



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50451 PR-ledelse og strategisk kommunikasjon

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	10-10-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	26-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10039  IN09  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Navn:

Maren Agdestein

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** "Kommunikasjonsaktiviteter må være et verktøy" Kommunikasjon og EU-prosjektsøknader

**Navn på veileder \*:** Tor Bang

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)

**Gruppenummer:** 12

**Andre medlemmer i  
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

# Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- «Kommunikasjonsaktiviteter må være et verktøy». Kommunikasjon og EU-prosjektsøknader -

Eksamenskode og navn:

MAN 5045 – PR-ledelse og strategisk kommunikasjon

Utleveringsdato:

Høsten 2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

## Sammendrag

I en tid der tillit til media og journalister står overfor trusler som «alternative fakta», kan man si at samfunnsoppdraget til kunnskapsinstitusjoner er blitt reaktualisert. Norske universiteter kan i tillegg til finansiering gjennom grunnbevilgning og oppdragsfinansiert aktivitet, søke om bidrag til aktiviteter gjennom for eksempel EUs rammeprogrammer. Samfunnsnytte er blitt et viktig kriterium i EU-prosjektsøknader. Oppgavens tema er slike EU-prosjektsøknader, og om kommunikasjonsstøtte kan bidra til å øke kvalitetsnivået på dem.

Hvordan fortolke samfunnsnytte? Hva sier forskerne som skriver søknader og rådgiverne som bistår på søknadene om kommunikasjon i prosjektsøknader? I hvilken grad vurderer de kommunikasjon som viktig i søknader, hvordan beskriver de gode tiltak, og hvordan måler de effekten av tiltakene? Er de åpne for bistand fra kommunikasjonsrådgiver i prosessen, og kan kommunikasjonsstøtte bidra til å heve kvaliteten på søknaden? Jeg har sett på hva relevant teori sier om virksomhetsstrategi, evalueringsmåter, kommunikasjonsplaner og taktikk.

Ved å intervjuer totalt fem forskere og rådgivere har målet vært å få tilgang på data om hvordan kommunikasjon fortolkes og nyttes i prosjektsøknader, for i neste omgang å kunne utforme noen råd om hvordan dette kan gjøres bedre for å øke kvaliteten på prosjektsøknadene.

Intervjupersonene i oppgaven syntes å ytre en forståelse om at målet med kommunikasjonen skal være å støtte opp under de overordnede målene for prosjektet. Et annet funn var en forståelse for at kommunikasjon må tilpasses interessenter og målgrupper. I utvalget var det en aksept for at kommunikasjonsrådgivere kan bidra til EU-søknader, men også erfaring med at det gjøres i liten grad ved NTNU i dag. Kommunikasjonsplaner i dag kan bli nedprioritert og gjort «i siste liten» av prosjektleder. Det var også et interessant funn at kommunikasjonsrådgivere med liten erfaring med prosjektstøtte kan skape merarbeid i prosjektsøknadsprosessen. I tillegg forekommer det at eksterne, profesjonelle aktører blir med som partnere med eget ansvar for kommunikasjon i EU-prosjekter.

Faglitteratur viser hvordan kommunikasjon kan støtte oppunder strategiske mål, og at evaluering og måling er en viktig del av strategisk kommunikasjon og mål om samfunnsnytte. I utvalget var det en mer instrumentell forståelse av kommunikasjonsrådgivers rolle, som skilte seg fra anbefalinger i faglitteraturen.

## Innhold

Sammendrag .....	2
Problemstilling og avgrensning .....	5
Bakgrunn, kontekst og begrepsavklaringer .....	6
Hvordan finansieres aktivitetene ved norske universiteter? .....	6
Tegn i tiden om grunnbevilgning og bidragsfinansiert aktivitet.....	7
EU-prosjekters samfunnsnytte og kommunikasjon.....	8
Veivalg ved undersøkelse av problemstillingen .....	9
Kort om prosjektsøknaden og vurderinger .....	10
Teoretisk forankring og perspektiver .....	11
Kommunikasjon med bidrag til virksomheters suksess .....	11
Fremragende kommunikasjon som strategisk og databasert .....	14
Mål og evaluering.....	15
Hvordan evaluere samfunnsnytte .....	16
Metode og utvalg .....	18
Fortolkning.....	18
Refleksjoner om troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	19
Utvalgsriterier og rekruttering.....	19
Rådgivere vs. forskere .....	20
Intervju, relasjoner og forskerens rolle.....	20
Utvalget: oversikt .....	22
Innhenting av data .....	23
Funn, analyse og drøfting .....	26
Samfunnsnytte vs. poengjag .....	27
Kommunikasjonsplan «i siste liten» og «på et minimum».....	29

Åpen for at kommunikasjonsrådgivere kan bistå.....	30
Kommunikasjonsrådgiver behøver prosjekterfaring? .....	31
Eksterne partnere med eneansvar for kommunikasjon – et mulighetsrom? .....	32
Interessenter og målgrupper er til stede, men måler vi?.....	32
Internkommunikasjon.....	34
Følelsers rolle hos forsker som kommuniserer .....	35
Andre elementer i analysen.....	36
Konklusjon.....	36
Videre forskning og mulig oppfølging.....	39
Litteraturliste.....	40
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	44

## Problemstilling og avgrensning

I NTNUs strategi for 2020-2025 under kapittelet «Internasjonalisering» står det formulert et utviklingsmål om å «øke utnyttelsen av EUs virkemidler for forskning, innovasjon og utdanning for å sikre høy kvalitet og relevans i virksomheten vår» (*NTNUs strategi - Kunnskap for en bedre verden - NTNU*, u.å.). EU-finansiering av aktiviteter i norsk universitets- og høgskolesektor (UH-sektor) ser ikke ut til å bli mindre viktig fremover. I oppgaven har jeg valgt å se på kommunikasjons rolle i EUs finansieringsordninger slik som *Horizon 2020* og *Horizon Europe*.

Problemstillingen i denne oppgaven er formulert slik:

Kan kommunikasjonsstøtte bidra til å heve kvalitetsnivået på EU-prosjektsøknader der NTNU er koordinator?

I oppgaven stiller jeg altså spørsmålet om en prosjektsøknad kan forbedres og/eller optimaliseres med kommunikasjonsstøtte. På den ene siden må det sies å være et kvalitetstegn at en søknad innvilges. På den andre siden vil det være en rekke faktorer som virker inn på vurderinger av søknader som gjør at man ikke automatisk kan anta at en avvist søknad betyr at den har dårlig kvalitet. Eksempler er tilfangst av og kvalitet på andre gode søknader, prioritering av fagområder, nivå på kompetanse og erfaring hos involverte forskere, begrensninger på rammebudsjetter og så videre.

Det bør også sies at kommunikasjonsstøtte ikke kan «reparere» en søknad som ikke er god i utgangspunktet. Når spørsmålet i oppgaven er stilt slik det er gjort, er det med en forutsetning om at kvaliteten på søknaden for øvrig er god. Det er en rekke kriterier som prosjektsøknader vurderes ut fra slik som relevans for EUs oppdragsområder, innovasjonspotensiale og realistisk budsjett (*Horizon Europe, 2023*), som denne oppgaven ikke går inn på. Kommunikasjon er og bør heller ikke være et virksomhetsmål i seg selv, men skal ligge tett opp mot virksomhetens eller prosjektets mål. Dette skal oppgaven komme nærmere inn på i teoridelen. Ifølge en intervjuperson til oppgaven hadde vedkommende fått en søknad godkjent med anmerkninger om at noen kommunikasjonsiltak måtte tilpasses bedre. Dette er et eksempel på at søknader

kan innvilges uten å ha god nok kvalitet på kommunikasjonsplan, noe som også kan bety at denne delen er av mindre kritisk viktighet i vurderingsprosessen.

Oppgaven vil ta for seg kvalitetskriterier for strategisk kommunikasjon, sett i sammenheng med data innhentet gjennom fem forskningsintervjuer med involverte i EU-prosjektsøknader. Funn i denne oppgaven kan, med forbeholdene som tas i metodekapitlet, tenkes å være relevante for søknader med andre finansieringskilder, eller søknader fra andre kunnskapsinstitusjoner enn NTNU. Det vises for øvrig til metodekapitlet for refleksjoner omkring mulig overførbarhet.

