseromsbesøk slik at elevene får møte høgskolens representanter ansikt til ansikt:

«Jeg tenker at en annen viktig formidlingskanal for Nesna det er jo når de er på vår yrkesmesse. Vi har jo ikke bare stands sånn som de andre har, vi kjører alle besøkende ut i klassene sånn at de møter elevene ansikt til ansikt klassevis de fire første undervisningstimene, så Nesna i lag med alle andre er jo med inn og får møte de aktuelle elevene, og får snakke med de 20 eller 40 minutt i et klasserom, og da får de

den beste muligheten til å formidle det de har å formidle, og kanskje vektlegge viktigheten av å være den eneste som er nærmest oss da.»

I tillegg til kjennskap til de konkrete satsningsområdene stilte vi spørsmål i forhold til den enkeltes generelle kjennskap/kunnskap til HiNe. John oppgir at kunnskapen om HiNe kanskje ikke er så god men at mulighet til å tilegne seg kunnskap, om nødvendig, er tilstede gjennom blant annet internett. Han sier følgende:

«Nei kanskje vi har for dårlig kunnskap, eh ja ... nei, jeg tenker generelt så har vi kanskje ... eller jeg får snakke for egen del så har jeg kanskje for dårlig kunnskap om Nesna, og høgskolen der. Du har jo det som vi finner på PC-en, på Internett på hjemmesiden og sånt og for all del det går an å lese og se hva som er å tilby der.»

Mens Stig refererer til de besøkene han og elevene har hatt ved HiNe:

«Ja, den kjennskapen har jeg fått igjennom tre besøk med elever. Det er de eneste gangene jeg har vært der. Den første turen var en overnattingstur med 5 elever, de to andre turene har vi hatt større grupper, og fått informasjon om tilbud, omvisning og sånt.»

Samarbeid mellom Hine og de ulike videregående skoler er av betydning for HiNes «overlevelse». Vi spurte rådgiverne om de hadde eller ønsket et tettere samarbeid med HiNe. Nina uttrykte et umiddelbart ønske om flere møter med Høgskolen:

«Ja, jeg tenker jo at for høgskolen sin del burde det være veldig viktig å se på det her med rekruttering, at her har vi mange avgangselever – og vi vet at noen har lyst å bli lærere eller sykepleiere ... vi skulle ha møttes oftere, for elevenes sin skyld.»

Steinar uttrykker et liknende ønske:

«Ja, det er jo noe i lokalavisen, men som rådgiver så er det ikke så ofte vi har kontakt med Nesna. Vi har en fast yrkesmesse hvert år hvor vi samarbeider med Nesna, og så har vi høgskolebesøk i begynnelsen av mars hvert år der vi tar med elevene vår dit. Bortsett ifra det så har vi jo ganske lite kontakt med de egentlig, det er kjempelite. ... tidligere kan jeg huske at vi av og til ble invitert, jeg kan huske at vi ble invitert ut på forskningsdagene tror jeg ... men vi skulle ha hatt et tettere samarbeid, ja.»

I denne sammenheng lurte vi på om det fantes andre områder der hvor Steinar kunne tenkt seg å ha samarbeid eller tilknytning – kanskje faste samarbeidsmøter?

«Det har jeg så vidt luftet for noen år tilbake med Hine at et nettverkssamarbeid mellom de videregående skolene og Høgskolen i Nesna ville vært bra for de videregående skolene, og for Nesna, de ville ha gjort seg synlig. Det er rart at de ikke satser på det, de skulle hatt et prosjekt hvor de har satset på å hente, klasser i fra vgs til Nesna og hatt et faglig opplegg med de som kunne vært en del ut av læreplanmålene som de kunne ha hatt ansvar for, og så i nettverk for oss faglærere.»

National heritage

En av de faktorene som er med på å påvirke organisasjonens synlighet er *National heritage*. Det handler om en verdi som er skapt på grunnlag av selskapets nasjonale tilhørighet. Dette innebærer at selskapet har en lang tradisjon og historie, noe som vil påvirke synligheten til selskapet positivt. HiNe har en lang tradisjon som lærerskole og på bakgrunn av dette lurte vi på om HiNe ble oppfattet som en kunnskapsleverandør i regionen. Per hevder at:

«På generell basis, men kunne helt sikker ha vært mye bedre. Jeg kan jo snakke for min egen del og det er jo klart at kanskje i et miljø for oss som er lærere her, som har universitetsutdanning og sånt så er jo Nesna, med at alle kommer inn, noe som ikke bidrar til et økt omdømme ... det er også rift om jobbene, og noen har sagt at det er vanskelig å få seg en lærerjobb fordi at han har tatt utdanningen på Nesna. Ja, det er en del som tenker slik kontra de som er universitetsutdannet. Status er viktig selv om du får den samme utdanningen. Jeg savner HiNe som kunnskapsleverandør ovenfor vgs. Jeg kunne ha ønsket litt mer direkte tilrettelegging i forhold til de ulike fagområdene, under kompetansemålene, realfagene, språk og samfunnsfag. Det tror jeg nok at kunne vært veldig nyttig.»

Mens John påpeker:

«Det blir da vel det, som lærerskole Men det er jo igjen UiN som er den store her i distriktet og så har vi jo nå de siste årene fått ingeniørutdanning her og forkurset, og

det er jo høgskolen i Narvik som er faglig ansvarlig da, selv om det er vi som organiserer det. Og da tenker man heller ikke på Nesna.»

Media presence

Media presence er en faktor under organisasjonens synlighet som sier noe om medias sterke påvirkningskraft på hvordan interessentene oppfatter organisasjonen. En organisasjon kan kommunisere til befolkningen hvordan de ønsker å bli oppfattet, gjennom reklame og annonsering, men media kan også tolke, forsterke og forme nyheter om selskapet. Vi spurte rådgiverne om hvor ofte og når de sist hadde hørt noe fra HiNe. Liv vektlegger sine ønsker om HiNes tilstedeværelse på den enkelte skolen:

«Det kommer jo masse brosjyrer til skolen, og vi skal på messe den 23 og der er jo høgskolen representert, det vet jeg jo men ... jeg skulle kanskje ønsket at dere hadde kommet mer til oss ja. Men det er lenge siden faktisk nå at jeg har hatt kontakt med HiNe.»

Mens Jon uttaler:

«Det må være lenge siden ... jeg husker ikke.»

Videre stilte vi spørsmål om hvilken høgskole eller Universitet som markerte seg mest i deres lokalmiljø gjennom media. Stig fremhever HiNes fremtreden som positiv:

«Nei, ikke sett noe som har utmerket seg spesielt. I forhold til kataloger og sånn er jo Nesna den som sender ut mest, altså som vi merker mest i postkassen. Det er jeg som er leder for messene her, og de møter alltid opp. Så det skal de ha, de er flink til å stille på messene, og jeg synes de er veldig positive også på de messene, men det er mitt syn på det.»

Mens Ole hevder at:

«Det er NTNU, men det er Nesna som er mest her på skolen.»

Brand equity

Brand equity beskriver en virksomhet som har greid å bygge en sterk merkevare. Å skape en sterk merkevare er noe som tar lang tid, og en sterk merkevare innebærer en attraktiv

virksomhetsidentitet som nesten kan skape et godt omdømme av seg selv. HiNe har eksistert i nesten 100 år, siden 1918, og løpet av sin lange livstid har den profilert seg som en relevant lærerskole i regionen. Vi spurte om HiNe burde utvide sitt studietilbud og Nina ga umiddelbart uttrykk for at HiNe, først og fremst, er en lærerskole:

«Hine må aldri glemme at det viktigste for dem er å fremstilles som en lærerskole. I en periode var Hine opptatt av å få mange studenter ... de fikk mange nye studier og mange nye studenter og så viste det seg at de nye studiene ikke klarte å overleve ... Kanskje var det interessant i øyeblikket, men de var ikke levedyktige over tid ... Men det er lærerutdanningene de ikke må glemme. Mange studenter på Nesna gjør også noe med lokalmiljøet ... det er viktig at elevene blir en del av et fellesskap. Studentene som går der overbringer sine erfaringer til sine bosteder ... det er og markedsføring for HiNe, og det er lærerutdanningen som skal stå i sentrum for denne markedsføringen. Det er HiNes merkevare.»

Steinar oppgir at HiNe bør forholde seg til det de er best til, men nevner også noen fag som kanskje kunne vektlegges i forhold til HiNes kjernevirksomhet – lærerutdanningen:

«Nesna er jo en forholdsvis liten høgskole, så de kan jo ikke ha et så veldig bredt tilbud, så det er jo viktig at de spesialiserer seg på enkelte ting. Musikk, naturfag, førskolelærer og idrett er viktige studietilbud. Ut over det for elever i fra Helgeland har ikke tenkt så mye på det, men vi vet jo at, nå snakker jo vi for videregående, det behovet som er størst i Nordland per nå, det er kanskje ikke alle som er klar over, men det er norsk og engelsk, det er de fagene som det blir størst behov for nå fremover i Nordland, av nye lærere. Så Nesna bør fortsette å prioritere lærerutdanningen. Det er det Høgskolen er god på.»

