

Innspill til Universitetet i Tromsø fra kommunikasjonsbyrået Gazette

Våren 2002 ble kommunikasjonsbyrået Gazette leid inn for å gjøre en analyse av Universitetet i forbindelse med institusjonens arbeid med å utforme en overordna kommunikasjonsstrategi. Gazettes analyse og konklusjoner er samlet i vedlagt rapport, som foreslår en kommunikasjonsplattform for Universitetet i Tromsø.

Rapporten gir råd ledelsen og ansatte ved Universitetet kan diskutere innenfor Verdi- og identitetsprosjektet. Rapporten foreslår blant annet tre institusjonsverdier, som skal være retningsgivende for kommunikasjonsaktivitet ved Universitetet.

Forslag til
**Kommunikasjonsplattform
for Universitetet i Tromsø**

I. Innledning

Universitetet i Tromsø har det siste halve året brukt kommunikasjonsbyrået Gazette AS som rådgivere og pådrivere i arbeidet med å utvikle en kommunikasjonsplattform.

Vi har hele tiden jobbet nært med universitetets egen styringsgruppe for prosjektet, og universitetets ansatte, studenter og samarbeidspartnere har bidratt med viktige innspill. Det foreliggende dokument er et resultat av denne prosessen.

Dette er et forslag. Før dokumentet skal behandles i universitetets styre, ønsker ledelsen og prosjektgruppen at flest mulig ansatte skal få være med på de diskusjonene om hvilken identitet, hvilke verdier og hovedbudskap som skal ligge til grunn for institusjonens kommunikasjon med omverdenen. Dette mener vi er en klok beslutning. I en stor og kompleks kunnskapsorganisasjon som Universitetet i Tromsø, finnes det mange kloke hoder og mange sterke meninger. Det er viktig at de blir hørt.

ANALYSE OG ARBEIDSMÅTE

Til grunn for arbeidet med kommunikasjonsplattformen ligger mye skriftlige materiale i form av strategier, planer, rapporter, evalueringer og bøker som fra ulike perspektiver sier noe om hva Universitetet i Tromsø har vært, er og ønsker å være. Vårt viktigste kildemateriale har likevel vært intervjuer og arbeidsmøter.

Vi har blant annet hatt:

- Arbeidsmøter med faglig ansatte
- Arbeidsmøter med ferske studenter
- Arbeidsmøter med erfarne studenter
- Arbeidsmøter med utdanningssøkende ungdom i Tromsø
- Intervjuer med alle dekaner og rektor
- Intervjuer med eksterne samarbeidspartnere

Alt i alt har mer enn 60 mennesker gitt verdifulle innspill til arbeidet med kommunikasjonsplattformen. Bidragene har vært viktige både for situasjonsanalysen og for forslagene til verdier og hovedbudskap.

Prosjektets styringsgruppe har gjort relasjonsanalysen som ligger til grunn for forslaget om hvilke målgrupper universitetet skal prioritere i sin overordnede kommunikasjon. Men verdier og budskap bør også styre den kommunikasjonen ansatte på alle nivåer har med sin omverden og sine kontakter. Universitetets omdømme er ikke minst avhengig av at de ansatte formidler en positiv holdning til sin egen arbeidsplass i møte med andre.

Morten Ryen
Rådgiver, Gazette

Einar B. Strømstad
Rådgiver, Gazette

II. Bakgrunn

Universitetet i Tromsø har siden det ble opprettet stått i en særstilling ved å være landets nyeste, minste og nordligste universitet. Universitetet har vært kjent for innovasjon både når det gjelder faglige og organisatoriske forhold. Et moderne og annerledes universitet der det ble gjort mye for å få til integrasjon og samarbeid mellom fagene. Slagordet var "Universitetet med de lave gjerdene." Universitetet i Tromsø hadde ikke den tradisjonelle fakultetsinndelingen, men ble organisert rundt storinstitutter og med bare to styringsnivåer; en organisering som ble oppfattet som mer demokratisk enn det som var vanlig.

Etableringen av Universitetet i Tromsø skjedde under til dels kraftig motstand. Universitetet ble i første rekke betraktet som et distriktspolitisk tiltak, noe som også var en vesentlig del av begrunnelsen for opprettelsen. Kritikerne mente landsdelen manglet faglige ressurser og at rekrutteringsgrunnlaget for studenter var for dårlig. Tilhengere argumenterte for at landsdelen hadde behov for studie-plasser og akademisk arbeidskraft.

I den faglige profilen ble det lagt vekt på landsdelsrelevans og regionale behov. Samtidig skulle Universitetet i Tromsø også være et fullverdig universitet med det brede fagtilbudet det tilsier.

I årene som har gått siden opprettelsen har det naturlig nok skjedd mye med institusjonen og samfunnet rundt. Etterspørselen etter høyere utdanning har økt kraftig, noe som for Tromsøs vedkommende har ført til både flere fag, flere ansatte og flere studenter.

Sett under ett er Universitetet i Tromsø en suksesshistorie. Universitet er godt etablert, har et bredt og solid faglig tilbud og har gjort de mest kritiske spådommer til skamme.

Det er imidlertid ingen grunn til å hvile på laurbærene. I årene som kommer vil det bli økt konkurranse om midler, forskere og studenter, og det kan også tenkes at det blir vanskeligere å finne gehør for de distriktspolitiske argumentene. I en slik situasjon er det viktig at Tromsø framstår som et klart, tydelig og godt alternativ det er verdt å satse på.