## **Bakgrunn, kontekst og begrepsavklaringer**

Etter den offisielle innsettingen av Donald Trump som den 45. amerikanske president i 2017, oppsto en debatt om antallet oppmøtte til innsettingsseremonien. Trump-administrasjonen hevdet at det var et historisk antall oppmøtte, og at media fabrikkerte bevis om det motsatte. Senere har blant annet fotografiske bevis avkreftet at det var rekord i antall oppmøtte. I løpet av denne diskusjonen tok en av presidentens spesialrådgivere, Kellyanne Conway, uttalelser fra Trump-administrasjonen i forsvar i et medieintervju. Hennes bruk av begrepet «alternative fakta» har siden havnet i leksikon («Alternative Facts», 2023). Spredningen av begrepsbruk rundt «alternative fakta» sammen med «falske nyheter» kan sees som symptom på en holdning om økende forakt for og sviktende tillit til media og journalister. I en slik kontekst blir det tydelig hvor viktig det er at kunnskapsinstitusjoner engasjerer seg i den offentlige samtalen. En forskningsrapport utført av OsloMet på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet viser at tilliten til forskning og forskere i Norge er svært høy, men at denne tilliten står overfor flere trusler som populisme, digitale ekkokamre og konspirasjonsteorier (Thue et al., 2022). Samtidig, påpekes det i samme rapport, viser det seg at tilliten til forskning i Norge og andre land har økt etter Covid-pandemien. Med støtte fra skattebetalere både i Norge og i EU følger et samfunnsoppdrag, og man skal kunne vise tilbake hvilken nytte man gjør for samfunnet. Man kan si at samfunnsoppdraget til kunnskapsinstitusjoner har blitt reaktualisert de siste årene.

### **Hvordan finansieres aktivitetene ved norske universiteter?**

For denne oppgaven er det relevant med en begrepsavklaring rundt hvor midlene til universiteter og høyskoler kommer fra, i tråd med *Reglement om statlige universiteter og høyskolars forpliktende samarbeid og erverv av aksjer* (Kunnskapsdepartementet, 2013). Midlene som Kunnskapsdepartementet stiller til disposisjon for institusjonen gjennom

tildelingsbrev, defineres som bevilgning. Dette omtales ofte også som grunnbevilgning. Prosjekter eller aktiviteter som ikke fullfinansieres av universitetenes grunnbevilgning, kalles derimot for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet, BOA.

Oppdragsfinansiert aktivitet er prosjekter som institusjonen utfører mot betaling for en eller flere eksterne oppdragsgivere, når det foreligger krav om motytelse i kontrakten. I denne sammenhengen er det verdt å påpeke at særlig teknologifakultetene ved NTNU har hatt tradisjon for samarbeid med eksterne partnere som Hydro (se f.eks. Brandt, 2010; Østby et al., 2020). Det har altså vært tradisjon ved teknologifakultetene for aktivitet som ikke bare har vært basert på grunnbevilgning.

Bidragsfinansiert aktivitet på sin side dreier seg om aktivitet der institusjonen søker støtte fra nasjonale eller eksterne finansieringskilder der det *ikke* er krav om motytelser. Slik lyder altså begrepsdefinisjonene hos Kunnskapsdepartementet. Når det gjelder bidragsfinansiert aktivitet er det verdt å merke seg at det defineres som uten krav om motytelser, men at det er mulig å nyansere en slik definisjon. Gjennom for eksempel tematiske utlysninger kan både nasjonale og internasjonale finansieringskilder legge implisitte økonomiske føringer for område, vekting og prioritering av fagområder for prosjekter hos institusjoner. Motytelsen blir da ikke direkte i oppdragsmessig forstand, men kan altså bestå av vekting og prioritering. I et slikt perspektiv kan grunnbevilgning sees som et noe friere grunnlag for aktiviteter der institusjonene selv kan prioritere og vektlegge.

### **Tegn i tiden om grunnbevilgning og bidragsfinansiert aktivitet**

Flere tegn fra regjeringen tyder på at det vil bli mindre bevilgninger til universiteter og høyskoler fremover, se f.eks. en Aftenposten-artikkel fra senhøsten 2021: “Mangler inntil 2 milliarder kroner. Varsler nye kutt i forskning”. I tillegg til nasjonale finansieringskilder har EU rammeprogram med store søknadspotter til prosjekter. I februar i det tredje virkeåret til det store europeiske rammeprogrammet for forskning, Horisont Europa, HE, hadde norske prosjekter mottatt nær 5 milliarder norske kroner i støtte (Løkeland-Stai, 2023). Ennå er det fem år igjen av HE-perioden. Til sammenligning var 2021-budsjettet for Norges forskningsråd, NFR, på rundt 11,8 milliarder (*Årsrapport 2021 - Forskningsrådet*, 2022). Da HE startet opp i 2021 var det foreslåtte totalbudsjettet på 95,5 milliarder Euro (*Horisont Europa*, u.å.).

Med et perspektiv om at grunnbevilgning gir en friere aktivitet ved universiteter, er det mulig å argumentere for at en situasjon der institusjonene i større grad må hente finansiering gjennom BOA kan føre til mindre frie aktiviteter. Den tyske filosofen og sosiologen Jürgen Habermas



fremhever et ideal om den frie offentlige samtalen, forstått som et ideal for demokratier (Habermas, 1991). I den ideelle offentlige samtalen gis det beste argumentet de beste mulighetene til å overbevise. Ifølge Habermas vil et samfunn som i større grad lar seg styre av kapital og markedsinteresser gi dårligere vilkår for en slik fri, offentlig samtale. Det er ikke dette prosjektets formål å vurdere hverken den norske, offentlige samtalen eller konsekvenser av norske myndigheters kutt i grunnbevilgning, men det er verdt å merke seg, og for borgere med stemmerett å gjøre seg opp en mening om.

### **EU-prosjekters samfunnsnytte og kommunikasjon**

Ekstern finansiering av forskning gjennom søknader til NFR og særlig EU har i stor grad de siste årene måttet underbygge samfunnsnyttens (impact) av forskningen, som blant annet inkluderer «outreach and exploitation» (se f.eks. Mea et al., 2016). Man kan se «impact» som:

*De forandringene vi kan se (demonstrere, måle, fange) utenfor akademia (i samfunnet, økonomien, miljøet) som skjer på grunn av vår forskning (forårsaket av, bidratt til, tilskrivbar). (Understanding Research Impact, u.å., egen oversettelse)*

Denne forståelsen er formulert av forskningsgruppa ENLIGHT Research Impact. «Impact»-begrepet er imidlertid gjenstand for mye diskusjon. Forskning viser at det forstås og anvendes forskjellig, noe som er utfordrende blant annet for evalueringer og målinger (Penfield et al., 2014).

De engelskspråklige begrepene som ligger til grunn hos EU, kan gjerne oversettes i norske sammenhenger og i en studentoppgave skrevet på norsk. Noen vil argumentere for at begrepet «impact» har gått inn i det norske begrepsapparatet og at dette ikke er nødvendig. I denne oppgaven vil likevel ordet «samfunnsnytte» brukes på norsk som oversettelse av det engelske «impact». Språkrådet anbefaler såkalte avløserord som erstatning for bruk av engelsk ord, og i tilfellet «impact» foreslås «samfunnsbidrag» (*På godt norsk – avløserord*, u.å.). Utover den helt fysiske effekten av et objekt som treffer et annet, beskriver *Cambridge Dictionary* ordet «impact» som «en kraftfull effekt som noe, vanligvis noe nytt, har på en situasjon eller person» [egen oversettelse] («Impact», 2023). Bruken av det norske ordet «effekt» alene i kunnskapssammenheng kan kritiseres for å se kunnskapsoverføring som instrumentell innsprøyting. Det er lange tradisjoner innenfor medieforskning for å nyansere denne enkle fortellingen om mediers muligheter for påvirkning, blant annet resepsjonsstudier. Birminghamskolens studier om publikums dekodning og «motstand» viser at det på ingen måte forekommer direkte overføring av budskap fra avsender til mottaker av et budskap (se f.eks.