Autentisitet

Når vi skulle analysere autentisiteten eller ektheten til HiNe, var det viktig å få frem om det er samsvar mellom HiNe's handlinger og kommunikasjon utad og det omgivelsene, her representert ved rådgiverne i regionen, oppfatter.

For å kunne bli oppfattet som autentisk, dvs. ekte og troverdig, må vi vite noe om hva som er HiNe's identitet. Her tar vi utgangspunkt i Brønn og Ih lens inndeling og ser på HiNe's organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet.

HiNe har en visjon om at Høgskolen i Nesna skal være attraktiv, dynamisk og relevant for regionen. På spørsmål til rådgiverne om hvordan de oppfattet HiNe som kunnskapsleverandør i regionen, fikk vi ulike svar som vi har prøvd å samle i sammenlignbare kategorier. Den første kategorien sier noe om rådgivernes oppfattelse av HiNe's identitet; hvilke tilbud de oppfatter som typiske for HiNe i forbindelse med at de er en kunnskapsleverandør for regionen. Det viste seg at flere av rådgiverne er inne på at det typiske for HiNe kanskje ikke er typisk for høgskoler generelt, noe som vi ser på som spennende sett opp imot HiNes visjon.

Steinar mente det var naturlig at en såpass liten høgskole spesialiserte seg innen enkelte områder, og sa følgende i sin beskrivelse av HiNe som kunnskapsleverandør:

«Nesna er jo en forholdsvis liten høgskole, så de kan jo ikke ha et så veldig bredt tilbud, så det er jo viktig at de spesialiserer seg på enkelte ting, så forstår jeg at musikk, naturfag og førskolelærer er noen av de viktigste de har og idrett ja.»

Nina var veldig opptatt av at HiNe ikke måtte glemme sin opprinnelse som lærerhøgskole i kampen om studenter, og forteller videre hva hun oppfatter som identiteten til HiNe:

«HiNe må aldri glemme at det viktigste for dem er å fremstilles som en lærerskole. I en periode var HiNe opptatt av å få mange studenter ... De fikk mange nye studier og mange nye studenter, og så viste det seg at de nye studiene ikke klarte å overleve ... Kanskje var det interessant i øyeblikket, men de var ikke levedyktige over tid ... Men det er lærerutdanningene de ikke må glemme.»

Nina var ikke alene om å si noe om betydningen av å ha en klar og tydelig identitet. Liv kom inn på det samme når vi intervjuet henne:

«Jeg ser en del av de studiene som har vært tilbydd de siste årene som jeg synes er litt sånn her rare studier med seksualisert vold, eller hva det nå er, litt sånne her diffuse studier som en ikke vet helt hva det skal brukes til –kanskje kan de brukes i tilknytning til typisk kvinnestudier innenfor barnevern, sosionom? Man må, synes jeg, være litt kritisk, og se hva behovet er. Og kanskje ikke lage studier som kanskje er litt som disse rare studier jeg nevnte bare fordi de skal skille seg ut i fra alt annet. Det må være noe som er relevant – lærerutdanningen for eksempel?»

Liv fortsetter med å si at «Lærerutdanningen som Hine tilbyr er det jo fortsatt et stort behov for.», og kommer inn på det samme som Nina, betydningen av at HiNe trenger å ha en klar og tydelig identitet og holde fast ved denne til tross for endringer i markedet.

Stig ser nødvendigheten av å omstrukturere seg for å kunne overleve i et tøft marked, men nevner også at HiNe har noen «ikke vanlige studier» og sier følgende om HiNe som kunnskapsleverandør:

«Nei, jeg oppfatter de som en forholdsvis liten aktør i forhold til andre. Og i forhold til samfunnet her så synes jeg at de virker små. Av og til så har jeg lurt på at de overlever på Nesna i den her tiden. De har jo, ja hva skal jeg si, omstrukturert seg ganske mye, spesielt i forhold til sånn, altså ikke vanlige studier, men deltidsstudier og er rundt omkring og gir ut kunnskap, så... Ja det er jo for at de skal overleve rett og slett, vil jeg tro. De har ikke villet overlevd bare på de vanlige studentene, da hadde de blitt alt for små.»

Stig snakker også generelt om behovet for kunnskap i regionen, men så kommer han inn på behovet for IKT som er ett av studietilbudene som vi finner på HiNe.

«Generelt sett også må jeg bare si det er sånn at her i byen f.eks. de ønsker jo spesielt innenfor IKT, mastergrader innenfor IKT, de har jo noe at kanskje de kjenner til at universitetet i Bodø har jo et scoop der, jeg vet ikke om dere var involvert i det dere? De hadde jo en stor klasse på 20-30 personer som tok bachelorutdanning innenfor IKT, og noen har vel og hivet seg på master, så det er et område.»

IKT blir også nevnt av Ole, men da som et tilbud han vet at HiNe er tilbyder av:

«Ja det er jo lærerskole, altså det er jo lærerutdanning, da de kom hit til byen ble det også satt i gang IKT utdanning. Eh ... Jeg vet ikke hvor vellykket det var, jeg har litt følelsen av at det var ganske få som gjennomførte de der kursene de hadde på bygget der, hvordan det er nå det vet jeg ikke – altså dette skoleåret hvor de er på campus, det vet jeg ikke.»

Det fremkommer i intervjuene at flere av rådgiverne oppfatter HiNe som en spesiell kunnskapsleverandør i forhold til videreutdanningene. Spørsmålet er om videreutdanningene tar fokuset fra grunnutdanningene som tilbys ved skolen og således kan være med på å påvirke identiteten til skolen uten at skolen er klar over dette.

Steinar sier:

«Hine er kanskje mer kjent som en kunnskapsleverandør for de som allerede har en utdanning og som ønsker å bygge på med noe, men kanskje ikke i så stor grad for elevene våre.»

Liv følger opp dette:

«Ja, det tror jeg også. Det blir kanskje litt det at jeg oppfatter Nesna som en god kunnskapsleverandør i forhold til etter og videreutdanning, eller i forhold til voksne kanskje. Kanskje jeg heller må si mer det, for det er jo voksne som og tar grunnutdanningen der, lærerutdanningen blant annet.»

Virksomhetsidentitet blir ofte brukt når organisasjonen ønsker å differensiere seg fra andre organisasjoner og når man ønsker å kommunisere til ulike grupper, hovedsakelig eksterne interessenter. HiNe kommuniserer ofte at de er en liten skole hvor det er stor nærhet mellom studenter og lærere. «Her blir du sett» er et slagord som går igjen i brosjyrer og annonser for HiNe. Dette er også noe rådgiverne snakker om på ulike vis i intervjuene.

Per kommer blant annet inn på dette om å bli sett, og betydningen nærheten høgskolen har til sine studenter i forhold til læringsutbytte og karakterer:

«Ja, og det tror jeg blir kjempeviktig, det tror jeg i alle fall i det å bli sett, og i forhold til læringsutbytte, i forhold til karakterer, og når man har klare tall på det. Det tror jeg er viktig for elevene, nærhet til studentene, det er jo en kjempefordel.»

Men det å være en liten skole med et slagord som «Her blir du sett» behøver ikke nødvendigvis bare å være positivt. Det kan også oppfattes på andre måter, noe som kommer frem i intervjuene ved at studiestedet Nesna blir nevnt som stille og lite attraktivt, spesielt i forhold til at det til tider er lite aktivitet å se siden mange studier er desentraliserte og/eller nettbaserte.

Stig oppsummerer dette når han sier følgende:

«Kommunikasjon er en ting. Og så kan jeg å si at etter at jeg har pratet med elevene når de har vært på Nesna på besøk, de blir veldig overrasket over hvor få elever det er som er heltidsstudenter, altså at det er lite studentmiljø. Det reagerer de på: «Er det ikke flere som er på høgskolen?» da spør jo elevene, og at det er et lite studentmiljø tror jeg og har betydning for dem. De tenker at hvis de skal studere, så er det mange studenter, masse liv og røre rundt det da.»

I HiNe's strategiske plan står det at HiNe skal ha en tydelig profil på alle bachelor og masterutdanninger. For å finne ut om dette var autentisk, altså om de interne kjerneverdiene var kommunisert ut til de eksterne interessentene, ville vi høre hva rådgiverne visste om

utdanningstilbudet generelt og lærerutdanningen spesielt med tanke på de ulike profilene som finnes på lærerutdanningene GLU 1-7 og GLU 5-10.

Liv var av den oppfatning av at HiNe først og fremst var en lærerhøgskole:

«Jeg vil jo alltid tenke at høgskolen i Nesna, det er jo likesom lærerutdanningens institusjon med stor I føler jeg. Jeg tenker tilbake, det var lærerskolen hvor gode pedagoger kom fra, og da synes jeg jo og at det er Nesnas varemerke. Sånn som høgskolen på Notodden har det på det estetiske, så føler jeg jo at Nesna har lærerskolen, det er det de har.»

Jon og Ole trekker frem andre utdanningstilbud som de som eksterne interessenter vil fremheve når vi spør om kjennskapet til Høgskolen i Nesna. Jon fokuserer på idrettsutdanningen og sier:

«Ja jeg er enig i det, og i tillegg så er det idrett og det har et, tror jeg, et godt renomme, idrettsutdanningen der altså. For det er mange dyktige personer der og dem har et godt renomme. Så en del elever jeg prater med her de prater litt om idrettsutdanningen på Nesna, det gjør dem, men det er akkurat det at hvis det er fulltidsstudie så er de ikke så veldig villige til å flytte på seg og det er der det ligger veldig mye.»