Kommunikasjonsplattformen skal bidra til nettopp dette. Målet er at den kommunikasjon universitetet har med sine viktigste målgrupper skjer på en gjennomtenkt, planmessig og målrettet måte. Kommunikasjonsplattformen skal gi en begrunnelse for hvorfor en gjennomfører ulike tiltak – enten det dreier seg om studentrekruttering, formidling eller mediekontakt – og bidra til at universitetet står fram med en identitet og profil ansatte, studenter og samarbeidspartnere kjenner seg igjen i.

III. Situasjonsanalyse

Kommunikasjonsplattformen tar utgangspunkt i en kartlegging og analyse av dagens situasjon for virksomheten. Målet har vært å identifisere problemer og utfordringer virksomheten står overfor som kan eller bør møtes med kommunikasjonsiltak.

Et vanlig brukt virkemiddel er en såkalt "swot-analyse" der en søker svar på følgende fire spørsmål:

STRENGTHS: Hva er våre sterke sider?

WEAKNESSES: Hva er vi svake på?

OPPORTUNITIES: Hvilke muligheter har vi ?

TREATS: Hvilke trusler står vi overfor?

Ofte er det bare ledelsen eller andre utvalgte personer som besvarer spørsmålene og gjennomfører swot-analysen. I dette tilfellet valgte vi – i samråd med prosjektets styringsgruppe – å gå bredere ut. Både studenter, ansatte, samarbeidspartnere og utdanningssøkende ungdom fikk anledning til å delta – enten gjennom intervjuer eller arbeidsgrupper. Målet var å få et så presist bilde som mulig av hvor Universitetet i Tromsø står i dag, hvordan institusjonen oppleves både fra innsiden og utsiden.

SITUASJONSBESKRIVELSE

Arbeidet med situasjonsanalysen har vært en prosess i flere trinn. Vi begynte med en gjennomgang av det skriftlige materialet som ble gjort tilgjengelig for oss. De viktigste dokumenter her var "Strateginotat for Universitetet i Tromsø for perioden fram til 2010", egevalueringen, institusjonsevalueringen utført av NIFU, ekstern evaluering i regi av Norgesnettrådet samt studenttilfredshetsundersøkelsen fra NIFU. Vi fikk også et godt innblikk i historien bak opprettelsen av universitetet gjennom Narve Fulsås' bok "Universitetet i Tromsø 25 år".

På grunnlag av det skriftlig materialet og noen innledende intervjuer, utarbeidet vi en *situasjonsbeskrivelse* som i neste omgang dannet utgangspunkt for vurdering og diskusjon i arbeidsmøter og intervjuer.

(Situasjonsbeskrivelsen finnes i sin helhet på <http://www.adm.uit.no/ledelse/vi/>)

SITUASJONSANALYSE (SWOT)

I arbeidsmøter og intervjuer med faglig ansatte ba vi om kommentarer til situasjonsbeskrivelsen. Hovedinntrykket etter de tilbakemeldingene vi fikk er at den gir et ganske godt bilde av utfordringene for Universitetet i Tromsø. Den har likevel et ganske negativt og kritisk fokus. I den videre prosess la vi derfor mer vekt på å få fram de positive sidene - institusjonens styrke og muligheter.

Både i interne og eksterne intervjuer ba vi om oppfatninger om de viktigste styrker, svakheter, trusler og muligheter for Universitetet i Tromsø. I arbeidsmøtet med faglig ansatte ble deltakerne delt i grupper og bedt om å karakterisere universitetet ut fra de samme fire parametre. I plenum gjorde vi deretter en felles gjennomgang med diskusjon og prioritering.

Denne metoden gir ikke krav på vitenskaplighet. Situasjonsanalysen består av mange subjektive oppfatninger som er blitt sammenfattet og fortolket i etter-

kant. Med dette forbehold mener vi likevel situasjonsanalysen avdekker en rimelig grad av felles forståelse for trusler og muligheter, styrke og svakhet i organisasjonen.

Nedenfor har vi sammenfattet de viktigste punktene i situasjonsanalysen. Disse danner utgangspunktet for det videre arbeid med kommunikasjonsplattformen.

Hva er Universitetet i Tromsøs sterke sider?

- Et ung og lite universitet med større evne til omstilling og endring enn andre.
- Tradisjoner for medbestemmelse og demokrati. Rom og frihet for ansatte.
- Trivsel, god kontakt mellom studenter og ansatte.
- Utradisjonelle forskningsmetoder, undervisningsformer og faglig tilnærming.
- Erfaring med tverrfaglige tilnærminger egnet for komplekse problemstillinger
- Beliggenheten gir fortrinn for forskning knyttet til arktis og nordområdene.
- Gode fasiliteter for studenter og forskere.
- Godt studentmiljø og fornøyde studenter.
- Godt arbeidsmarked etter studiene på de fleste fag
- Har en sterk posisjon i landsdelen. God kontakt med politikk og næringsliv lokalt.
- Tradisjon for profilert universitetsledelse. Ny ledelse får positiv omtale eksternt

Hva er Universitetet i Tromsøs svake sider?

- Omorganisering og vekst har skapt større avstand og dårligere kommunikasjon internt
- Vanskelig for å samle seg om en overordnet strategi. Mangler tradisjon for strategisk tenkning.
- Ansattes lojalitet til faget er større enn lojaliteten til institusjonen.
- Har vanskelig for å få gjennomslag for argumenter for betydningen av grunnleggende forskning både lokalt og nasjonalt.
- Mange fagmiljøer er små og mangler (gode) lærerkrefter.
- Har lyktes dårlig med å forsyne landsdelens næringsliv med arbeidskraft.
- Risikerer overproduksjon av enkelte typer akademisk arbeidskraft.
- Mangler overordnet strategi for forskning.
- Mangler overordnet strategi for formidling. Uklarheter om hvor ansvaret for formidling ligger.
- Studietilbud og yrkesmuligheter er for dårlig kommunisert til potensielle studenter både lokalt og nasjonalt.
- Universitetet oppleves utenfra som lukket og næringslivsfiendtlig.