Gripsrud, 2015). Samtidig er det i mange sammenhenger praktisk å snakke om en form for effekt, særlig i sammenhenger der en evaluerer og måler. Språkrådet anbefaler «samfunnsbidrag», som nevnt over. Jeg har likevel valgt ordet «samfunnsnytte» da det kan sies å henvise til det særegne samfunnsoppdraget til offentlig finansierte kunnskapsinstitusjoner. Ordet «innvirkning» eller «påvirkning» kunne også vært brukt, men undertegnede har valgt «nytte» da det kan sies å ha en noe mer positiv assosiasjon til intensjonen som ligger til grunn. Det europeiske forskningsrådet, ERC, beskriver på sine nettsider at de begunstigede aktørene må utføre aktiviteter for å øke samfunnsnyten av prosjekteresultatene slik:

*They must share research results with the scientific community, commercial players, civil society and policymakers ('dissemination'). They must also take action to use their project results for commercial purposes, to tackle societal problems or in policymaking ('exploitation'). (Horizon Europe – Dissemination and Exploitation, u.å.)*

I denne oppgaven er ordet «formidling» valgt som oversettelse for «dissemination», med ovennevnte definisjon. Ordet «exploitation» har heller ingen direkte oversettelse på norsk, men i denne oppgaven brukes betegnelsen «kommersialisering og samfunnsutnyttelse». Den samme nettsiden til ERC viser til at kommunikasjonstiltak kommer i tillegg til formidling, kommersialisering og samfunnsutnyttelse når det kommer til samfunnsnytte. Det lenkes til en guide der disse stilles opp mot hverandre, «Communication, dissemination and exploitation. Why they all matter and what is the difference?». Teoridelen av oppgaven går ikke i dybden på definisjoner og avgrensninger av kommunikasjonsbegrepet, men man kan merke seg at det ikke alltid er så enkelt å trekke opp skillet mellom dem.

### **Veivalg ved undersøkelse av problemstillingen**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim, Gjøvik og Ålesund er landets største universitet, med over 40 000 studenter og mer enn 8 000 ansatte. Åtte fakultet rommer i alt 55 institutter. Fakultetene som favner ingeniør- og realfagene ved NTNU står for mye bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA). I tillegg til Fakultet for ingeniørvitenskap (IV) har også Fakultet for informasjonsteknologi- og elektroteknikk (IE) og Fakultet for naturvitenskap (NV) tradisjon for utstrakt BOA-aktivitet. Det skal også sies at andre fakulteter har BOA-aktivitet, slik som f.eks. Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH).

Ved min arbeidsplass, NTNUs institutt for energi- og prosessteknikk (EPT) ved IV, ble det alene sendt av gårde 99 prosjektsøknader i 2021. Rundt en tredjedel av søknadene ble innvilget (31). 34 av disse søknadene ble sendt til EU, hvorav 10 av disse prosjektene ble

innvilget støtte (Årsrapport for 2021 tilgjengelig på *Om Institutt for energi- og prosesssteknikk - NTNU*, u.å.). EPT er et institutt med høy BOA-aktivitet, noe som altså ikke er unikt ved vertsfakultetet IV. Selv er jeg tilknyttet dette instituttet, og har gjennom dette tilgang på nettverk og kontaktpersoner tilknyttet prosjektsøknadskrivning ved NTNU. Dette er en stor fordel for tilgang på data, men i metodekapitlet er dette også problematisert. Med en tilslagsprosent på omtrent en tredel basert på 2021-tallene til EPT tyder på at kvaliteten på prosjektsøknadene til instituttet er ganske gode. Likevel er det to tredjedeler av søknadene som kan antas å ha potensiale for å bli enda bedre. I denne oppgaven stilles altså spørsmålet om kommunikasjonsstøtte kan bidra til å heve kvalitetsnivået på slike prosjektsøknader.

Selv om det er utformet i en rutine ved NTNU at prosjektleder skal ta kontakt med kommunikasjonsrådgiver i planleggingsfasen av et forskningsprosjekt (punkt 4c på *Forskningsprosjekt - NTNU*, u.å.), er det min erfaring og oppfatning at dette i liten grad gjøres i praksis. Utsagn fra intervjupersonene til denne oppgaven viste seg å understøtte dette. Det ligger som et premiss for denne studentoppgaven at jeg tror det er potensiale for å øke kvaliteten på kommunikasjonstiltak som planlegges i prosjektsøknader.

Tilnærmingen til problemstillingen i denne oppgaven er å undersøke hva de som skriver søknadene, altså prosjektlederne, og de som bistår med å utforme søknadene, altså forskningsstøtten, mener om kommunikasjon i prosjektsøknader. I hvilken grad vurderer de kommunikasjon som viktig i søknader, hvordan beskriver de gode tiltak og hvordan måler de dem? Er de åpne for bistand fra kommunikasjonsrådgiver i prosessen? Oppgaven vil også se dette mot relevant teori sier om virksomhetsstrategi, kommunikasjonsplaner og taktikk. Ved å intervju disse personene er målet å få tilgang på data om hvordan kommunikasjon fortolkes og nyttes i prosjektsøknader, med mål om å kunne utforme noen råd om hvordan dette kan gjøres bedre for å øke kvaliteten på prosjektsøknadene.

### **Kort om prosjektsøknaden og vurderinger**

En forskningsprosjektsøknad vil ofte ha flere partnere involvert, der en institusjon og forsker inntar koordinerende rolle. I prosjekter med flere partnere er det gjerne en forenkling å si at det er prosjektleder som skriver søknaden da dette gjerne er et samarbeid. For denne oppgaven sin del er det prosjektleder og koordinerende institusjon som er hovedfokus. Sterkt forenklet kan prosjektprosessen deles opp i seks deler: den første er planleggingsfasen, den andre søkefasen, den tredje kontraktfasen, etterfulgt av oppstarts-, gjennomførings- og avslutningsfasen. Det er gjerne prosjektleder som er ansvarlig for fremdrifts- og sluttrapporter til finansieringsorganet.

I EU er det vanlig at søknader rangeres etter poeng. Horizon Europe oppgir eksempelvis at de i løpet av evalueringsprosessen gir poeng til søknader basert på kriteriene «excellence, impact, and quality and efficiency of implementation». I denne sammenhengen kan dette oversettes til fremragenhets, samfunnsnytte, kvalitet og effektiv gjennomføringsevne. (*How Projects Are Chosen for Funding*, u.å.).

## **Teoretisk forankring og perspektiver**

I problemstillingen til denne oppgaven spørres det om kvaliteten på prosjektsøknader kan økes som følger av kommunikasjonsstøtte i utformingen. Under oppgavens problemstilling og avgrensning ble det vist til en lang rekke faktorer som virker inn på søknadsvurderinger som gjør at en ikke kan forutsette at en avvist søknad gir en bekreftelse på at den har dårlig kvalitet. Problemstillingen tar fatt i om kommunikasjon kan brukes for å heve nivået på søknader med et kvalitativt godt utgangspunkt. Denne delen av oppgaven vil ta for seg relevant forskningslitteratur som sier noe om *hvordan kommunikasjon brukt strategisk kan styrke sjansene for å oppnå virksomhetens mål og planer*.