Ole har sitt fokus på realfagstilbudene innen naturfag og matematikk, og viser at han har kjennskap til masterutdanningen i naturfag:

«Og så er det flinke folk der innenfor naturfag og du kan gå ganske langt innenfor matematikk også. Naturfag ja der har det vel vært hovedfagstilbud nå, og det har dem jo vært flinke på bestandig egentlig på Nesna.»

Jon kommer også med et utsagn som er interessant i forhold til autentisitet og hvordan de interne kjerneverdier blir overført når han forteller om sin opplevelse ved profilering av et nytt studie. Studiet ble ikke profilert med den glød som kanskje burde være tilstede for at HiNe skulle fremstå som autentisk, noe som kan tyde på at den interne interessenten som skulle profilere studiet ikke delte HiNe's verdier:

«Hvis flere studier hadde vært lokalisert sammen med Campus Helgeland f.eks. så tror jeg nok at det hadde blitt flere søkere til de tilbudene enn at de skal være isolert ute på Nesna, det føler jeg sånn – og omdømme, det prates ikke så mye om Nesna egentlig, nå når det her nye tilbudet innen medie- hva kalles det nye studiet som kommer nå;

medieproduksjon og sosiale medier, det var ett eller annet sånt, en årsenhet, der var jo en som profilerte det, han var jo redd for at det ikke skulle bli søkere nok på grunn av at han kanskje ikke trodde det var så godt renommé til Nesna, at kanskje det hadde blitt en større søkermasse dersom det hadde vært UiN som hadde stått bak det tilbudet og det er litt interessant å høre det altså...»

HiNe endret i 2012 sin profil på lærerutdanningen, og siden dette er et av de områdene skolen sliter med å få nok studenter til, er det av betydning at skolens profil på lærerutdanningen er formidlet ut eksternt. Dette av to årsaker; når studenter spør rådgiverne om lærerutdanningen, er det viktig at de får korrekt informasjon slik at studentene får det produktet de forventer. For det andre er det viktig at rådgiverne har god kjennskap til profilen og kan formidle denne slik at HiNe får flere søkere som ønsker å følge de verdiene som er tillagt profilen på lærerutdanningen ved HiNe. Et av spørsmålene i intervjuguiden var derfor: Kjenner dere til Helgelandsmodellen? Svarene fra rådgiverne var som følger:

Liv: *«Nei.»*

Steinar: *«Nei, kjenner ikke til det.»*

Ole: *«Ja, er det samlings ... opplegget der? Er det Helgelandsmodellen?»*

Nina: *«Jeg vet ikke om jeg kan så veldig mye om akkurat det her uttrykket, men så det tørr jeg ikke si helt altså ... nei, jeg vet ikke hva det er...»*

Per har hørt om noen endringer som følge av Helgelandsmodellen, men vet ikke noe om forskjellene på GLU 1-7 og GLU 5-10:

«Ja, det er den desentraliserte som er for 1-7 er det ikke det? ... men den er ikke desentralisert sånn som det er på annen utdanning at du må ta 4 år på 5 år, det vet jeg.» Hva med 5-10? *«Nei, det er ikke så lenge siden at jeg var å så på dette sammen med noen elever, og det handler jo litt mer knyttet opp imot høgskolen i Nesna har jeg sett med at du og har den der klasserom på nett, men at det er ikke den samlingsbaserte i f.eks. distriktene.»*

Vi spør på nytt igjen for å sjekke ut hva Per kan om satsingen på GLU 5-10 og forteller bl.a. om det utvidete læringsrom og uteskole, og får følgende svar:

«Nei, det kjenner jeg ikke like godt til, det gjør jeg ikke. Det har jeg ikke hatt mulighet til å sette meg så mye inn i.»

Heller ikke Stig har hørt noe om Helgelandsmodellen, og har heller ikke kjennskap til hvordan profilene på lærerutdanningen er:

«Nei. Ikke helgelandsmodellen nei, jeg kjenner til at det er desentralisert utdanning ja, det vet jeg, i tillegg til vanlige studier, normale studier, men helgelandsmodellen som sådan vet jeg ikke om jeg har hørt om nei. Altså jeg kjenner til 1-7 og 5-10. Den er grei, men har ikke gått noe mer inn i den, nei. Du har samlinger på ja, i Sandnessjøen har dem vel samlinger muligens, eller jeg vet ikke om man har samlinger, og så gjorde man mye på egen hånd. Over fronter eller over it's learning eller hva de bruker, at man ikke er student på Nesna, bare av og til på samlinger, og tar det over lengre tid da enn normert tid vil jeg tro.»

Jon er heller ikke trygg på Helgelandsmodellen og de ulike utdanningsprofilene på GLU:

«Den er jo samlingsbasert er den ikke det? Samlingsbasert ei uke om gangen er det ikke det? Og så er de hjemme og studerer, og så er de ute i praksis i den kombinasjonen der. Og så bruker man pc, og nett, jajaja. Ok så det kalles for Helgelandsmodellen.»

Så spør intervjuer videre: 5-10 har et annet satsningsområde, jeg vet ikke har du noe kjennskap til det satsningsområdet som hører til 5-10 klassene?

Jon: *«Nei jeg vet ikke, jeg pratet mye med dem i telefonen i fjor om den type utdanning, men jeg husker jo ikke så godt fra år til år.»*

Her ser vi at det er ingen av de syv rådgiverne som vet forskjellen i profilen på de ulike GLU-utdanningene som ble innført i 2012.

Drøfting

Innledning

HiNe's profilering av studietilbud er et viktig ledd i markedsføringen av skolen, og hvordan vi profilerer oss kan igjen ha stor innvirkning på vårt omdømme. Vi har i problemstillingen valgt å ha hovedvekt på Fombrun og van Riels stjernegrener og vil spesielt vektlegge grenene synlighet og autentisitet. Jo flinkere HiNe er til å profilere sine tilbud jo mer synlig vil de være samtidig som deres mulighet for å få et godt omdømme vil øke.

Å måle hvor synlige vi er i samfunnet generelt kan imidlertid være vanskelig. Vi bestemte oss derfor for å måle synligheten hos en bestemt målgruppe som vi anser som betydningsfulle for HiNe's rekruttering og omdømme: rådgiverne i videregående skoler i regionen. Ved å intervjuer rådgiverne og høre hvor synlige og autentiske de mener HiNe er og så drøfte dette opp mot relevant teori, håper vi å kunne finne svar som indikerer om HiNe's profilering er formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme.

Drøfting av funn

For å kunne fremstå som autentisk må vi som tidligere nevnt vite noe om hva som er HiNe's identitet og se om det er samsvar mellom det virksomheten kommuniserer at de skal gjøre og det de gjør. Kommuniserer HiNe slik at vi innfrir egne løfter? For å kunne gi svar på dette er det kanskje viktig at vi starter med organisasjonen HiNe, hva er det som er virksomhetsideen til Høgskolen i Nesna?

HiNe oppsto i sin tid som en lærerskole i 1918 og kan dermed snart se tilbake på en 100-årig lang historie som den eneste Høgskolen i regionen. De senere år har skolen vært gjennom flere snuoperasjoner og nye studier har oppstått i tråd med ønsker og behov fra markedet via både private og offentlige organisasjoner. Som kunnskapsleverandør har skolen endret seg fra å være en ren lærerskole til nå å være en skole som tilbyr bachelorgrader innen pedagogikk, helse, idrett og Ikt. På masternivå tilbys det mastergrader innen musikk og naturfag. HiNe har også et omfattende tilbud innen videreutdanninger, emner, årsenheter og 30 studiepoengsenheter, noe som viser at HiNe i dag har mange fokusområder. I tillegg fokuserer HiNe på at de er en liten høgskole med god kontakt mellom tilsatte og studenter, og de

fremhever at de skal være en utdanningsinstitusjon som legger særlig vekt på den regionale forankringen på Helgeland.

Det vi undrer oss over i skrivende stund er om organisasjonsidentiteten er sterk ved HiNe. Er alle enige i at det er lærerutdanningen som er det Fombrun og van Riel (2004) kaller «the beating heart»? Og hvilken innvirkning får det dersom vi ikke har en intern enighet om hva som er hjertet i virksomheten, hva virksomheten står for og hvilke verdier som finnes? Vi bestemte oss for ikke å undersøke dette internt pga. oppgavens omfang, men dette kunne vært interessant å se nærmere på ved en senere anledning. Det vi har valgt å forholde oss til er HiNe's hjemmesider samt svarene fra de eksterne interessentene i undersøkelsen, rådgiverne ved videregående skoler. Deres inntrykk eller image av HiNe vil i følge Balmer og Greyser (2003) gjenspeile hvem vi er og hva som er vår identitet.