Hvilke trusler står Universitetet i Tromsø overfor?

- Ansattes opplevelse av redusert medvirkning kan gjøre det vanskeligere å få oppslutning om institusjonen og overordnede strategier.
- Manglende omsorg for institusjonens egenart har svekket profilen i forhold til andre universiteter
- Sentralisering og utflytting truer universitetets eksistensberettigelse på lang sikt.
- Kvalitetsreformen stjeler tid og oppmerksomhet. Finansieringsmodellen kan redusere inntektene.
- Geografisk avstand og reisekostnader er til hinder for politisk påvirkning og faglig kontakt og samarbeid.

- Oppfatningen om at UiTø er et subsidiert universitet kan undergrave politisk støtte.
- Universitet er lite og sårbart for nedskjæringer.
- Faglig ansatte møter for få krav til faglig kvalitet og produksjon – dette kan skade institusjonens omdømme.
- Lite profilerte fagmiljøer gjør det vanskelig å rekruttere og holde på dyktige fagfolk. Universitetet i Tromsø kan tape ytterligere når eldrebølgen i akademia øker konkurransen om de beste.
- Andre universiteter og høyskoler profilerer seg på universitetets kjernekompetanse.
- Unge i landsdelen har utferdstrangen og søker mot sør. Tradisjonen for akademisk utdanning er fremdeles svakere i nord.
- Avstand og klima er en terskel for utdanningssøkende fra sør.
- Formidlingsaktiviteten prioriteres ned av forskere og ledelse. Hindrer muligheter for strategisk bruk av forskningsresultater i profilering av universitetet.
- Næringslivet er skuffet over universitetet og søker andre samarbeidspartnere.
- Næringslivets krav om matnyttighet i forskning og utdanning truer institusjonens egenart.

Hvilke muligheter har Universitetet i Tromsø?

- Økonomiske nedskjæringer kan gjøre organisasjonen mer endringsvillig. Blir mer kreative på å finne alternative kilder og samarbeidspartnere. Større frihet til å disponere egne midler.
- Modernisere organisasjon og styringsmodeller. Oppmuntre og belønne initiativ nedover i organisasjonen.
- Etablere faglige og sosiale fora (Faculty Club, Alumni-organisasjon) for å styrke det faglige og politiske samholdet.
- Stille større krav til forskerne og bruke insentiver mer aktivt (reisemidler, forskningsfri) for å heve kvaliteten på forskning.
- En tydeligere tverrfaglig profil kan virke tiltrekkende på forskere og samarbeidspartnere.
- Satse mer på samfunnsrelevans og nye grupper (EVU) i utdanningstilbud og forskning.
- Slå sammen små enheter til færre og større.

III. Kommunikasjonsplattform

Alt kommunikasjonsarbeid tar sikte på atferdsendring. Målet kan være å få folk til å kjøpe et produkt, stemme på et politisk parti eller velge en bestemt utdanning. Utgangspunktet er forståelsen av individet som et fritt velgende subjekt som lar sine handlingsvalg styres av kunnskaper og følelser.

Hvordan en skal kommunisere med ulike målgrupper og hvor en skal begynne, er imidlertid avhengig av hva slags forhold målgruppene har til institusjonen fra før. Den kan spenne fra uvitenhet og likegyldighet til stor kunnskap og sterk positiv holdning.

MERKEVAREN UITØ

Den som skal drive med profilering eller "merkevarebygging" må arbeide både med kjennskap, kunnskap og holdninger hos kundene eller målgruppene.

Kjennskap er den laveste grad av oppmerksomhet overfor noen eller noe. Kjennskap gir et svakt grunnlag for handling, men er likevel viktig å etablere for å kunne arbeide videre med kunnskap og holdninger. Innenfor merkevareteori måles kjennskap ut fra i hvilken grad markedet/aktørene kjenner og kan identifisere ditt merke.

Med *kunnskap* menes i denne sammenheng grunnleggende faktabasert innsikt i og om noe eller noen. Kunnskap er viktig for mange handlingsvalg, men er sjelden den eneste komponent i valg mellom ulike alternativer. Derfor er det sjelden nok å gi mennesker mer kunnskap for å få dem til å handle annerledes.

Med *holdninger* menes relativt varige positive eller negative innstillinger overfor noe eller noen (holdningsobjekt). En holdning består av både *kognitive*, *affektive* og *intensjonelle* komponenter. Den kognitive komponenten handler om hva en person tror eller mener om objektet. Den affektive komponenten betegner følelsene og styrken i følelsene overfor objektet, mens den intensjonelle komponenten sier noe om viljen til å handle ut fra holdningene.

Vi kan se kjennskap, kunnskap og holdning som trinn i et påvirkningshierarki, der kommunikasjonen tilpasses styrken og kvaliteten på relasjonene og målgruppens innstilling. Virkemidlene må tilpasse formålet med kommunikasjonsarbeidet: Er det å spre kjennskap, øke kunnskapen eller endre holdninger?

Innenfor merkevareteori sier en gjerne at et godt "merke" må assosieres med positive egenskaper og verdier, men at muligheten for å opprettholde positive holdninger avhenger av kvaliteten på produkter og tjenester. For å skape et positiv profil og et godt omdømme må en med andre ord appellere både til hodet og hjertet. Det hjelper verken med fagre løfter eller nøkterne fakta om troverdigheten svekkes av dårlig kvalitet på produkter og tjenester. Om en både greier å formidle positive assosiasjoner og verdier, og kan levere produktene, er belønningen kunder med sterk lojalitet til merket. "Quality never goes out of style."