### **Kommunikasjon med bidrag til virksomhetens suksess**

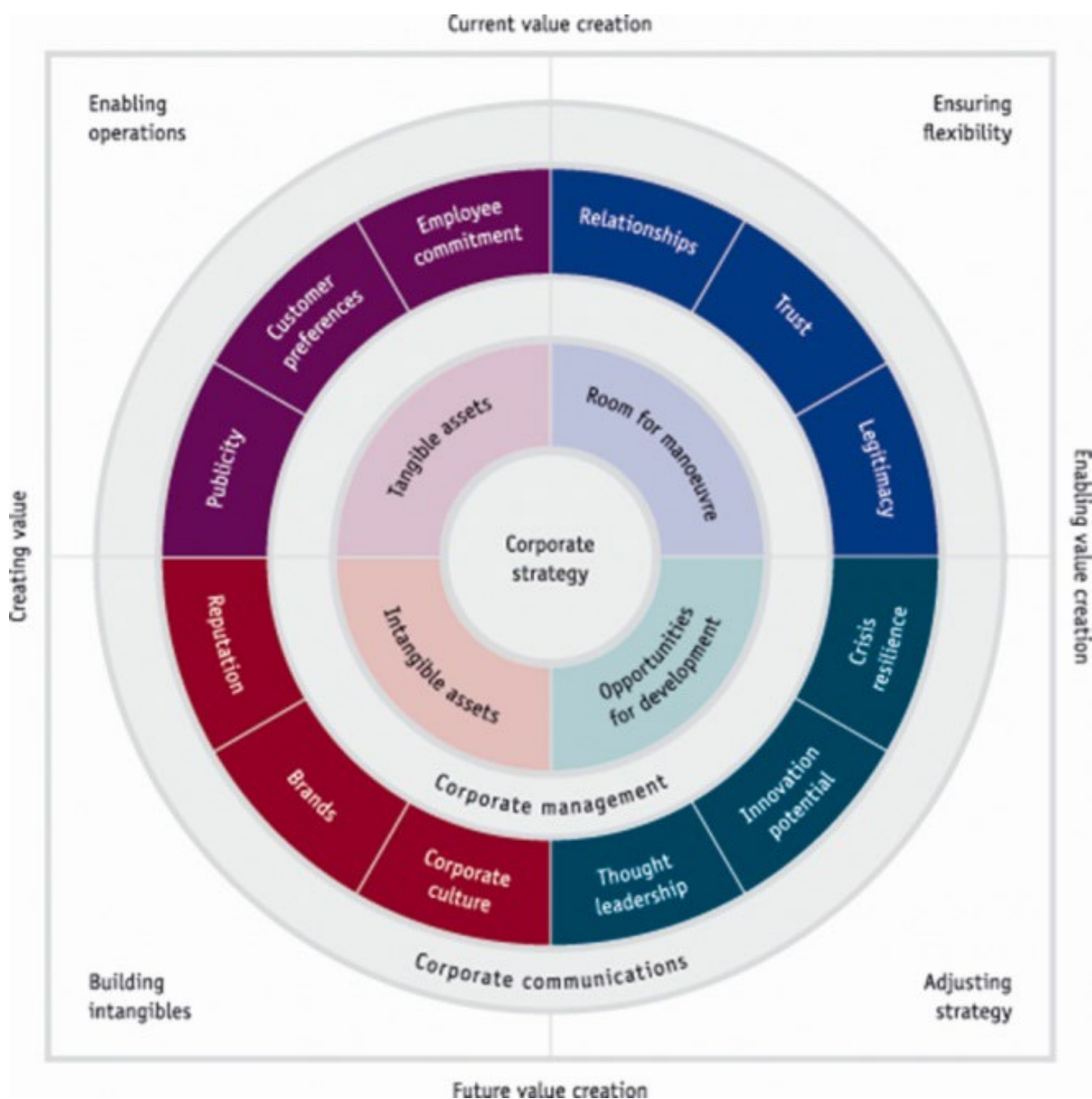
Helt sentralt i modellen Kommunikasjonsverdisirkelen (gjengitt på side 13) er det at fremragende kommunikasjonsavdelinger sikrer en tett sammenheng mellom *kommunikasjonsmål og organisasjonens mål* (Zerfass & Viertmann, 2016). Kommunikasjonsverdisirkelen er utviklet med tanke på bedrifter som skal øke sine verdier ved hjelp av målrettet og presis kommunikasjon. Dette har relevans for offentlig sektor og kunnskapssektoren. Blant annet innenfor New Public Management (NPM) eksisterer «en antakelse om at en offentlig virksomhet som likner mer på markedet vil kunne bidra til bedre kvalitet og større effektivitet i offentlig tjenesteyting» (Hansen, 2023). Om dette er et gode eller ikke for offentlig sektors målsetting er utenfor denne oppgavens rekkevidde å diskutere, men det tas herved utgangspunkt i at en bedriftsøkonomisk relatert tilnærming kan ha anvendelse også innenfor offentlig sektor.

Zerfass & Viertmanns kommunikasjonsverdisirkel tar i bruk klassisk ledelsesteori og beskriver verdiskaping på to strategiske nivåer, ledelsesnivå og kommunikasjonsnivå. I sentrum ligger strategien, eller rettere sagt virksomhetsstrategien, som en kjerne, fordi den, ifølge forfatterne, bør være startpunktet for alle organisasjonsbeslutninger. Mellom strategien og ledelsesnivået ligger en firedelt sirkel bestående av 1) materielle eiendeler/varige driftsmidler, 2) immaterielle

eiendeler, 3) manøvreringsrom og 4) muligheter for utvikling. Disse fire dimensjonene av virksomhetsverdi ligger altså direkte under nivået for virksomhetsledelsen, og sees som det som alle funksjoner i organisasjonen støtter opp om. Det gjelder for kommunikasjon så vel som for HR, for eksempel.

Ut fra disse fire dimensjonene i kommunikasjonsverdisirkelen vises fire måter som kommunikasjon bidrar til organisasjonsverdi som til sammen utgjør 12 forskjellige målsettinger. For 1) gjelder muliggjøring av handlinger (operations), gjennom å støtte opp under ansattes engasjement, kundepreferanser og publisitet. For 2) gjelder bygging av immaterielle verdier gjennom å støtte opp under omdømme, merker (brands) og virksomhetskultur. For 3) gjelder justering av strategi, gjennom å jobbe for krisemotstandsdyktighet, for å styrke innovasjonspotensialet og tankeledelse («thought leader» defineres som et individ eller firma som er anerkjent som autoritet på sitt område («Thought Leader», 2022)). Til sist, for 4) gjelder sikring av fleksibilitet gjennom styrking av relasjoner, tillit og legitimitet. Alle disse virkemåtene til virksomhetens kommunikasjon tar for seg verdiskaping på forskjellig vis, innenfor aksene nåværende verdiskaping, å muliggjøre for mer og fremtidig verdiskaping.

Modellen kan bidra til å forstå og sortere forskjellige måter å forklare kommunikasjonsverdi både i teori og i praksis, i følge forfatterne. Det er også mulig å koble de forskjellige kommunikasjonsverdimålene til forskjellige ytelsesindikatorer, måleverktøy og evalueringsmetoder. Oppsummert viser kommunikasjonsverdisirkelen hvordan kommunikasjon bidrar til å nå virksomhetens mål. Så hvordan overføre kommunikasjonsverdisirkelen til universitetssammenheng og forskningsprosjektsøknader, til NTNU og EU-prosjektsøknader?



Ill.: Modell av kommunikasjonsverdisirkelen gjengitt etter Zerfass & Viertmann (2016).

Først til kjernen i sirkelen, altså virksomhetsstrategien som skal ligge til grunn for alle organisasjonsbeslutninger. Som nevnt under oppgavens problemstilling og avgrensning er det et utviklingsmål i NTNU-strategien å «øke utnyttelsen av EUs virkemidler for forskning, innovasjon og utdanning for å sikre høy kvalitet og relevans i virksomheten vår» (*NTNUs strategi - Kunnskap for en bedre verden - NTNU*, u.å.). For min enhet ved NTNU er det i tillegg formulert et eget produktivitetsmål i en lokal strategiplan sprunget ut fra NTNU-strategien: «Opprettholde høy rate for søknadsinnsending til EU, NFR og andre finansieringsmekanismer» (*Strategy 2020-2025*, 2020).

I denne oppgaven er det plass til å vise noen eksempler på hvordan kommunikasjon kan bidra til disse utviklingsmålene og produktivitetsmålene hos NTNU, men det er ikke rom for en fullstendig analyse og diskusjon av kommunikasjonsverdisirkelen. For å muliggjøre handlingen (1) kan eksempelvis kommunikasjon bidra til å øke engasjementet hos egne ansatte med en rekke tiltak. Konkrete eksempler på slike taktikker kan være å bidra til at guider om og kurs i søknadsprosessen er mest mulig tilrettelagt for brukergruppene på NTNU, og bidra til at mottakere av særlig prestisjefulle EU-midler anerkjennes av ledere på intranett. For å bidra til økte immaterielle verdier (2) kan kommunikasjonsstøtten for eksempel velge å bidra til å befeste NTNUs posisjon som en aktør med forskning i europeisk klasse gjennom for eksempel å bistå NTNU-kontoret i Brussel i presentasjoner for relevante aktører, og profesjonalisere nettsider for EU-prosjekter koordinert av NTNU. Tar man kommunikasjonsverdisirkelen i betraktning, er det absolutt mulig å argumentere for at virksomhetskommunikasjon kan komme til nytte i prosjektsøknader.

I det videre skal oppgaven ta for seg noen slike evalueringemetoder, men først litt om mål for fremragende kommunikasjon.