Albert og Whetten (1985) hevdet at dersom vi skulle få tak i hva som var organisasjonsidentiteten, måtte vi stille oss spørsmålet «hvem er vi som organisasjon?» for dermed å få tak i hva som var *sentralt, unikt og varig* ved organisasjonen. Dette fremheves også av Fombrun og van Riel (2004) når de snakker om autentisitet. Vi må identifisere hva som er virksomhetsidentiteten og finne det Fombrun og van Riel kaller «the beating heart»; hva er hjertet i virksomheten, hvilke verdier finnes og hva står virksomheten egentlig for. Hvis en organisasjon skal bedre sitt omdømme bør de vektlegge å jobbe aktivt med autentisitet siden autentisitet i følge Fombrun og van Riel er en av driverne for et godt omdømme. HiNe bør derfor søke etter å fremstå som en organisasjon som kan regnes som autentisk, dvs. en organisasjon som kan regnes som ekte, nøyaktig, pålitelig og troverdig.

Det sentrale for HiNe er og blir lærerutdanningen, dette er selve essensen i organisasjonen og det vi selv hevder som vårt viktigste særtrekk. Da vi startet vår jobbkarriere ved HiNe i 2012 var vi ikke klar over hvor viktig lærerutdanningen var for organisasjonen. Vi opplevde at skolen hadde mange elever og en høy studiepoengproduksjon, fordelt på ulike grunn- videre- og etterutdanninger. Først da det ble snakk om at vi kanskje ikke fikk starte opp lærerutdanningen i 2013 på grunn av lave søkertall kom det frem hvor viktig lærerutdanningen var for skolen og skolens overlevelsesmuligheter i fremtiden, noe som også var med på å påvirke vårt valg av problemstilling da vi skulle skrive denne masteroppgaven.

Når vi spurte rådgiverne om hva de forbandt med HiNe var det ikke nødvendigvis lærerutdanningen som ble nevnt. Flere trakk frem utdanningsvalg som naturfag, idrett og musikk som det første de tenkte på, samt det store utvalget med videreutdanninger som HiNe

hadde. Dette kan tyde på at det ikke er lærerutdanningen som dagens HiNe identifiseres med i forhold til rådgiverne i videregående skoler. Betydningen av å få frem det sentrale ved organisasjonen ble nevnt av en av rådgiverne i intervjuene, Nina, som trakk frem at *«Hine må aldri glemme at det viktigste for dem er å fremstilles som en lærerskole. ... det er lærerutdanningen som skal stå i sentrum for denne markedsføringen. Det er HiNes merkevare.»*

Under Fombrun og van Riels stjernegrein synlighet finner vi begrepet *Brand equity* som beskriver en virksomhet som har greid å bygge en sterk merkevare. Å skape en sterk merkevare er noe som tar lang tid men som nesten kan skape et godt omdømme av seg selv, så Nina har ut fra dette et godt poeng når hun bemerker betydningen av at HiNe bør holde fast på å fokusere på markedsføring av lærerutdanningen. HiNe startet som en lærerskole, og kan gjerne bruke dette som en attraktiv virksomhetsidentitet i sin merkevarebygging. Steinar kommer også inn på betydningen av at HiNe bør forholde seg til det de er best på for å være godt synlig i markedet siden vi er en forholdsvis liten høgskole. Kjerneverdien og merkevarebygging får kanskje en enda større betydning når skolen er liten, som Steinar sier *«Nesna er jo en forholdsvis liten høgskole så de kan jo ikke ha et så veldig bredt tilbud ... Så Nesna bør fortsette å prioritere lærerutdanningen. Det er det Høgskolen er god på.»* Nettopp dette med å uttrykke vår identitet fremheves av Fombrun og van Riel (2004) som utrolig viktig. Vi må uttrykke vår identitet gjennom en bred meldingsstrategi utformet for å fremkalle interessenters identifikasjon med selskapet. Da har vi større sjanse for å bli synlige og oppfattet som autentiske.

Som Fombrun og van Riel (2004) hevdet har alle virksomheter en identitet, men hvis denne skal bli synlig krever det en prosess både internt og eksternt. Når vi ville finne svar på om HiNe's egen profilering er formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme benyttet vi oss av skolens hjemmesider og brosjyrer for å finne svar på hvordan vi internt fremstiller oss, og intervjuene av rådgiverne gir oss en indikasjon på hvordan vi eksternt blir oppfattet.

For å få frem et eget særpreg og forhåpentligvis øke søker tallene endret lærerutdanningen i 2012 sin profil og fokuserte på stedsbasert læring i ulike varianter på de to GLU-modellene GLU 1-7 og GLU 5-10. Her får vi som Albert og Whetten (1985) sier frem det unike ved HiNe, det som Fombrun og van Riel (2004) kaller distinkthet og som skiller HiNe fra andre organisasjoner. Vi opplever imidlertid at de ulike profilene ikke er kjent innad i organisasjonen. Det er ikke alle som vet at den ene lærerutdanningen har alle sine samlinger

på Nesna (GLU 5-10), mens den andre lærerutdanningen veksler mellom studiesamlinger på Nesna og ved lokale regionsenter ute i distriktene (GLU 1-7).

I dagens komplekse samfunn svever det mye informasjon, mye mer enn vi kan forvente at en rådgiver kan klare å holde seg orientert om til enhver tid. Det som imidlertid er viktig for å kunne hjelpe elevene når de skal velge studier er å finne frem til rett informasjon. Men hva hvis den informasjonen man finner på Internett ikke er tydelig nok? Skulle denne informasjonen inneholde feil er det av betydning at HiNe er synlig på andre områder slik at rådgiverne ved de videregående skolene i regionen kan videreformidle HiNe's tilbud innen f.eks. lærerutdanningen på korrekt vis.

Ser vi på hvordan hjemmesidene til HiNe profilerer lærerutdanningen kommer det ingen klar og tydelig markering frem på de praktiske forskjellene som det faktisk er mellom GLU 1-7 og GLU 5-10. Det er tvert imot ganske vanskelig å se dette, og under GLU 1-7 kommer det også frem feilinformasjon. Under lærerutdanningen GLU 1-7 står det at «*studiet går på Nesna ELLER som regionsbasert studium, heltid, 4 år*» og det gis dermed et inntrykk av at man har to valg når det gjelder GLU 1-7. Slik er det imidlertid ikke, studiet er regionsbasert med veksling av undervisningssamlinger på Nesna og gruppesamlinger via videokonferanser som studentene kan følge fra sitt lokale regionsenter.

Da vi startet å jobbe på GLU et halvt år etter at den nye profilen var tatt i bruk oppdaget vi stadig at profilen til lærerutdanningen ikke var kjent internt. Organisasjonen har ikke klart å formidle tydelig «hvordan vi gjør tingene» her hos oss. Når vi som organisasjon ikke har klart å tydeliggjøre dette internt, vil det bli vanskelig å formidle dette klart for de eksterne interessentene. Fombrun og van Riel sier også dette når de hevder at alle virksomheter har en identitet, men dersom denne skal bli synlig krever det en prosess både internt og eksternt. Vi som høgskole må jobbe aktivt innad i bedriften for å synliggjøre og skape bånd som knytter de ansatte sammen med organisasjonen. Vi må bygge en organisasjonskultur som er basert på våre egne verdier, og det blir helt sentralt at alle ansatte deler de samme verdiene (Brønn og Ihlen, 2009). Så må vi markedsføre dette slik Fombrun og van Riel (2004) sier ved å uttrykke vår identitet gjennom en bred meldingsstrategi utformet for å fremkalle interessenters identifikasjon med selskapet.

I vårt forskningsprosjekt oppdaget vi at veldig få av rådgiverne snakket om lærerutdanningen når vi spurte om kjennskapet til HiNe, og ved direkte spørsmål om de kjente til de ulike profilene på lærerutdanningene var det ingen som kunne gi oss et klart svar på forskjellene som er mellom GLU 1-7 og GLU 5-10. For oss gjenspeiler dette uklarheten som vi føler er innad i organisasjonen. Når vi internt via ansatte eller skolens hjemmesider ikke kan formidle tydelig nok at det er en organisatorisk stor forskjell for studenter om de velger GLU 1-7 eller GLU 5-10, kan vi heller ikke forvente at det eksternt, her via rådgiverne, skal kunne oppfattes.

Profilene til lærerutdanningen, distinktheten, må være kjent innad i organisasjonen før vi kan forvente at den skal være kjent utad, og vi kan ikke si at virksomheten er autentisk dersom ikke alle innad i virksomheten uttrykker felles verdier i sin kontakt med omgivelsene.

Fombrun og van Riel (2004) sier at et selskap ikke er autentisk dersom de interne interessentene ikke deler selskapets verdier. Med dette mener de ikke at vi er nødt til å snakke med bare en stemme, men vi bør absolutt synge i harmoni slik at vi utad kommuniserer de samme verdier. Vi kan med andre ord gjerne ha ulike profiler på studiene, men vi må kjenne til de verdivalg som er foretatt slik at vi kan kommunisere dette på samme måte utad.

Rådgiverne kjente som sagt lite til GLU-modellene, og ingen av de 7 rådgiverne kjente til forskjellen som eksisterer mellom GLU 1-7 og 5-10. Når vi opplever at dette heller ikke er kjent internt ser vi et samsvar mellom teori og praksis. Vi kan ikke forvente at det eksternt skal kunne oppfattes noe som vi ikke deler internt.