For Universitetet i Tromsø er kvaliteten på forskning og utdanning institusjonens være eller ikke være. Det er dette som et institusjonens "produkter". Hele orga-

nisasjonen må derfor ha som sin fremste oppgave å sørge for at produktene er av høy kvalitet.

Vårt inntrykk er at Universitetet i Tromsø leverer "produkter" av høy kvalitet, men at denne kvaliteten kan være truet av politiske og organisatoriske forhold, slik det går fram av de "trusler" som er nevnt i situasjonsanalysen. Dette ligger utenfor vårt mandat å foreslå løsninger på disse utfordringene. Vår oppgave er å forsøke å finne fram til de egenskaper, verdier og budskap Universitetet i Tromsø kan bruke for å skape seg et mer positivt omdømme og en tydeligere profil.

Hvorfor en kommunikasjonsplattform?

Kommunikasjonsarbeidet har sitt grunnlag i en kommunikasjonsplattform for virksomheten som består av identitet (hvem er vi?), verdier (hva står vi for?) og budskap (hva vil vi si?)

Kommunikasjonsplattformen skal legge grunnlaget for all kommunikasjon med universitetets målgrupper. Kommunikasjonsplattformen fyller «merkevaren» med innhold og mening, og gir klare, langsiktige retningslinjer for hva all intern og ekstern kommunikasjon skal handle om. Det vil sikre tydelig, konsistent og helhetlig påvirkning over tid.

Kommunikasjonsplattformen er også et viktig utgangspunkt for utformingen av en visuell profil. De budskap og verdier Universitetet i Tromsø står for må skal ikke bare uttrykkes verbalt. De må også komme til uttrykk visuelt i logo, typografi, fargevalg og bildebruk.

Kildene

Vårt forslag til kommunikasjonsplattform er formulert på grunnlag både av de *sterke sider* ved Universitetet i Tromsø som blir trukket fram i situasjonsanalysen, og mer uformelle inntrykk og innspill vi har fått gjennom arbeidsmøter og intervjuer, eksternt og internt.

Vår opplevelse av hva som er UiTø's *identitet* har mange kilder, også de skriftlige vi tidligere har nevnt. Som utdannings- og forskningsinstitusjon må identiteten på en eller annen måte ligge i den faglige dimensjonen. NTNU er kjent som "det teknologiske universitetet", NLH Ås som "det grønne universitetet". Hva er UiTø? Vi savner en tydeliggjøring av universitetets faglige profil i en overordnet strategi. Et klart strategisk valg av en faglig profil vil gjøre det lettere å etablere en gjenkjennelig identitet.

I prosessen med å finne fram til hvilke *verdier* Universitetet i Tromsø uttrykker hadde vi spesielt god nytte av arbeidsmøtene med studenter. Her var fokuset rettet spesielt mot Universitetet i Tromsø's fortrinn, hva det var ved universitetet og byen som fikk dem til å søke seg hit. Studentene var opptatt av de sosiale verdiene, av naturen og byen. Til sammenligning var de faglig ansatte mest opptatt av å fremheve de "bransjespesifikke" verdier (forskningens frihet og uavhengighet, forskningsbasert undervisning, krav til kvalitet og publisering). Som vi argumenterer for senere, er de akademiske verdier viktige og nødvendige, men de er ikke unike for Universitetet i Tromsø.

Hovedbudskapene er også formulert på bakgrunn av situasjonsbeskrivelsen og de fortrinn og muligheter som kommer fram der. Budskapene skal ikke brukes ordrett slik der er formulert her, men mer betraktes som sammenfatninger av de "historier" Universitetet i Tromsø ønsker å fortelle om seg selv.

IDENTITET – HVA ER VI?

Ulike begreper som *merkevare*, *profil* og *identitet* brukes for å beskrive det særpreg eller en egenart en virksomhet har. Ordvalget er ikke det viktigste, men begrepet *identitet* er kanskje det som passer best for en virksomhet som Universitetet i Tromsø. Innenfor psykologi og sosiologi henspiller *identitet* på en samspillet mellom individet/gruppe og samfunnet. Identitet er med andre ord et uttrykk for samstemmighet om hvordan vi oppfatter oss selv, og hvordan andre oppfatter oss.

Identiteten har en viss bestandighet over tid – vi skifter ikke identitet fra én dag til en annen – men det er samtidig et dynamisk begrep: Gjennom målrettet innsats er det mulig å endre både selvoppfatningen og andres oppfatning av en selv.

I det skriftlige materiale vi har hatt tilgang til, og gjennom de samtaler og arbeidsmøter har hatt med universitetets faglige ansatte, er det særlig ett tema som går igjen: Universitetets tilknytning til landsdelen. Perspektivet er imidlertid ulikt avhengig av hvem en snakker med. Studentene vi har møtt er i første rekke opptatt av de muligheter universitetets beliggenhet gir (friluftsliv, naturopplevelser, tøft klima, skiturer i midnattssol), mens faglig ansatte engasjerer seg i hvilken grad beliggenheten skal komme til uttrykk i forskningsstrategi og undervisningstilbud. Eksterne informanter er på sin side opptatt av hvilken nytte landsdelen kan ha av universitet når det gjelder produksjon av arbeidskraft, kunnskap og forskning.