### **Fremragende kommunikasjon som strategisk og databasert**

Så hva er fremragende kommunikasjon? En studie av mer enn 20 000 kommunikasjonsansatte- og -ledere som har foregått årlig siden slutten av 2010-tallet ligger til grunn for *Communication Excellence* (Tench et al., 2017). Studien heter *European Communication Monitor*, og favner aktører fra både privat og offentlig sektor. Basert på statistikken, case-studier og intervjuer oppsummerer forfatterne hva som kjennetegner fremragende kommunikasjon i organisasjoner, både hva gjelder utvikling, ledelse og styring av eksepsjonell kommunikasjon. I korthet argumenterer boka for hvordan kommunikasjon effektivt kan påvirke og støtte organisasjonen og bidra positivt inn i bedriftsstrategier i dagens skiftende lokale og globale markeder (Tench et al., 2017).

Under følger en oppsummering av ovennevnte bok sine 9 bud om fremragende kommunikasjon, som ifølge forfatterne er en forutsetning for fremragende organisasjoner og virksomheter (egen oversettelse og utheving i fet skrift):

Påkoblede organisasjoner er:

1. Globaliserte
2. Medierte
3. Reflektive

Innflytelsesrike avdelinger er:

4. Integreerte
5. **Databaserte**
6. **Strategiske**

Ambisiøse profesjonelle er:

7. **Sakkyndige**
8. Sammenkob-  
lede (linked)
9. Solide

Hvordan er dette relevant for et universitet som NTNU, i direkte relevans til koordinering av prosjektsøknader? I den videre teksten skal det legges mest vekt på punkt 5, 6 og 7. Ifølge Tench et. al kjennetegnes suksessfulle virksomheter av at det utføres jevnlig målinger og evalueringer av kommunikasjonsaktivitetene både for å justere tiltakene og for å kunne bidra til fremtidige strategiendringer. Dette oppsummeres med begrepet «databasert» under punkt 5. I prosjektsammenheng kan dette overføres til målinger og evalueringer av kommunikasjonsaktivitetene i selve prosjektene.

«Strategisk» under punkt 6 står i motsetning til «instrumentelle» avdelinger som brukes som rene verktøy uten innvirkning på overordnet strategi. Gjennom ti års studier i European Communication Monitor viser det seg at det er denne utfordringen som rapporteres som det mest viktige tema for kommunikasjonsledere i Europa (s.120-123). Strategisk kommunikasjon foregår på et overordnet nivå, og dreier seg om, ifølge Tench et. al, i korthet om å sette seg mål som tar hensyn til andres mulige handlinger i utforming av kommunikasjons- og organisasjonspolitikker og -planer. I prosjektsammenheng kan vi relatere dette til at kommunikasjonstøtten kan være med på å påvirke hvilke strategiske prosjektmål som settes, for eksempel for samfunnsnytte.

Punkt 7 om ambisiøse profesjonelle kommunikasjonsaktører som sakkyndige, sikter til at de kjennetegnes av høy kompetanse, har mulighet til å nettverke og være mentorer og å tilegne seg oppdatert og nyttig kunnskap m.m. I prosjektsammenheng kan vi relatere dette til at kommunikasjonstøtten holder seg oppdatert på rammeverk og retningslinjer i EU, for eksempel.

### **Mål og evaluering**

Siden 70-tallet har det akademiske og profesjonelle feltet for strategisk kommunikasjon interessert seg for evaluering (Likely & Watson, 2013; Vok, 2016 i Buhmann og Likely, 2018). Buhmann og Likely skriver: «Evaluering er hjørnesteinen i suksessfull strategisk kommunikasjon» (2018: 625, egen oversettelse). De påpeker kontrasten mellom feltets diskusjoner om behov for evaluering, og aktørers rapporter om at evaluering er noe det gjøres



for lite av. Buhmann og Likely foreslår et rammeverk for evaluering i strategisk kommunikasjon, som forklart under (egen oversettelse).

Situasjonsanalysen må ligge som et grunnlag, forut for planleggingen. På hvert av de to nivåene bør det tas en evaluering, som til sammen kan omtales som formativ evaluering. Denne evalueringen ligger til grunn for prosessevalueringen, som er overgripende for implementeringen. Implementeringen kan deles opp i tilførsler (input), produksjon (outputs), uttak (outtakes), utfall (outcomes) og vekst/effekt<sup>1</sup> (outgrowth/impact). Her skal det inn evaluering under hvert punkt. Til slutt tas en oppsummerende evaluering som tar hensyn til alle deler av situasjonsanalyse, planlegging og implementering, som så må meldes tilbake til situasjonsanalysen i en sløyfe som altså kan forbedre grunnlaget for neste prosess. Et slikt rammeverk som Buhmann og Likely foreslår kan også brukes i prosjektsammenheng, der en sørger for at evaluering er en viktig del av prosessen og sluttproduktet.

Pawson & Tilley diskuterer forskningens filosofi og praksis generelt, og evalueringsmetode generelt i *Realistic Evaluation*, popularisert gjennom sitatet «What works, for whom, under what circumstances and how» (1997). Her forutsetter man at samme handling vil virke forskjellig ut fra de gitte personer involvert, omgivelser de er utført i og hvordan de utføres. Macnamara & Gregory diskuterer evaluering og målemetoder i strategisk kommunikasjon. De hevder at tradisjonelle målemetoder er for smale og organisasjonsfokuserede, og ikke tar høyde for toveiskommunikasjon (bl.a. Macnamara & Gregory, 2018). Basert på dette kan man forutsette at forskjellige tiltak vurderes forskjellig ut fra kontekst, hvem de virker på og hvordan. Man bør heller ikke overse at kommunikasjon er flerveis, og at det er noe man kan ta inn i evalueringen. Også dette er noe som kan tas inn i prosjektplanlegging og -søknader.

### **Hvordan evaluere samfunnsnytte**

Som nevnt gjør ulike fortolkninger av samfunnsnytte det utfordrende å evaluere og måle hvordan prosjekter oppnår dette. Penfield et. al anbefaler at systemer for slik evaluering bør omfatte og sette i sammenheng følgende seks punkter (2014, egen oversettelse):

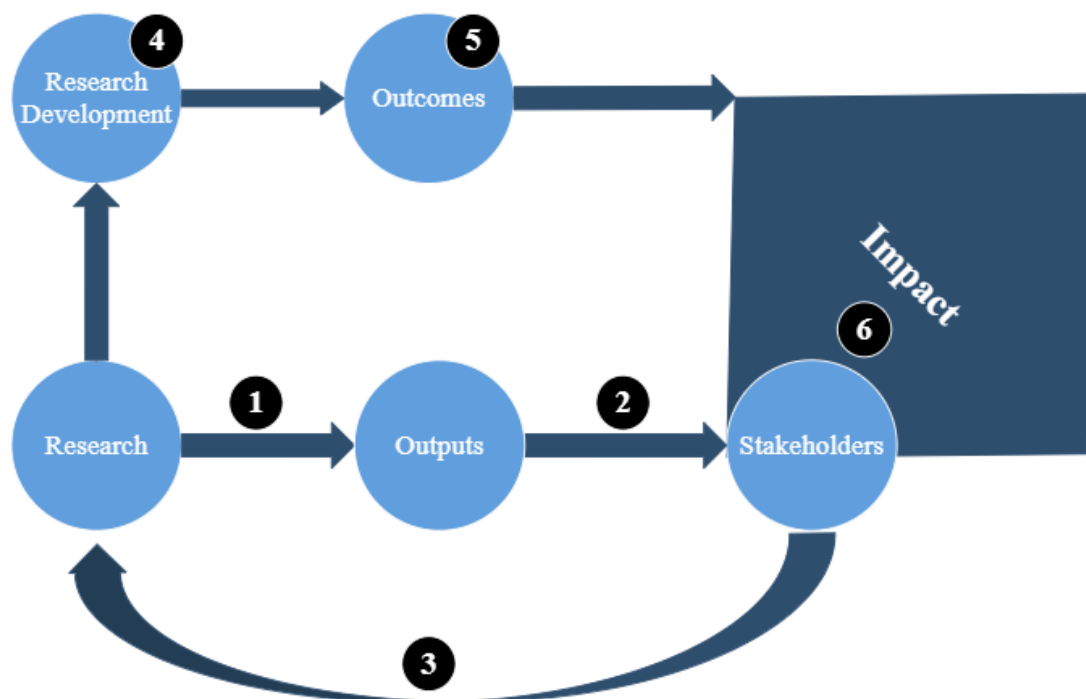
1. Forskningsfunn, inkludert produkter («output») som presentasjoner og publikasjoner.
2. Kommunikasjon og interaksjon med interessenter og et bredt publikum («the wider public») slik som e-poster, besøk, workshops, mediepublisitet o.l.