HiNe har også som tidligere nevnt endret seg fra å være en lærerskole til i dag å fremstå som en Høgskole med et stort og variert tilbud av studier. Dette har vært nødvendig for å tilpasse seg markedet, men spørsmålet vi stiller oss er om disse omstillingsprosessene har hatt betydning for vår identitet i andres øyne? HiNe's visjon er at de skal være attraktive, dynamiske og relevante for regionen, og det er derfor interessant å se på svarene til rådgiverne. Oppfatter de HiNe som en kunnskapsleverandør som er relevant og attraktiv for regionen, og er HiNe flinke nok til å profilere sine tilbud?

Det vi fant ut er at rådgiverne er klare på at det er viktig at HiNe ikke gjør alt mulig for å skille seg ut, men at de heller må ha en klar og tydelig identitet som går over tid. Når Nina forteller at: *«I en periode var Hine opptatt av å få mange studenter ... de fikk mange nye studier og mange nye studenter og så viste det seg at de nye studiene ikke klarte å overleve ... kanskje var det interessant i øyeblikket men de var ikke levedyktige over tid ... men det er lærerutdanningene de ikke må glemme»*, sier hun ganske tydelig ifra om hvor betydningsfullt

det er at man ikke glemmer bort hva som er organisasjonens hjerte. Liv trekker også frem betydningen av at vi må få frem hva som er vår identitet og at dette må vare over tid: *«Jeg ser en del av de studiene som har vært tilbydd de siste årene som jeg synes er litt sånn her rare studier med seksualisert vold, eller hva det nå er ... Man må, synes jeg, være litt kritisk, og se hva behovet er. Og kanskje ikke lage studier som kanskje er litt som disse rare studier jeg nevnte bare fordi de skal skille seg ut i fra alt annet. Det må være noe som er relevant – lærerutdanningen for eksempel»?* *«Lærerutdanningen som Hine tilbyr er det jo fortsatt et stort behov for».*

Liv trekker frem betydningen av å holde fast på sin identitet og sørge for å beholde og fokusere på sin merkevare. Hun trekker frem viktigheten av at vi er konsekvente og fokuserer på at tilbudene bør ha noe med lærerutdanningen å gjøre da det fremdeles er et stort behov for lærerutdanning, og at vi ikke snur oss etter vinden og lager rare studier for å skille oss ut. Dette stemmer godt med Fombrun og van Riels uttalelse om at vi ved konsekvent å gjøre det rette fra hjertet over lang tid kan fremstå som autentiske og dermed bygge et godt omdømme. Vi bør avklare hvem vi er ved å avdekke bedriftens identitet, og ikke kompromissere kjerneformål og verdigrunnlag for raskere å kunne respondere på press utenfra (Fombrun og van Riel 2004).

Det er også av stor betydning for autenticiteten at de interne kjerneverdiene blir overført på en troverdig måte til de eksterne samarbeidspartnerne. Første steg i denne prosessen er i følge Fombrun og van Riel at man identifiserer hva som er virksomhetsidentiteten. Et selskap er ikke autentisk dersom de interne interessentene ikke deler selskapets verdier, så en holdning som kommuniseres ut til de eksterne interessentene må ha fotfeste internt i selskapet. Et eksempel på at dette ikke er på plass får vi når Jon sier: *«... nå når det her nye tilbudet innen medie- hva kalles det nye studiet som kommer nå; medieproduksjon og sosiale medier, det var ett eller annet sånt, en årsenhet, der var jo en som profilerte det, han var jo redd for at det ikke skulle bli søkere nok på grunn av at han kanskje ikke trodde det var så godt renommé til Nesna, at kanskje det hadde blitt en større søkermasse dersom det hadde vært UiN som hadde stått bak det tilbudet og det er litt interessant å høre det altså...»*

Her reagerer rådgiver Jon på hvordan den interne interessenten som skulle profilere studiet ikke delte HiNe's verdier om å være en høgskole som skal være attraktiv, dynamisk og relevant for regionen. Resultatet kan være at den interne interessenten får HiNe til å fremstå som mindre autentisk ovenfor rådgiver Jon.

Høgskolen i Nesna er som andre høgskoler svært avhengige av studenter for å kunne bestå, og det er derfor viktig å kunne imøtekomme ønsker og behov i regionen når det gjelder studietilbud. Dette kan være med på å styrke oppfatningen av at HiNe ikke har en tydelig og klar identitet som kunnskapsleverandør, og Stig sier følgende om HiNe: *«Nei, jeg oppfatter de som en forholdsvis liten aktør i forhold til andre og i forhold til samfunnet her så synes jeg at de virker små. Av og til så har jeg lurt på at de overlever på Nesna i den her tiden. De har jo, ja hva skal jeg si, omstrukturert seg ganske mye, spesielt i forhold til sånn, altså ikke vanlige studier, men deltidsstudier og er rundt omkring og gir ut kunnskap, så ... Ja det er jo for at de skal overleve rett og slett, vil jeg tro. De har ikke villet overlevd bare på de vanlige studentene, da hadde de blitt alt for små.»*

Blir vi for opptatt av å fremheve en sterk og tydelig identitet kan denne komme til å virke hemmende dersom det er omstendigheter i markedet som sier at vi trenger å omstille oss (Bouchiki og Kimberley, 2003). Spørsmålet er hva som skjer dersom vi går for langt bort fra vår identitet, kan vi da fremstå som synlige og autentiske?

HiNe uttrykker i sin strategiske plan at de skal tilby studier som det er behov for i regionen, og skal dette ivaretas må de nødvendigvis tilby mange ulike studier. HiNe's endringer og ønske om å imøtekomme regionens behov for kunnskap kan ha slått begge veier. På den ene siden kan det som i eksemplet ovenfor fremstå som at skolen er tilpasningsdyktig og flink til å komme ut med studier som markedet etterspør. På den andre siden kan det ha ført til en svakere organisasjonsidentitet, hva er egentlig HiNe's studietilbud og hva er deres styrke og identitet? Er dette uklart kan det igjen føre til at de eksterne samarbeidspartnere som rådgiverne ikke ser på HiNe som en lærerutdanningsinstitusjon lenger. Alle nye studietilbud trekker blikket bort fra det som vi mener er organisasjonsidentiteten, og erstattes av et nytt syn på organisasjonen. Dette ser vi også hos rådgiverne Steinar og Liv når de fremhever at HiNe kanskje først og fremst fremstår som en videreutdanningsinstitusjon; en kunnskapsleverandør som er dyktig i forhold til etter- og videreutdanninger: *«Hine er kanskje mer kjent som en kunnskapsleverandør for de som allerede har en utdanning og som ønsker å bygge på med noe, men kanskje ikke i så stor grad for elevene våre»* og *«Det blir kanskje litt det at jeg oppfatter Nesna som en god kunnskapsleverandør i forhold til etter og videreutdanning, eller i forhold til voksne kanskje.»*

Virksomhetsidentitet eller corporate identity retter sin oppmerksomhet mot hvordan organisasjonen presenterer sin identitet ovenfor eksterne aktører i motsetning til organisasjonsidentiteten som har et mer internt fokus. Hvis vi ser på hvordan HiNe presenterer seg selv eksternt via sine nettsider viser de en virksomhetsidentitet med et mangfold av studier. Gioia (1998) har hevdet at også organisasjoner kan ha behov for å ha flere identiteter, og får støtte av bl.a. Albert og Whetten som i 1985 introduserte begrepet hybrid identitet hvor de viser hvordan ulike verdisystemer kan leve side om side i en og samme organisasjon. I følge Pratt og Foremann (2000) kan dette være mulig dersom organisasjonene har flere perspektiver på hva de mener er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen. Det betyr med andre ord at det er ingen ting i veien for at HiNe kan ha flere identiteter. HiNe kan gjerne fokusere både på grunnutdanninger som lærerutdanning og sykepleie og videreutdanninger, men bør slik Pratt og Foremann sier vite hva de mener er sentralt, varig og unikt ved de ulike utdanningsperspektivene.

For å få rede på hvor synlig HiNe var som kunnskapsleverandør i regionen benyttet vi oss av forskjellige innfallsvinkler på spørsmålet om synlighet når vi snakket med rådgiverne, og ryddet så svarene inn under Fombrun og van Riel's inndeling av synlighet i analysen. Fombrun og van Riel har tre ulike faktorer som spiller inn på hvor fremtredende organisasjonene er i det offentlige rom i forhold til synlighet: «street exposure», «national heritage» og «media presence».