Begrepet *landsdelsrelevans* har fulgt Universitetet i Tromsø siden starten, og var en del av selve begrunnelsen for å opprette universitetet. Spørsmålet om landsdelsrelevans har vært diskutert internt og eksternt fram til i dag, og ulike aktører har ønsket å legge forskjellige betydninger i det.

Enkelte vil nå distansere seg fra den sterke tilknytningen til landsdelen og profilere universitetet utelukkende på de faglige kvalitetene. Konkurransen om studenter, fagfolk og penger skal ikke preges av oppfatninger om at Universitetet i Tromsø er et *subsidiert* universitet, en institusjon på krykker. Andre mener at universitet fremdeles må holde på sin landsdelsrelevans og være en utdannings- og forskningsinstitusjon primært for Nord-Norge. Begrunnelsen er som før landsdelens behov for akademisk arbeidskraft og ungdoms behov for studieplasser.

V finner diskusjonen om hvorvidt Universitetet i Tromsø skal være et universitet i nord, eller et universitet for nord er lite fruktbar. Universitetet i Tromsø må i en viss forstand være begge deler: I et *regionalt perspektiv* er det et universitet som kan møte landsdelens behov for grunnforskning, studieplasser og akademisk arbeidskraft. *Nasjonalt og internasjonalt* er det et universitet som er sentralt plassert for å kunne drive forskning om natur, kultur og samfunn i nordområdene.

Vi mener uttrykket "Universitetet i nord" bedre summerer opp universitetets identitet enn "landsdelsrelevans". Begrunnelsen for dette er at den distriktspolitiske argumentasjonen ikke står like sterkt i dag som den gang universitetet ble opprettet. Det som var en begrunnelse for å opprette universitetet er ikke nødvendigvis være en begrunnelse for å opprettholde det eller styrke det. Universitetet i Tromsø bør derfor søke sin begrunnelse i kvaliteten på forskning og utdanning, ikke i sin (eventuelle) relevans for landsdelens organisasjoner og næringsliv.

Det som imidlertid er viktig er at universitetets geografiske plassering blir kommunisert som et komparativt fortrinn for en posisjon både i nasjonal og internasjonal forskning og utdanning. Selv forskning med utgangspunkt i lokale forhold bør ha internasjonale ambisjoner. Utdanningstilbudet må være konkurransedyktig både nasjonalt og internasjonalt.

Med en tydelig identitet som "universitetet i nord", kan Universitetet i Tromsø framstå som et attraktivt studie- og arbeidssted for alle som er interessert i nordområdene, enten det er marin forskning, arktisk miljø, urbefolkningsstudier eller andre arktiske fag. Den profilen kan brukes både nasjonalt og internasjonalt og dermed gi institusjonen en unik posisjon i forhold til både studentrekruttering og forskningssamarbeid.

"Universitetet i nord" er gir også større åpenhet for betydninger og fortolkninger. Det er et "universitet", med den faglige bredden et universitet skal ha. Samtidig kan "i nord" både henspille på den geografiske plasseringen og den faglige orienteringen.

Andre forslag til identitet vi har støtt på underveis er "det marine universitetet", "det blå universitet" eller "det arktiske universitetet". Ulempen med disse er at de er mer lukket og stiller store krav til en sterkere (og smalere) faglig profil enn det Universitetet i Tromsø synes å ville gå for.

VERDIER – HVA STÅR VI FOR?

Verdier blir vanligvis forstått som normative uttrykk for en ønsket tilstand eller atferd. Strengt tatt er det bare personer som kan ha verdier. En organisasjons eller virksomhets verdier kommer derfor til uttrykk gjennom de ansattes og ledelsens atferd; hvordan de opptre i forhold til hverandre, kunder og konkurrenter. Verdiene sier også noe om hva de i fellesskap mener er godt og ettertraktelsesverdig.

En organisasjons eller virksomhets verdier kan finnes på tre nivåer:

- De *grunnleggende verdier* som gjelder lover og regler, alminnelige normer for sosial omgang, arbeidsrettslige bestemmelser mv – det vil i praksis si verdier som gjelder alle typer virksomhet.
- De *bransjespesifikke verdier* – som gjelder innenfor virksomheter av samme type. For Universitetet i Tromsø vil det være grunnleggende akademiske verdier knyttet til kvalitet på forskning og utdanning, normer knyttet til publisering av forskning, forskningsetiske prinsipper og verdier som forskningens frihet og uavhengighet.

- På det tredje nivået finner vi *verdier som er spesifikke* for en bestemt organisasjon eller virksomhet, og som deles av et stort flertall av de ansatte.

Også Universitetet i Tromsø vil være preget av verdier på alle tre nivåer. De grunnleggende verdier er nedfelt i stillingsinstrukser og avtaler, mens de bransjespesifikke verdier kommer til uttrykk i den akademiske utøvelsen, gjennom forskning og undervisning, i samfunnsdebatt og politikk.

Mange universitetsansatte føler sterkt for de akademiske verdier (nivå ii), Dette er verdier som forener forskere og akademikere over hele landet, kanskje i hele verden. Universitetets eksistens hviler på viljen til å forsvare de akademiske verdier, og dette er også verdier som skiller universitetene fra andre utdanningsinstitusjoner.

De akademiske verdier er imidlertid ikke noe som beskriver Universitetet i Tromsø bedre enn andre universiteter. I arbeidet med kommunikasjonsplattform har målet vært å identifisere de verdier som uttrykker *særpreget* ved Universitetet i Tromsø, verdier som skaper en følelse av fellesskap og beskriver hvordan institusjonen er og ønsker å være. Dette må være verdier som enten allerede er til stede i organisasjonen, eller som uttrykker ambisjoner som mange er enige om.