---

<sup>1</sup> Her er «impact» ikke oversatt som «samfunnsnytte» som ellers i oppgaven, fordi modellen til de to forskerne er ment å gjelde på tvers av mange forskjellige sektorer. I denne oppgaven er «samfunnsnytte» valgt som oversettelse for forskningssektor blant annet med bakgrunn i samfunnsoppdraget

3. Tilbakemeldinger fra interessenter og sammendrag av kommunikasjon, som f.eks. vitnesbyrd og attester, og alternative målinger («Altmetrics»). Sistnevnte kan forstås som måling av interaksjoner i tradisjonelle eller sosiale media som ikke er tradisjonelle siteringer i forskningspublikasjoner (Haustein et al., 2015).
4. Forskningsutvikling, basert på interessenters bidrag og diskusjoner.
5. Utfall («outcomes») slik som kommersielle og kulturelle utfall, siteringer.
6. Samfunnsnytte («impacts»), forandringer slik som atferdsmessige og økonomiske sett i sammenheng med interessentene (stakeholders).

De nummererte punktene er sammenfattet i modellen under:



© Penfield et. al 2014. Publisert av Oxford University Press. Dette er en Open Access-artikkel distribuert under vilkårene til Creative Commons-lisensen Navngivelse 3.0 Unported (CC BY 3.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/deed.no>), som tillater ubegrenset gjenbruk, distribuering og bearbeiding i ethvert medium, forutsatt at det originale verket er korrekt kreditert. Modellen er her visuelt bearbeidet av undertegnede.

Forskningslitteraturen som er redegjort for hittil i oppgaven sier noe om hvordan kommunikasjon brukt strategisk kan styrke sjansene for å oppnå virksomhetens mål og planer. Fremragende kommunikasjon er blant annet databasert og strategisk, er det også redegjort for.

Evaluering er en viktig nøkkel, skriver Buhmann og Likely (2018). Jeg har gjengitt en metode for å evaluere «impact», eller samfunnsnytte, der man blant annet bør inkludere interessentenes behov og tilbakemeldinger underveis i forskningsutviklingen så vel som deres respons på og mottakelse av forskningen. I intervjuene til oppgaven undersøker jeg hva intervjupersonene sier om det overordnede temaet, og hvordan dette relaterer seg til forskningslitteraturen.

## Metode og utvalg

I oppgaven er det benyttet kvalitativt forskningsintervju som metode, definert som «et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene» (Kvale, 1997: 21). Kvale hevder at det er den menneskelige interaksjonen i intervjuet som produserer den vitenskapelige kunnskapen (Kvale, 1997: 28). De fem intervjupersonene i oppgaven er anonymisert og presentert i tabell på s. 24.

### Fortolkning

Et kjennetegn for data som innhentes gjennom kvalitative intervjuer, er at det er gjenfortellinger og preges av intervjupersonens tanker og forståelse (Thagaard, 2003: 83). Nils Gilje og Harald Grimen poengterer at dette er et kjennetegn for samfunnsforskning, i sin innføringsbok i samfunnsfagene: «Samfunnsforskere må med andre ord forholde seg til en verden som allerede er fortolket av de sosiale aktørene selv» (Gilje, 1993). Like til kjernen går hermeneutikken som gjerne forklares som læren om forståelse. Sosiologen Anthony Giddens sier at samfunnsvitenskapene bygger på en såkalt dobbel hermeneutikk, som i tillegg til å fortolke verden altså forholder seg til noe som allerede er fortolket av de sosiale aktører selv (Giddens i Gilje, 1993).

Fortolkning og forståelse av allerede fortolkede fenomener medfører en del utfordringer. Fortolkningspluralisme er et begrep som illustrerer at meningsfulle fenomener kan fortolkes på mange måter. Så er spørsmålet hvordan vi skal avgjøre hvilken fortolkning som er best og mest egnet til å forstå et fenomen, en handling eller en tekst? Herom strides de lærde. Den tyske filosofen Hans Georg Gadamer skisserer et såkalt holistisk kriterium for korrekt forståelse, basert på at alle detaljene harmonerer med helheten (Gadamer i Gilje, 1993). Det holistiske kriterium er ikke uten ulemper, da det hverken angir holdepunkter for hvordan man skal prioritere uforenlige helhetstolkninger eller tar hensyn til at ikke alle fenomener er harmoniske. Samtidig er dette et tekstorientert kriterium som kan brukes som rettesnor for fortolkning i denne oppgaven.

### **Refleksjoner om troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Mens den kvantitative forskningsmetoden kan sies å karakteriseres av reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, er det ikke like enkelt å skulle overføre slike kriterier til den kvalitative forskningen som henter inn mye data om få. Tove Thagaard påpeker at vurderinger av kvalitet på forskning kan knyttes til begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard, 2003:169). Ved kvalitativ metode er det viktig at forskeren redegjør for forskjellige valg og vurderinger før og under datainnhenting, samt underveis i analysen. Leseren skal gis muligheten til å «se forskeren over skulderen». Den kvalitative forskningen er som tidligere nevnt fortolkende i mange ledd.

### **Utvalgsriterier og rekruttering**

Det viktigste målet for intervjupersoner i et utvalg er at de er informasjonsrike: «Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of research [...]» (Patton, 1990). Det er umulig å sikre et representativt utvalg med få intervjupersoner, men en bør likevel gjøre tiltak for å oppnå en form for spredning i utvalget slik at de blir så forskjellige som mulig (Schroder, 2003: 159). Uten dette kan utvelgelse av intervjupersoner i verste fall skape et svært skjevt utvalg. Da det forekommer både norskspråklige og ikke-norskspråklige som jobber med EU-prosjekter ved NTNU, var det et mål at begge disse gruppene skulle være representert blant intervjupersonene. Det viste seg å være et kriterium som nær sagt oppfylte seg selv. Det var også et mål å få intervjupersoner fra flere enheter og nivåer ved NTNU. I utvalget er tre forskjellige institutter fra tre forskjellige fakulteter representert.

Hva gjelder kjønn er det et kjent faktum at ingeniørfakultetene ved NTNU har en overvekt av menn blant fast, vitenskapelige ansatte. NTNU har hatt og har strategier og handlingsplaner for å jobbe for mangfold også når det gjelder kjønn (*Likestilling og mangfold - NTNU*, u.å.), derfor var det et kriterium at kvinner og menn skulle være representert blant forskerne. Dette kriteriet ble brukt i utvelgelsesprosessen for forskere, og var for øvrig et kriterium som «oppfylte seg selv» hva gjaldt administrative ansatte.

I løpet av prosjektets gang endret veivalget seg noe. Innledningsvis var tanken å svare på problemstillingen ved å intervju kun forskningsrådgivere. Etter de første tre intervjuene oppnådde datamaterialet en form for «metning», og det ble det klart at å inkludere forskere som selv hadde ledet EU-prosjekter ville kunne bidra til å belyse problemstillingen ytterligere. Dette var bakgrunnen for at utvalgets sammensetning både inkluderer administrativt ansatte

rådgivere, og vitenskapelig ansatte forskere med prosjektledererfaring. Disse to ansattegruppene kan antas å ha en noe forskjellig inngang til prosjektsøknadsprosessen da den første gir støtte mens den andre har hovedansvaret. Dette ser jeg på som en styrke, heller enn som en svakhet for undersøkelsene i denne oppgaven.

I oppgaven ble det benyttet nettverksrekruttering, som går ut på å kontakte en person som kan sette en i kontakt med en potensiell intervjuperson. Nettverksrekruttering blir for øvrig ofte omtalt som snøballmetoden (Thagaard, 2003: 54) fordi det «baller på seg» med intervjupersoner etter hvert som man kontakter en som kjenner en, og så videre. Nøkkelinformanten oppga flere navn på rådgivere som hadde erfaring med EU-søknader, hvorav tre ble kontaktet i første omgang. Intervjuperson nummer tre ble deretter kilde for navn på flere mulige EU-prosjektledere. En svakhet ved nettverksrekruttering er at en kan risikere å oppnå et skjevt utvalg. Sett i ettertid kunne en mulig måte å forsøke å bøte på svakheter ved å bruke kun en rekrutteringsmåte, vært å kombinere den med f.eks. en åpen henvendelse i et NTNU-nettverk for rådgivere. Dette ble altså ikke gjort i denne oppgaven. Men alt i alt, som nevnt over er det aller viktigst å oppnå informasjonsrike informanter.