Tar vi begrepet «street exposure» som sier noe om hvordan organisasjonen blir eksponert i det daglige er rådgiverne tydelige på at HiNe er for lite synlige. Som Nina sa: *«vi vet at dere er der ... Men vi ønsker at dere kommer på besøk og forteller hva dere er gode på ...»* Rådgiverne tror heller ikke at elevene har god nok kjennskap til Nesna, da de i hovedsak er opptatt av og får mye informasjon om studier ved NTNU mens Nesna er ganske usynlig. Når flere av rådgiverne nevner at Nesna fremstår som litt usynlig er det kanskje ikke så rart at de heller ikke kjenner til de ulike tilbudene som er på HiNe. På direkte spørsmål om rådgivernes kjennskap til lærerutdanningen sier Steinar at han kjenner lite til denne egentlig, han vet at det er få søkere og at det har vært samlingsbasert. John er av samme oppfatning og sier direkte at de eller han kanskje har for dårlig kunnskap: *«Nei kanskje vi har for dårlig kunnskap. Eh ja ... Nei, jeg tenker generelt så har vi kanskje ... Eller jeg får snakke for egen del så har jeg kanskje for dårlig kunnskap om Nesna, og høyskolen der. Du har jo det som vi finner på PC-en, på Internett på hjemmesiden og sånt og for all del det går an å lese og se hva som er å tilby der».*

I HiNe's virksomhetsplan står det eksplisitt at høgskolen skal styrke det faglige samarbeidet med videregående skoler. Klarer vi dette vil vi kunne være synlige gjennom Fombrun og van Riel's «street exposure». Det viser seg imidlertid at rådgiverne ikke oppfatter HiNe som en samarbeidspartner, og Nina uttrykker et umiddelbart ønske om flere møter med Høgskolen: *«Ja, jeg tenker jo at for høgskolen sin del burde det være veldig viktig å se på det her med rekruttering, at her har vi mange avgangselever – og vi vet at noen har lyst å bli lærere eller sykepleiere ... vi skulle ha møttes oftere, for elevenes sin skyld.»*

Nina er ikke alene om å savne et tettere samarbeid med HiNe, også Steinar har et lignende ønske om tettere samarbeid enn yrkesmessene: *«... Bortsett ifra det så har vi jo ganske lite kontakt med de egentlig, det er kjempelite. ... Tidligere kan jeg huske at vi av og til ble invitert, jeg kan huske at vi ble invitert ut på forskningsdagene tror jeg ... Men vi skulle ha hatt et tettere samarbeid, ja.»* Steinar kommer også med konkrete forslag i forhold til at et nettverkssamarbeid mellom de videregående skolene og HiNe ville vært bra for begge parter, og at HiNe ville gjort seg mye mer synlig dersom dette hadde blitt realisert. Som han sier: *Det er rart at de ikke satser på det, de skulle hatt et prosjekt hvor de har satset på å hente, klasser i fra vgs til Nesna og hatt et faglig opplegg med de som kunne vært en del ut av læreplanmålene som de kunne ha hatt ansvar for, og så i nettverk for oss faglærere.»* Her er altså en likhet mellom rådgiver Steinars ønsker, og mål som er uttrykt i HiNe's strategiske plan.

Rådgiverne mener også at det er viktig å få frem hva studenter som går på HiNe mener om skolen, og at de gjerne bør få dette mer profilert i media. Steinar forteller litt om dette når han sier: *«Det er noe viktig jeg vil si i forhold til omdømme og synlighet. Rekrutteringen til høgskolen, det er utrolig sjelden å se noe i avisene på Helgeland som viser frem studenter, hva de holder på med osv. Dere er dårlig på å profilere dere i media. En videregående skole her i byen er jo annenhver uke med et par sider i avisen. Der tenker jeg at det er noen som skulle hatt ansvaret for litt media påvirkning. Det er for dårlig.»*

Fombrun og van Riel (2004) påpeker betydningen «media presence» har i forhold til synlighet. Her kan selskapene kommunisere hvordan de ønsker å bli oppfattet, men media kan også tolke, forsterke og forme dette. Det vil si at samtidig som man kan oppnå synlighet gjennom media risikerer vi at synligheten kan bli oppfattet som både positiv og negativ. Lave søkertall til HiNe er et eksempel på synlighet i media som kan tolkes negativt, noe også rådgiverne påpeker når de snakker om at det er så lett å komme inn på HiNe, her representert

ved Per: «... Så er jo Nesna, med at alle kommer inn, noe som ikke bidrar til et økt omdømme ...».

I en ytterligere tolkning kan det hende at en oppfatning av at alle kommer inn fører til at man ikke tar seg bryet med å bli kjent med HiNe og studietilbudene som finnes, alle kommer jo inn så det er bare å vente.

Da vi intervjuet rådgiverne fortalte vi at HiNe har en tett nærhet til sine studenter og veldig gode resultater å vise til når det gjelder studentene, dette til tross for at det som rådgiverne også påpeker er lett å komme inn på Høgskolen i Nesna. Disse opplysningene mente rådgiverne kom for dårlig frem i media og burde fremstilles bedre av HiNe. Per vektla opplysningene slik: «Ja, og det tror jeg blir kjempeviktig, det tror jeg i alle fall i det å bli sett, og i forhold til læringsutbytte, i forhold til karakterer, og når man har klare tall på det. Det tror jeg er viktig for elevene, nærhet til studentene, det er jo en kjempefordel».

I ettertid har rektor S.E. Forfang sendt ut en pressemelding som forteller om de gode resultatene: «Studentene gjør det godt. Nylig ble høgskolen utropt til den tredje beste i landet av en nettavis, da med bakgrunn i statistikk fra database for høyere utdanning. Høgskolens studenter gjør det godt til eksamen og har lite stryk, så på kategorien mest A og minst stryk, ble våre studenter nummer tre i landet, og vi er den høgskolen som har minst stryk i landet, skriver en oppglødd rektor». Her ser vi at rektor bruker media for å skape positivt omdømme og dermed en god og hensiktsmessig profilering av HiNe slik som Fombrun og van Riel (2004) vektlegger i forhold til å være fremtredende i det offentlige rom.

En annen faktor som Fombrun og van Riel mener er viktig i forhold til bedrifters synlighet er «National heritage» som vektlegger betydningen av en lang tradisjon og historie. HiNe kan snart se tilbake på en 100-årig historie som lærerutdanningsinstitusjon i regionen. Dette kan bidra til økt synlighet i regionen. De fleste i regionen vet at det finnes en høgskole på Nesna, men alle er ikke orientert om hva høgskolen har å tilby som kunnskapsleverandør. Når vi opplever at det i tillegg til tradisjon og historie legges vekt på påvirkning av omdømmet positivt i media, kan sjansene øke for større synlighet ovenfor HiNe og dermed forbedret omdømme. Som Liv sier vil hun alltid tenke på HiNe som lærerutdanningens institusjon med stor I: «Jeg tenker tilbake, det var lærerskolen hvor gode pedagoger kom fra, og da synes jeg jo og at det er Nesnas varemerke. Sånn som høgskolen på Notodden har det på det estetiske, så føler jeg jo at Nesna har lærerskolen, det er det de har.»

I skolens dokumenter og i sosiale settinger som personalmøter etc. er det en ting som stadig blir sagt og skrevet: *«Hos oss blir du ikke borte i mengden. Her blir du sett!»*. Dette er et viktig signal til studentene om at vi bryr oss om dem og at vi legger vekt på nærhet. Som det står i strategisk plan skal studentene bli sett og være delaktige slik at de oppnår personlig vekst og danning. For en liten høyskole som HiNe kan det være positivt å profilere på nærhet og at studentene blir sett. Rådgiver Stig nevner også dette når han snakker med studentene: *«Jeg påpeker overfor våre elever at høyskolen her ivaretar dem godt, at de blir sett og at menneskelige verdier er vektlagt. Noe som også betyr veldig mye at du er trygg og har det bra, men hvis ikke undervisningen holder mål så går ikke det. Du kan ikke basere deg på å ha det koselig, det er ikke det elevene/studentene er ute etter.»* Så nærhet alene er ikke nok, HiNe må prestere når det gjelder undervisning.

Å bli sett kan føles godt i en hverdag som ofte preges av masseproduksjon, men dersom vi ikke klarer å innfri dette kan det samme slagordet bli brukt mot oss. Å være en liten organisasjon kan bidra til nærhet og følelsen av å bli sett, men det kan også assosieres med noe negativt slik som Stig oppsummerer når han sier at: *«kommunikasjon er en ting, og så kan jeg å si at etter at jeg har pratet med elevene når de har vært på Nesna på besøk. De blir veldig overrasket over hvor få elever det er som er heltidsstudenter, altså at det er lite studentmiljø, det reagerer de på. «Er det ikke flere som er på høyskolen» da spør jo elevene, og at det er et lite studentmiljø tror jeg og har betydning for dem. De tenker at hvis de skal studere så er det mange studenter, masse liv og røre rundt det da»*.

Synlighet er med andre ord svært viktig i det daglige, vi må være synlige og vår kjernevirksomhet bør vises når det kommer gjester på besøk. Når potensielle studenter kommer på infomøter kan det få følger for deres valg av studiested dersom de møter en tom kantine og tomme klasserom. Liv bygger videre på dette: *«Jeg må bare si at det jeg har hørt sånn generelt om lærerutdanningen på Nesna er jo at den er bra. At de som går der er fornøyd. Så, men jeg tror at en av de grunnene til at studentene ikke velger det, har med studentmiljøet å gjøre ... at det er for få studenter der, også når vi kommer på besøk.»*

Vårt spørsmål til rådgiverne om hvilken kjennskap de trodde studentene hadde til HiNe's satsningsområder ga oss en indikator på at vi har en jobb å gjøre for å bli mer synlig ovenfor studentene. Liv sa følgende: *«Nei, det tror jeg rett og slett ikke de har, det tror jeg at jeg bare må si det sånn. Det tror jeg ikke at de har. Hvis de ikke får direkte informasjon om det når de kommer på besøk på yrkesmessen så vet ikke de noe om det. Jeg tror dessverre at for mange er det bare sånn at Nesna er ikke et alternativ, og derfor så bruker de ikke noe særlig tid på å*

sette seg inn i det. Vi synes jo det har vært viktig å ta de med ut, for da får de i alle fall et møte med Nesna.»