Som det framgår av situasjonsanalysen, har Universitetet i Tromsø en rekke sterke sider som kan oppfattes som elementer i et felles verdigrunnlag. Mange har fremhevet sider ved det sosiale og faglige miljøet (tett, nært, intimt, hyggelig, åpent). Universitetet i Tromsø blir også beskrevet som annerledes, alternativt og utradisjonelt. Ord som internasjonalt, ungt, moderne, eksotisk, innbydende går også igjen.

Vi har nedenfor tre forslag til verdier for Universitetet i Tromsø. Vi mener disse sammenfatter mye av det som kom fram i intervjuer og arbeidsmøter. Verdiene skal likevel være gjenstand for diskusjon internt, og andre ord kan vise seg å fange viktige verdidimensjoner bedre. Det er likevel viktig, som vi har vært inne på tidligere, at verdiene må finnes i en felles forståelse hos ansatte og studenter. Verdien skal etterleves og vernes om, og selv om de ikke skal formidles direkte skal de styre hvordan ansatte og studenter forholder seg til hverandre, hvordan de kommuniserer med og mottar nye ansatte og studenter, hvordan de møter samfunnet rundt – enten der er presse, politikere, næringsliv eller skoleverk.

Vi mener Universitetet i Tromsø – med hånden på hjertet – kan si om seg selv at det er:

- **Annerledes:** Både når det gjelder faglig profil, undervisningsmetoder og den regionale orienteringen framstår Universitetet i Tromsø som noe annet enn de tre andre. At universitetet er lite, intimt og med god kontakt mellom student og lærer bidrar også til inntrykket. Å fortsette å være annerledes krever vilje til eksperimentering og dristighet.
- **Åpent:** Folk er åpne. Her er åpne dører – til kollegaer og lærere, til rektors kontor. Her er mange muligheter for den som vil. Ordet kan også uttrykke en ambisjon om å skape åpenhet mellom universitetet og samfunnet rundt, og ønsket om å ha en transparent organisasjon der informasjonen flyter lett.

- **Moderne:** Universitetet i Tromsø er en institusjon i bevegelse og endring, en framtidsrettet organisasjon. Universitetet skal tilpasse seg skiftende krav og utfordringer, ikke låse seg fast i akademiske tradisjoner eller vanetenkning. Tromsø har muligheten til å bli et eksempel til etterfølgelse på hvordan en tradisjonsrik institusjon som universitetet møter den nye tids utfordringer.

Alle disse tre verdiene vil, de hvis kommer til uttrykk i handling og holdning, bidra til å gi Universitetet i Tromsø en tydeligere posisjon i forhold til andre universiteter og høyskoler.

HOVEDBUDSKAP – HVA SKAL VI SI?

Som det går fram av situasjonsanalysen foran peker våre informanter på en rekke utfordringer for Universitetet i Tromsø som både kan og bør møtes med kommunikasjonsiltak. De viktigste er:

- Manglende kjennskap til utdanningstilbudet blant utdanningssøkende ungdom lokalt og nasjonalt.
- Utydelig faglig profil eksternt
- Manglende lojalitet til institusjonen internt
- Misnøye med intern kommunikasjon
- Manglende kunnskap om og interesse for akademisk utdanning i landsdelen
- Vanskeligheter med å rekruttere forskere og fylle lærerstillinger
- Fagmiljøer svekket av mangel på studenter og lærekrefter
- Kritiske holdninger til universitetets samfunnsrolle eksternt
- Manglende kunnskap om universitetets faglige styrke eksternt

Våre forslag til hovedbudskap tar utgangspunkt i disse utfordringene. Budskapene møter utfordringene enten som beskrivelse av eksisterende fortrinn eller som løfter til mottakerne. Skal budskapene ha troverdighet må organisasjonen tro på dem og ha vilje til og ønske om å stå bak løftene.

Det er viktig å understreke at hovedbudskapene ikke er ment å brukes direkte og ordrett verken i brosjyrer, på web eller i andre sammenhenger. De er et uttrykk for de "historier" Universitetet skal fortelle til ulike målgrupper, men formidlingen av budskapene må tilpasses ulike kanaler og situasjoner.

- ***Universitetet i Tromsø er en forsknings- og utdanningsinstitusjon som satser spesielt på marine fag, arktiske fag og studier av natur og kultur i nordområdene.***

Med dette budskapet får universitet fram sin faglige profil. Det er viktig om en skal samle interesserte og motiverte studenter og dyktige fagfolk. Budskapet er bare troverdig om universitetet kanalisere tilstrekkelige ressurser til disse fagområdene.

- ***Universitetet i Tromsø er et breddeuniversitet som tilbyr forskningsbasert undervisning av høy kvalitet innenfor våre viktige fagområder.***

Universitetet i Tromsø må ha en betydelig faglig bredde for å kunne være en av "de fire store". At universitetet har det, og dermed et rikt utdanningstilbud, er antakelig ikke tilstrekkelig kjent blant utdanningssøkende verken i nord eller sør. Dette budskapet vil bli viktigere når flere høyskoler etterhvert får universitetsstatus.

- **Universitetet i Tromsø er en framtidsrettet, fleksibel og innovativ organisasjon med en åpen og inviterende holdning til sin omverden og sine samarbeidspartnere.**

Universitetet skal ikke stå med "ryggen mot verden", men være åpne og vilige til forandring. En institusjon i samfunnet - ikke på siden av -, som skal bidra med kunnskap for å forme framtida. Et moderne universitet som svarer på samfunnets utfordringer.