### **Rådgivere vs. forskere**

Det er verdt å nevne at lengden på erfaringen med EU-søknader av forståelige grunner varierer mellom forskere og rådgivere. Mens rådgivere på EU-søknader gjerne er innom mange søknader før en frist, er det per forsker av praktiske årsaker ikke mange prosjektsøknader en har koordinert. Gjennom sine fortellinger om egne erfaringer med EU-prosjektsøknader, kom det frem at forskerne i utvalget hadde mye erfaring med prosjektsøknader til NFR og mindre til EU. Rådgiverne i utvalget var plukket ut på bakgrunn av nettopp erfaring med EU-søknader. Å skulle skaffe forskere til utvalget med mer erfaring med å koordinere EU-søknader ville antakelig være en utfordring, da de færreste forskere ved NTNU har en stor portefølje av EU-prosjektkoordinering.

### **Intervju, relasjoner og forskerens rolle**

Samtlige av intervjupersonene tilhører samme universitet som undertegnede i denne oppgaven. Forsker man på personer i samme organisasjon er det på den ene siden enklere enn for utenforstående å opprette kontakt og få tilgang på relevante data. På den andre siden kan det være enklere å åpne seg opp for en person utenfor egen organisasjon, fordi en i motsatt fall kan risikere å møte igjen vedkommende fra egen organisasjon senere. Dette er en ulempe også for denne oppgaven. Redegjørelsen i skjemaet for anonymitet og frivillig deltakelse var blant annet

ment som ett av virkemidlene for å få intervjupersonene til å føle seg trygge på at de kunne svare så åpent de ville.

I intervjuene adresserte jeg det faktum at jeg er kommunikasjonsrådgiver. I og med at temaet for intervjuene gjaldt kommunikasjon skulle ikke intervjuperson la seg hindre av frykten for å si noe som var galt eller ei. Jeg sa derfor eksplisitt at «det finnes ingen rette eller gale svar, spørsmålene skal utforske».

Generelt er det vanskelig å unngå fullstendig at intervjupersoner ikke påvirkes av forskers rolle da selve forskningsintervjuet bærer preg av et noe skjevt maktforhold (se f.eks. Elwood & Martin (2000)). Forsker har i utgangspunktet kontrollen og er den som forsker, mens intervjuperson blir forsket på.

I dette prosjektet ble det valgt å ikke gjøre lydopptak av intervjupersonene. Transkribering av lydopptak og grundig gjennomgang av transkripsjoner i etterkant kan imidlertid være et godt grunnlag for analyse. Dette fordi forsker kan gjøre funn i etterkant, oppdage misforståelser eller oppfatte ting som ikke var enkelt for forsker å få med seg under selve intervjuet. Slike oppdagelser i etterkant er vanskelig å gjøre med notater fra intervju, og til overmål kan forsker være uheldig og gjøre ufullstendige notater som er vanskelig å lese i etterkant. Dermed kan datamaterialet ha noen svakheter. Jeg gikk gjennom intervjunotatene kort tid etter intervjuene, for å forsikre at notatene var forståelige og gjenga intervjuet slik det fremsto i hukommelsen. Små enkeltord ble lagt inn i notatene for lesbarheten sin del. I tillegg gjorde jeg noen notater om inntrykk og foreløpige refleksjoner rundt intervjusituasjon og intervjuperson.

#### *Personvern og anonymitet*

Til oppgaven ble det foretatt en personvernkonsekvensvurdering, og det ble vurdert at prosjektet ikke samlet inn persondata som krevde å søke tillatelse gjennom personverntjenestene fra Sikt<sup>2</sup>. Ingen opptak ble gjort underveis i intervjuene, og ingen detaljerte personopplysninger ble samlet inn. Allerede under innsamlingen av datamaterialet ble navnene på intervjupersonene endret for at de enklest mulig skulle anonymiseres i oppgaven. Der vedkommende har nevnt identifiserende opplysninger slik som enhetstilhørighet eller lignende, har dette også blitt endret for personvernet sin del.

I intervjunotatene fikk intervjupersonene bokstaver i alfabetet etter rekkefølgen de ble intervjuet i, dvs. at første person fikk bokstaven A, andre person fikk B osv. For at analysen og

---

<sup>2</sup> 1. januar 2022 ble NSD – Norsk senter for forskningsdata AS slått sammen med flere andre tjenesteleverandører for høyere utdanning og forskning, i virksomheten Sikt

fremstillingen av den i denne oppgaven skal få et noe mer menneskelig preg har jeg valgt å gi kandidatene pseudonym basert på denne bokstaven og kjønnen til vedkommende. Ut fra noen få kriterier har jeg så sortert utvalget etter pseudonym, type stilling ved NTNU og type erfaring med prosjektsøknader til EU. Flere opplysninger enn dette er ikke tilrådelig ut fra personvern hensyn, blant annet fordi det er relativt få rådgivere med lang erfaring i bistand ved EU-søknader ved NTNU.

### Utvalget: oversikt

Fem personer ble intervjuet til oppgaven, her presentert med pseudonym og anonymiserte nøkkelopplysninger.

Tabell 1: Utvalg sortert alfabetisk og oppført med stillingstype, nivåtilknytning ved NTNU og type erfaring med EU-prosjektsøknader

NAVN (PSEUDONYM)	TYPE STILLING VED NTNU	NIVÅ- TILKNYTNING*	ERFARING MED EU- PROSJEKTSØKNADER
ANDRINE	Rådgiver	2	Har bistått i flere EU-søknader
BEATE	Rådgiver	2	Har bistått i flere EU-søknader
CARL	Rådgiver	1	Har bistått i flere EU-søknader
DIDRIK	Professor	1	Koordinerer minst ett EU-prosjekt
ELLA	Professor	1	Koordinerer minst ett EU-prosjekt

\*Nivå 1=institutt, nivå 2=fakultet

## **Innhenting av data**

### *Egen motivasjon og innhenting av forhåndskunnskap*

Til daglig jobber jeg som kommunikasjonsrådgiver, og jeg har jobbet i randsonen av flere EU-prosjekter. Utgangspunktet har som regel vært at prosjektene har vært i lanseringsfasen, godt i gang eller i slutfasen. Mitt utgangspunkt for oppgaven var blant annet et ønske om å få økt min kompetanse om prosjektsøknadsskriving til EU, blant annet for å være i stand til å bidra i søknadsfasen. Man kan si at et underliggende mål er å kunne jobbe mer strategisk med kommunikasjonsrådgivning i EU-prosjekter, i motsetning til operativt ut fra forhåndsdefinerte planer. En slik motivasjon er naturligvis viktig for driv og gjennomføringen av en slik oppgave, samtidig kan det også by på utfordringer at man «finder det man ser etter». I løpet av intervjuene har jeg sørget for å starte og avslutte med åpne spørsmål for å motvirke dette. Innledningsvis fikk de intervjuede fortelle om sin erfaring med prosjektsøknader til EU, og her kom det blant annet frem at de forskjellige enhetene organiserer prosjektstøttearbeidet rundt slike EU-søknader noe forskjellig. Slike organisatoriske anliggende ble derfor tatt med i analysen. Samtlige intervjuer ble avsluttet med det åpne spørsmålet: «Er det ellers noe du vil legge til som kan være relevant for emnet, som vi ikke har snakket om tidligere?». Dette spørsmålet utløste for samtlige intervjupersoner lengre svar, så dette var et absolutt viktig og nyttig spørsmål for datarikdommen.

Før forskningsintervjuene behøvdes noe mer forhåndskunnskap om området. Som forberedelser til datainnhenting benyttet jeg uformelle samtaler med en nøkkelperson på feltet, altså en rådgiver med lang erfaring med prosjektsøknader til både NFR, EU og andre finansieringskilder uten krav om motytelser (se overskriften «Hvordan finansieres aktivitetene ved norske universiteter?»). Samtalene var nyttige for å få større forståelse for prosjektsøknader ved NTNU, både organisatorisk og innholdsmessig. Jeg fikk også styrket antakelsen om at råd fra kommunikasjonsrådgiver ikke hadde en fast plass i den rutinen for søknadsprosessen i praksis.