Ut fra de tilbakemeldinger rådgiverne gir bør HiNe kanskje vektlegge Street exposure ved f.eks. å utføre klasseromsbesøk slik at elevene får møte høgskolens representanter ansikt til ansikt for å få en god og informativ beskrivelse av våre tilbud, noe som også nevnes for oss av Steinar: *«Jeg tenker at en annen viktig formidlingskanal for Nesna det er jo når de er på vår yrkesmesse. Vi har jo ikke bare stands sånn som de andre har, vi kjører alle besøkende ut i klassene sånn at de møter elevene ansikt til ansikt klassevis de fire første undervisningstimene, så Nesna i lag med alle andre er jo med inn og får møte de aktuelle elevene, og får snakke med de 20 eller 40 minutt i et klasserom, og da får de den beste muligheten til å formidle det de har å formidle, og kanskje vektlegge viktigheten av å være den eneste som er nærmest oss da.»*

Street exposure bør ikke undervurderes da vi ser flere eksempler på at rådgiverne opplever HiNe som lite synlige i det daglige. Når vi spør om HiNes tilstedeværelse på den enkelte skolen får vi svar som: *«... jeg skulle kanskje ønsket at dere hadde kommet mer til oss ja. Men det er lenge siden faktisk nå at jeg har hatt kontakt med Hine.»* og *«Det må være lenge siden ... Jeg husker ikke.»*

Med utgangspunkt i denne drøftingen kan vi avslutningsvis trekke frem noen punkter som HiNe mangler for å kunne oppfylle Fombrun og van Riel's tenkning i forhold til stjernegrener, dette tolket ut i fra rådgivernes svar. Det er viktig at HiNe i fremtiden retter fokus mot disse områdene for å kunne etablere en mer formålstjenlig profilering. Synligheten kan bedres ved økt fokus på samarbeid med videregående skoler, økt tilstedeværelse på skolene, tilby fagkurs til lærere, bedre markedsføring i media, fortelle til omverden hva vi gjør og hva vi er gode på samt å fremme studentenes gode resultater og lave strykprosent. Videre kan vi øke Autentisiteten ved å jobbe internt for å få frem identitetene som finnes i organisasjonen og fremme disse eksternt. I tillegg til disse to punktene berørte vi også distinktheten hvor det ble uttrykt et ønske om å tydeliggjøre de organisatoriske forskjeller mellom GLU 1-7 og GLU 5-10.

Oppsummerende avslutning

Våre funn gir ikke noe generaliserbart bilde av hva som kjennetegner formålstjenlig profilering i forhold til godt omdømme, grunnet undersøkelsens omfang. Undersøkelsen er likevel svært relevant, fordi den avslører/belyser faktorer som blir vektlagt i rådgiverne opplevelse av HiNes synlighet og autentisitet. Det er langt fra sikkert at en mer generaliserbar undersøkelse vil gi et radikalt annet bilde av disse faktorer. Det vi kan håpe på, er mer forskning på større utvalg som kan gi et mer generaliserbart bilde.

Rektor Forfang sier i sin pressemelding at Høgskolen i Nesna kanskje er Helgelands best bevarte hemmelighet. Vi får håpe at dette er i ferd med å snu slik at vi ikke etterlever det portugisiske ordtaket «*Vive bem aquele que vive escondido* - den som lever godt er den som lever i skjul». HiNe har mange dyktige fagfolk i sin stab, og resultatene fra studentene med gode karakterer og lite stryk viser i tillegg at Høgskolen har en berettiget plass i regionen. Vårt håp er derfor at skolen kan få et bedre omdømme gjennom å fokusere på sin profilering og fremstå som en synlig og autentisk kunnskapsleverandør i regionen.

For at profileringen til HiNe skal kunne være formålstjenlig, er det ifølge Fombrun og van Riel's stjernegrener noen områder vi ut fra våre funn ser at vi bør fokusere på å forbedre. Skal vi nå virksomhetsmål 3.1, er vi nødt til å ta noen grep. Dette virksomhetsmålet handler om at Høgskolen i Nesna skal være en foretrukket samarbeidspartner for utvikling og verdiskapning på Helgeland innenfor de utdanninger høgskolen gir. Vi skal ha en jevnlig dialog om kompetansebehov i regionen med representanter for samfunns- og arbeidsliv, og vi skal styrke det faglige samarbeidet med videregående skole og lokalt næringsliv. Vi ser ut fra våre funn at rådgiverne i de videregående skolene i regionen savner et faglig samarbeid med HiNe, og de ønsker også en tettere dialog med høgskolen. Rådgiverne gjenspeiler heller ikke at HiNe er en foretrukket samarbeidspartner for utvikling og verdiskapning innenfor utdanningene som vi gir, men snakker i større grad om NTNU. Det er derfor godt å se at HiNe fokuserer på dette i sin strategiske plan for 2014-2017. Med økt fokus på disse områdene er mulighetene for å nå målene HiNe har satt seg større, og dette kan i neste omgang bidra til et bedre omdømme.

Rådgiverne har av naturlige årsaker ulike opplevelser av HiNe og HiNe's profilering, men på et punkt var alle enige: samtlige manglet kjennskap til de ulike modellene som er på GLU 1-7 og GLU 5-10. Her ser vi at det er ingen av de syv rådgiverne som vet hva forskjellen i profilen på de ulike GLU-utdanningene som ble innført i 2012 innebærer. Når dette ikke er synlig, kan det indikere at HiNe ikke har gjort en grundig nok jobb i sin markedsføring og

profilering av lærerutdanningen. Kanskje kan følelsen av at vi er en organisasjon som har en lang tradisjon og historie, Fombrun og van Riel's *national heritage*, påvirke oss i negativ retning, slik at vi ikke ser behovet for å øke *street exposure* og *media presence* for å bli mer synlig. Lærerutdanningen kan lide av å ha en lang tradisjon og historie, vi kan få en «vi tar det for gitt-holdning» innad i organisasjonen fordi vi tror at alle internt og eksternt vet hva lærerutdanningen er og står for. Når vi så profilerer mange andre studier for å få studenter til Høgskolen, kan dette igjen overskygge de spede forsøkene som gjøres med å si noe om lærerutdanningens ulike profileringer.

I skrivende stund ser vi at søkertallene på lærerutdanningen for neste skoleår har steget, spesielt på GLU 1-7. Hva som er årsak til dette kan vi enda ikke si noe om, men kanskje er det profileringene som ble gjort i 2012 som har ført til dette. En annen tanke er at rådgiverne vi hadde som informanter, fikk et klarere bilde av hva som er profilen på lærerutdanningene våre i etterkant av intervjuene, og dermed kunne trekke frem GLU 1-7 ved HiNe som et alternativ for de studentene som hadde et ønske om høgskolestudier, men som ikke ønsket å flytte fra hjembyen sin og over til en større by med universitet. Diskusjonene vi har satt i gang internt rundt formålstjenligheten på profileringen til HiNe, kan muligens også ha bidratt til at skolens profilering har vært bedre dette semesteret, samt rektors økte bruk av media via blant annet pressemeldinger for å fremme skolens gode resultater.

Hvis vi sier at lærerutdanningen er hjertet i organisasjonen, virksomhetsidentiteten, vil det få store konsekvenser for organisasjonen dersom vi overser det faktum at rådgiverne ikke vet hva de ulike profilene på lærerutdanningen i dag er. HiNe må vektlegge betydningen av å få frem en synlig identitet og et samsvar mellom det de gjør og det de kommuniserer at de gjør.

Videre fremover kunne det ha vært interessant å følge opp hvordan man internt i organisasjonen tenker i forhold til skolens synlighet og autentisitet, spesielt i forhold til de fire punktene som Fombrun og van Riel mener er med på å skape en vellykket organisasjon med et godt omdømme. Dette kan vi gjøre ved å avklare hvem vi er ved å ta oss tid til å avdekke vår identitet, ved å utvikle en bred enighet om bedriftens identitet, ved å uttrykke vår identitet og ved å forbli tro mot oss selv. Klarer vi dette kan vi oppnå en høy grad av autentisitet, og hvis det stemmer slik som Fombrun og van Riel hevder, at autentisitet bygger omdømme, kan HiNe se en lysere fremtid i møte med tanke på økt og forbedret omdømme.

Litteraturliste

Albert, S. og D. Whetten (1985): Organizational identity. I *Research in organizational Behavior* (263-295). Greenwich, CT:JAY Press.

Balmer, J. M. T. og S. A. Greyser (red.) (2003): *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.

Benoit, W.L. (1997): "Image Repair Discourse and Crisis Communication". *Public relations review*, 23 (2): 177-186.

Bjørndal, Cato R.P. 2009. Kvalitetsutvikling av veiledning: Kap 11: *Hvordan forbedre veiledningssamtalen? Ni empirisk funderte anbefalinger*. I M. Brekke og K. Søndena (red.) *Veiledningskvalitet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brønn, P. og O. Ihlen (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo. Gyldendal Akademisk.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. 2004. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49: 173-208.