- **Universitetet i Tromsø tar vel i mot nye studenter og har ett av landets beste studentmiljøer.**

Et godt "selling point" overfor potensielle studenter. Å være student har både en faglig og sosial dimensjon, og Tromsø har sterke fortrinn på begge. Et godt førstesemesterstudium og åpne miljøer skaper trygghet særlig for ferske studenter.

- **Grunnforskning ved Universitetet i Tromsø er viktig for utnyttelsen av de naturlige ressurser i nord og for forståelse av natur, kultur og samfunn i nordområdene.**

Universitetets viktigste oppgave er ikke å drive næringsrettet forskning og innovasjon, men å utdanne de folk næringslivet trenger for å oppnå vekst og drive grunnforskning på områder som er relevante for landsdelen. Det bør gjøres større anstrengelse for å synliggjøre verdien av akademisk utdanning og grunnforskning – og på den måten demme opp for økende krav om nytte og relevans.

- **Universitetet i Tromsø er en moderne kunnskapsbedrift som går foran ved å tilby undervisning på nye måter – og til nye grupper.**

Universitetet bør ha en pragmatisk og offensiv holdning til kunnskapsspredning overfor nye grupper – spesielt i samarbeid med organisasjoner og næringsliv. Universitetet i Båtsfjord er et godt eksempel på hvordan det kan gjøres.

- **Universitetet i Tromsø er en åpen og demokratisk institusjon som legger vekt på samarbeid og kommunikasjon på tvers av faglige og administrative grenser.**

En av universitetets sterke sider er "de lave gjerdene", evnen til tverrfaglighet og organisatorisk nytenkning. Det er viktig at viljen til å arbeide for disse tradisjonene kommuniseres tydelig både internt og eksternt. Vekst og omorganisering kan skape misnøye og manglende følelse av medvirkning.

TONE OG MANÉR - HVORDAN SKAL VI SI DET?

Budskapene må i første rekke kommuniseres på en måte som er gjenkjennelig og appellerer til målgruppene. Det er en vanlig fallgrube i alle typer eksternt kommunikasjonsarbeid at en legger mer vekt på hva en selv ønsker å fortelle

enn på hva målgruppen ønsker å vite. Ofte er tiltakene også laget med en alt for omfattende eller ingen målgruppe i tankene.

I praksis bør hvert enkelt tiltak utformes ut fra hvem som er i målgruppen og hva slags kunnskap, kjennskap og holdning de har til Universitetet i Tromsø. F.eks. er ungdom i videregående skole ikke nødvendigvis interessert i detaljer om organiseringen av universitetet, vekttall eller hvordan en setter sammen fag til en grad. Mange vet ikke engang hva et universitet er, hvilke muligheter som finnes og hva en kan bli etter endt studium. Da må budskapet om at "*Universitetet i Tromsø er et breddeuniversitet som tilbyr forskningsbasert undervisning av høy kvalitet innenfor sine fagområder*" formidles gjennom eksempler og fortellinger ungdom kan forstå.

Både visuelt og verbalt bør kommunikasjonen være preget av de tre sentrale verdiene: *annerledes*, *åpent* og *moderne*. Uttrykket må få sin endelige utforming i arbeidet med en visuell profil og konkrete informasjonstiltak, men her er noen eksempler på hvordan verdiene kan brukes som utgangspunkt:

Annerledes – kreativ bruk av Internett, SMS og wap-teknologi i kommunikasjon med potensielle studenter. Utforming av rekrutteringsmateriell som blir lagt merke til og husket. (Top of mind)

Åpent – bruke et direkte og aktivt språk i all kommunikasjon, med utgangspunkt i mottakerens kunnskaper og interesser. Gjøre informasjon lett tilgjengelig og forståelig.

Moderne – bruke visuelle virkemidler som logo, fonter og bilder med et moderne og tidsriktig uttrykk.

RELASJONER – HVEM SKAL VI SI DET TIL?

En stor og kompleks organisasjon som Universitetet i Tromsø forholder seg til mange institusjoner og personer i inn og utland gjennom et uttall kontaktpunkter. Hensikten med kommunikasjonsstrategien er ikke å legge planer for eller restriksjoner på denne mangfoldige og viktige kontakten.

På et mer overordnet institusjonelt plan har likevel Universitetet et behov for planlagt og målrettet kommunikasjon med viktige målgrupper. Det kan være i forhold til utdanningssøkende, studenter, politikere, presse, næringsliv eller offentlige myndigheter.

En analyse av kvaliteten på og viktigheten av de ulike relasjonene ble gjennomført i styringsgruppen for prosjektet. I begge tilfeller ble en femdelt skala brukt, der 5 stod for henholdsvis svært god relasjon/ svært viktig, mens lavere poeng tilsvarte mindre viktige/mindre gode relasjoner. Nedenfor er målgruppene delt inn etter viktighet.

Viktigste målgrupper

- Utdanningsministeren
- Forskningsrådet
- UFD-komiteen
- UFD

- Elever i videregående utdanning i Tromsø og landsdelen for øvrig
- Egne studenter
- Egne ansatte: Administrativt/tekn personale
- Egen ansatte: Vitenskapelig personale
- Egne ansatte: Dekaner/valgte ledere
- Egne ansatte: Fakultetsdirektører

Nest viktigste målgrupper

- Fiskeridepartementet
- Helse og sosialdepartementet
- Politikere fra H, SV, V, AP og KrF
- Mediene: Nordlys, Bladet Tromsø, NRK lokalt, NRK nasjonalt, Aftenposten
- Elever i videregående utdanning i landet ellers
- Forskningsmiljøer: NORUT-gruppen, Forskningsparken, Fiskeriforskning, Polarmiljøsenteret, Norsk Polarinstitutt, utenlandske forskere
- Utdanningssektoren: Universitetene, Høgskolen i Tromsø, Høgskolene i Nord-Norge

Tredje viktigste målgrupper

- Politikere fra Frp, SP, Bastesen
- Mediene TV Tromsø, TV2, Dagbladet
- Forskningsmiljøet Planteforsk Holt
- Andre samarbeidspartnere lokalt og nasjonalt
- Rådet for høgere utdanning
- Universitets- og høskolerådet.