Fombrun, C.J. (1996), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

- Fombrun, C. J. og C. B. M. van Riel (2004): *Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gioia, D.A. (1998), "From individual to Organizational Identity", in Whetten, D.A. and Godfrey, P.C. (Eds.), *Identity in Organizations. Developing Theory Through Conversations*. Sage Publications.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2001), "Are the strategic stars aligned for your corporate brand", *Harvard Business Review*, 79(2), s. 128-134.
- Kvåle, G. og A. Wæraas. (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.
2 utg. 1. Opplag
- Kimberly, J.R. and Bouchiki, H., (2003), "Escaping the identity trap," *MIT Sloan Management Review* 44 (3) (20-26). Cambridge
- Løwendahl, B. R. (2002): Når ressursene både tenker og beveger seg. I Odd Nordhaug (red): *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Melewar, T.C. (2003) "Determinants of the Corporate Identity Construct - A Review of Literature", *Journal of Marketing Communications*, 9 (4), pp. 195-220.

Postholm, May Britt. 2005. *Kvalitativ metode*. Universitetsforlaget AS

Pratt, M.G. and Foreman, P.O. (2000) "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", *The Academy of Management Review*, Vol. 25 Iss.1, pp. 18-42.

Rindova, V. and Schultz, M., (1998) "Identity within and without", Lessons from corporate and organizational identity. I D. Whetten D. and Godfrey P.C. (Eds.) *Identity in Organizations. Developing Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA:Sage

Ryen, Anne. 2006. *Det kvalitative intervjuet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Røvik, Kjell Arne (2009). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. 2. opplag. Oslo. Universitetsforlaget.

Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget Vogmostad & Bjørke AS. 3 utg.

Wæraas, A. (2004): *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktoravhandling, Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Nettressurser:

<http://www.okonominettverket.no/Artikkel/1071.html> (12.05.2014)

<http://www.ranablad.no/nyheter/article7224100.ece> Publisert 13.03.2014 kl 00:00
(21.04.2014)

<http://hinesna.no/om-hogskolenorganisasjonplanverk/strategisk-plan> (20.04.2014)

<http://hinesna.no/studier/grunnskolelaererutdanning-1-7-trinn> (20.04.2014)

<http://hinesna.no/studier/grunnskolelaererutdanning-5-10-trinn> (20.04.2014)

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

HiNe som kunnskapsleverandør

Bakgrunn og formål

Vi er to mastergradsstudenter ved Universitetet i Nordland, master i Personalledelse med vekt på HRM, som skal skrive en masteroppgave om omdømme. I den forbindelse vil vi rette fokus på omdømmet til Høgskolen i Nesna, HiNe, siden vi begge har vår arbeidsplass der. Problemstillingen er: *I hvilken grad blir HiNe oppfattet som en kunnskapsleverandør i regionen?*

Vårt ønske er å kunne få intervjuere rådgivere ved en av de videregående skolene følgende steder: Brønnøysund, Mosjøen, Sandnessjøen og Mo i Rana, siden alle disse skolene er i samme region som HiNe. Det er opp til dere om det er en eller to rådgivere som deltar i samme intervju, men vi ønsker bare ett intervju pr. skole pr.by.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Dersom du/dere sier ja til å delta i studiet innebærer det at dere tar del i ett semistrukturert intervju på ca. en halv til en time. Spørsmålene vil omhandle HiNe som kunnskapsleverandør, og vi vil ta opp intervjuet på diktafon slik at det kan transkriberes i etterkant.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi (Nuno F. Pinto og Inger Lise Valstad) som vil ha tilgang til personopplysningene. Så snart opptaket er gjort vil det bli transkribert og anonymisert. Etter transkripsjon vil lydopptak slettes. Navneliste og

koblingsnøkkel vil bli oppbevart atskilt fra øvrig datamateriell. Vi vil sette som mål at det ikke skal være mulig å gjenkjenne hvem som har svart hva i den endelige publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2014. og da vil alt datamateriell slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Nuno Farbu Pinto,

tlf. 962 31314 dfpinto@hinesna.no eller Inger Lise Valstad, tlf. 938 59680

ingerlv@hinesna.no

Vår veileder i forbindelse med denne oppgaven er professor Turid Moldenæs og hun kan kontaktes på tlf. 977 74 165 turid.moldenes@uit.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Er HiNes egen profilering formålstjenlig i forhold til ønsket omdømme? Besvart med utgangspunkt i intervjuer av rådgivere i videregående skole – med hovedvekt på synlighet og autentisitet

1. Bli kjent – hvem er rådgiveren?

- a) Har du jobbet lenge som rådgiver?
- b) Har du vært student ved HiNe? Hvis ikke, hvor studerte du?
- c) Hvilken utdanning? Videreutdanning? Hvor fornøyd er/var du?
- d) Er HiNe en aktuell utdanningsinstitusjon om du skulle videre utdanne deg? Hvilken retning/utdanning?

2. Er HiNe så synlig som vi ønsker?

- a) Hvor god kjennskap har du til HiNe?
- b) Kjenner du noen som har utdannet seg ved HiNe? Hvilken retning/utdanning?
- c) Hvor god kjennskap har elevene til HiNe?
- d) I hvilken sammenheng hørte du sist om HiNe?
- e) Når leste du sist en annonse fra HiNe i lokalavisen?
- f) Når var du sist innom HiNe?
- g) Hvilken Høgskole/Universitet markerer seg mest i ditt lokalmiljø via avisartikler/annonser/tv-innslag etc.? - Hvis dette ikke er Nesna, påvirker dette dine anbefalinger til elevene?
- h) I hvilken grad får du tilsendt brosjyrer eller annet materiell fra HiNe?
- i) Er HiNe representert ved utdanningsmesse hos dere?
- j) Har dere faste samarbeidsmøter med HiNe? Hvem tar initiativ til disse møtene?
- k) Er det andre områder hvor du ønsker en tettere kontakt med UH-sektoren, evt. hvilke?
- l) Hvilke ønsker eller behov har du fra HiNe angående: Samarbeid, forskning, kurs, info

3. Hvilken kjennskap har rådgiverne til HiNe?

- a) Bruker dere å reise til HiNe med elevene?
- b) Hvilket kjennskap har du til HiNes Studietilbud?
- c) Når det gjelder lærerutdanningen ved HiNe, har du kjennskap til Helgelandsmodellen? I hvilken grad?

d) Hvilken kjennskap har du til satsningsområdet til GLU 5-10?

4. Oppfattes HiNe som en kunnskapsleverandør i Regionen?

- a) I hvilken grad nevner du HiNe som et mulig studiested for studenter å studere på?
- b) Hva mener du regionen har behov for av kunnskap?
- c) Generelt - I hvilken grad blir HiNe oppfattet som en kunnskapsleverandør i regionen?
- d) Spesifikt - På hvilken måte oppfatter du HiNe som kunnskapsleverandør for regionen?
- e) I hvilken grad samsvarer HiNes studietilbud med regionens behov for kunnskap?
- f) Hva tror du er årsaken til at flere ungdommer reiser til Bodø, Trondheim eller andre steder for å studere?
- g) Hva tenker du kan være årsaken til at de også reiser bort dersom samme studier tilbys på Nesna?
- h) Hva er eventuell grunn for at du anbefaler / ikke anbefaler studenter å studere ved HiNe?
- i) For at du skal kunne anbefale HiNe som fremtidig studiested, hvilke nye studietilbud bør HiNe ha?

5. HiNes omdømme

- a) Har du kjennskap til andres inntrykk av HiNe? (lokalt sett). (ligner på B)
- b) Hvilket omdømme har HiNe i din omgangskrets?
- c) Er det andre ting HiNe bør fokusere på for at skolen skal bli så attraktiv som mulig?
- d) Annet du har lyst til å nevne?
- e) Bør HiNe bestå som uavhengig regional kunnskapsleverandør eller bør HiNe bli en del av UiN? Begrunn.

Vedlegg 3

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørlings gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 321 884

Turid Moldenæs
Profesjonshøgskolen Universitetet i Nordland
Postboks 1490
8049 BODØ

Vår dato: 13.11.2013

Vår ref: 35937 / 2 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.10.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>35937</i>	<i>HåNe som Kunnskapsformidler</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Nordland, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Turid Moldenæs</i>
<i>Student</i>	<i>Inger Lise Valstad</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal sendes skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Inger Lise Valstad ingerlv@hinesna.no

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1075 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uiso.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 02. kyrra.svarthal@vst.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVT, Universitetet i Tromsø, 9007 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nsdtra@svt.ntnu.no

Vedlegg 4

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Håbergsgate 20
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 321 884

Turid Moldenæs
Profesjonshøgskolen Universitetet i Nordland
Postboks 1490
8049 BODØ

Vår dato: 13.11.2013

Vår ref: 35937 / 2 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.10.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>35937</i>	<i>HiNe som Kunnskapsformidler</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Nordland, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Turid Moldenæs</i>
<i>Student</i>	<i>Inger Lise Valstad</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Inger Lise Valstad ingerlv@hinesna.no

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontore / District Offices

OSLO: NSD, Universitetsgt 1 Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uis.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kjenn@nsd.uib.no
TROMSØ: NSD, SVT, Universitetet i Tromsø, 9017 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 35. nsd@uio.no