Kvaliteten på relasjonene

Det er et interessant trekk ved relasjonsanalysen at karakteristikken "svært god relasjon" ikke blir brukt om noen av målgruppene. Gjennomgående er kvaliteten på relasjonen vurdert 1-2 poeng lavere enn tilsvarende for viktigheten av relasjonen. I tillegg må vi ta høyde for at det er lett å overvurdere kvaliteten på viktige relasjoner når en ser det fra eget ståsted.

Det betyr at Universitetet i Tromsø har en del å gå på når det gjelder å kommunisere bedre med sine målgrupper. Følgende målgrupper er karakterisert ved størst sprik mellom viktighet og kvalitet på relasjonen:

- Utdanningsministeren (viktighet 5, kvalitet 3,5)
- Partiet Venstre (viktighet 4, kvalitet mindre enn 3)
- Bastesen (Viktighet 2,5, kvalitet 0 dvs ingen relasjon)
- Mediene TV2, VG, Dagbladet (viktighet 3,5-4, kvalitet 2) Aftenposten (viktighet 4, kvalitet 2,5)
- Elever i videregående i Tromsø (viktighet 5, kvalitet 3,5-4), elever i videregående i landsdelen (viktighet 5, kvalitet 3), elever i videregående ellers i landet (viktighet 4, kvalitet 2).
- Forskningsmiljøer: Polarmiljøsenteret (viktighet 4, kvalitet 2,5), utenlandske forskningsmiljøer (viktighet 4,5 kvalitet 3)

Universitetet i Tromsø pleier også kontakter der kvaliteten på relasjonen er bedre enn viktigheten tilsier. Det gjelder Universitets- og høgskolerådet og Rådet for høyere utdanning.

Hvem bør prioriteres?

Universitetet i Tromsø har begrensede ressurser både når det gjelder personal og penger og kan ikke vie alle sin kommunikasjonsoppgaver like mye oppmerksomhet. Det er nødvendig å prioritere.

Det er et vanlig feilgrep å prioritere virkemidler først. En satser på web, på brosjyrer eller på et magasin, og har ikke alltid like klart for seg hvem en ønsker å nå og hvem en faktisk når med disse virkemidlene.

Det riktige sted å begynne er med en prioritering av målgruppene. Hvem er viktigst for institusjonen? Hvem av de viktige har vi dårligst relasjoner med? Hvordan skal vi sørge for å opprettholde de gode relasjonene vi har? Hvordan skal vi bedre relasjoner som er dårlig?

I relasjonsanalysen peker følgende målgrupper seg ut som viktigst. Vi har foreslått en prioritering mellom dem.

1. Utdanningssøkende ungdom

Arbeidsmøter og samtaler tyder på at Universitetet i Tromsø har alt for dårlig kontakt med, og for lav profil i forhold til utdanningssøkende ungdom selv i egen by. Det er grunn til å tro at institusjonens utdanningstilbud ikke er godt nok kjent ellers i landet. Studentene er institusjonens være eller ikke være og må ha førsteprioritet.

2. Egne ansatte

Vi foreslår at har sine egne ansatte som 2.prioritet. Verdien av åpenhet er viktig, ikke minst internt og også en betingelse for å få til samarbeid på tvers av organisatoriske skiller. Ansatte og deres familier er meget viktige for universitetets omdømme blant eksterne målgrupper.

3. Rammesettere

Utdanningsministeren, Forskningsrådet, Utdannings- og forskningsdepartement samt Stortinget er viktige målgrupper for Universitetet i Tromsø. Institusjonen er avhengig av politiske og finansiell støtte for å kunne realisere sine arktiske og marine ambisjoner. Det er viktig at kommunikasjonen legger vekt på den nasjonale og internasjonale betydningen av disse satsingsområdene, og nedtoner distriktshensynet. Gevinsten for landsdelen skal være en frukt av en viktig satsing, ikke en begrunnelse.

4. Mediene

Nasjonale medier er viktig først og fremst som kanal for kommunikasjon med rammesetterne og andre viktige målgrupper. Universitetet bør etablere bedre kontakt med redaktører og enkeltjournalister, og legge en plan for mediekontakt. Avstanden fra Oslo gjør at det er nødvendig med en mer proaktiv innsats enn tilfellet er for utdanningsinstitusjoner på Østlandet.

IV. Avslutning

Kommunikasjonsplattformen er – som navnet sier – en plattform for kommunikasjonsarbeidet. Den gir ingen praktiske anvisninger for hvordan en skal løse konkrete kommunikasjonsoppgaver, og det er heller ikke meningen. Den skal legge grunnlaget for verbal og visuell kommunikasjon og må føles opp med mer konkrete tiltak og planer knyttet til formidling, studieinformasjon, pr og markedsføring. Slik planer bør lages separat, og angi tidpunkt for gjennomføring, budsjett og ansvar.

Før en kommer så langt bør Universitetet i Tromsø ha en gjennomgang av sin visuelle profil (typografi, logo, farger, bildebruk) med sikte på å skape det helhetsinntrykk institusjonen ønsker å stå fram med.