I tillegg ble nettsider om prosjektprosessen ved NTNU brukt som bakgrunnsstoff, og tilsvarende nettsider ved Universitetet i Oslo (UiO). Verdt å merke seg er at både UiO og NTNU sine nettsider om dette temaet er åpent tilgjengelige på nett, selv om det kanskje kan betraktes som interninformasjon til egne ansatte. At sidene er åpent tilgjengelige kan tyde på at institusjonene ser på dette som en del av samfunnsoppdraget, altså å dele gode råd og praksiser åpent. Jeg la merke til at nettsidene hadde forskjellig grad av detaljnivå, og at UiOs nettsider kanskje gikk noe mer i dybden. Det inngikk ikke som del av oppgaven å gjøre en



detaljert innholdsanalyse av disse nettsidene, men jeg noterte meg at det tilsynelatende bare hos UiO ble gitt råd og maler for interessentanalyse i prosjekter (Tilgjengelighetserklæring, u.å.). Jmfør oppgavens del «EU-prosjekters samfunnsnytte og kommunikasjon» samt denne oppgavens teoretiske forankring, merket jeg meg at det vil være nyttig å anbefale noe lignende for NTNU.

Undertegnede deltok på et kortere kurs om Horizon Europe (HE) i regi av NFR, ment som en introduksjon til rammeprogrammet. Dette kurset var nyttig for å sette HE inn i et større system, og for å få innblikk i EUs overordnede målsettinger for rammeprogrammet. Dette ga også et bredere bakteppe for intervjuene.

### *Pilotintervju*

Et pilotintervju ble foretatt med en administrativt ansatt med erfaring med EU-søknadsskriving. Intervjuet foregikk på norsk. Underveis i pilotintervjuet merket jeg at forhåndsutformede spørsmålsstillinger var noe stive sammenlignet med hverdagslig språk. Denne erfaringen ble tatt med videre til forskningsintervjuene, der jeg tilpasset spørsmålene mer til samtalens gang der og da. Dette ga en bedre flyt i samtalen, særlig ettersom jeg ble mer øvet i å bruke intervjuguiden etter hvert. En annen observasjon fra pilotintervjuet som ble foretatt på en kafe, var at det var relativt høyt støynivå. Da forskningsintervjuene som skulle foregå på kafe ble planlagt, la jeg derfor inn ekstra tid i forkant av intervjuene slik at det skulle være mulig å finne et ledig bord som lå mest mulig rolig og avskjermet fra resten av kafegjestene. Dette skapte bedre betingelser for lytting og notatskriving.

### *Intervjusituasjon og samtykke til datainnsamling*

Potensielle intervjupersoner fikk først henvendelse på e-post med kort beskrivelse av prosjektet, foreslått tidsramme for intervju, kortfattet info om anonymitet og at det ikke ville bli gjort opptak. Der det var kjent for meg at intervjuperson ikke hadde norsk som hovedspråk, fikk vedkommende selv ta stilling til intervjuspråk. Tre av intervjuene ble foretatt på engelsk, mens de to andre foregikk på norsk. Dette innebar at intervjuguide ble skrevet både på norsk og engelsk, og det samme gjaldt for notatene. Da denne oppgaven er skrevet på norsk og det ikke er ønskelig å gi identifiserende opplysninger om personene, er alle engelske sitater i oppgaven oversatt til norsk. Der engelske ord mangler eventuell god oversettelse på norsk, vil det originale engelske ordet eller uttrykket stå i klamme hvis absolutt nødvendig for fortolkningen sin del.

Mye metodelitteratur tar for seg det skjeve forholdet mellom intervjuer og den intervjuede, slik som Elwood & Martin (2000). En måte å forsøke å bøte på skjevheten i dette prosjektet var å la intervjupersonene få mulighet til å velge sitt foretrukne intervjuspråk samt møtested. Tospråkligheten i datainnsamlingen reflekterer også universitetet som internasjonalt forskningsmiljø. Det forekom at både vitenskapelige og administrativt ansatte ble intervjuet på engelsk. I invitasjonen til intervjuet var også et spørsmål om hvilken lokasjon intervjuperson foretrakk for et mulig intervju, med foreslåtte alternativer som deres kontor, et digitalt møte, eller på en kafe. Alle de oppgitte alternativene til møtested ble benyttet i løpet av datainnsamlingene. Mens en kafé kunne innebære bakgrunnsstøy og sånn sett ikke var en ideell plass for intervjuer som skulle notere, var det to intervjupersoner som ga tegn til at å møtes på et slikt sted ble sett på som et hyggelig avbrekk i arbeidsdagen.

Alle intervjupersoner signerte et samtykkeskjema om å delta i prosjektet, på sitt foretrukne språk. Skjemaet beskrev formål med prosjektet, hva det innebar for dem å delta, at det var frivillig å delta og at de kunne trekke seg når som helst, og om konfidensialitet og anonymitet i prosjektet. I skjemaet lå også kontaktopplysninger til intervjuer. I de fysiske intervjuene fikk intervjupersonene lese gjennom og fikk mulighet til å stille spørsmål, før de signerte skjemaet for hånd og fikk med seg en kopi. Intervjupersonene som ble intervjuet digitalt ga sitt samtykke på forhånd via e-post etter å ha lest skjemaet mottatt på e-post. Også de digitale intervjuene ble innledet med å åpne for om intervjupersonene hadde spørsmål til undersøkelsen.

Tre av fem intervju foregikk fysisk. Deretter startet selve intervjuet, frem til jeg gjorde et tydelig tegn på at intervjuet var over blant annet ved å lukke igjen pc-en. Ett intervju foregikk digitalt fordi intervjuperson arbeider fra en annen by enn undertegnede. Et annet intervju foregikk digitalt fordi vedkommende ønsket det slik i en travel hverdag. Digitale intervjuer kan ha den ulempen at det kan vanskeligere å oppnå en fortrolig tone og dermed få mest mulig anvendbare data, men i og med at nedstengningen av Norge som følger av Covid-19 har gjort digitale møter såpass normalt så sees ikke dette på som en stor ulempe for datamaterialet til denne oppgaven. Begge de digitale møtene foregikk for øvrig over Microsoft Teams. Å markere overgangen fra at selve forskningsintervjuet var over i de digitale intervjuene, ble ikke markert like tydelig som under de fysiske intervjuene. Dette ansees ikke som noe problem da samtalene ikke varte særlig lenge før de ble avsluttet.

Alle notater under intervjuene ble utført på laptop. Under pilotintervjuet og første intervju var intervjuguiden skrevet ut som et fysisk ark ved siden av laptopen, for enkel tilgang under

noteringen. Etter første formelle intervju gjorde jeg en vurdering om at det ble enklere å konsentrere seg om intervjupersonen når spørsmålene var skrevet ut i selve dokumentet med notatene, istedenfor å la blikket flakket mellom ark, laptop og intervjuperson.

### *Intervjuguide*

Til intervjuene ble intervjuguide med semistrukturert form benyttet. Ut fra et tematisk oppsett ble intervju spørsmål formulert i guiden. Under intervjuene ble guiden brukt som en rettesnor. Interessante sidespor ble forsøkt fulgt opp med videre spørsmål, samtidig ble alle spørsmål besvart enten ved at intervjuperson svarte uoppfordret eller oppfordret. Se vedlegg 1 for intervjuguide.

De fleste intervjuene var på rundt 30 minutter. Verdt å nevne er at intervjuer ikke nevnte ordene målgruppe eller interessant helt bevisst, for å se om dette var noe som kom frem uoppfordret og på hvilken måte og i hvilken sammenheng. Analysen viser at dette var elementer som ble omtalt av flere intervjupersoner.

## **Funn, analyse og drøfting**

Thagaard (2003) skiller mellom personorientert og temaorientert tilnærming til analyse av kvalitative data, der fokuset er på meningsinnholdet i datamaterialet (2003). I personorienterte tilnærminger er det selve personene som er i fokus, men i temaorienterte er det selve tema som sammenlignes på tvers av intervjupersonene. Det er sistnevnte tilnærming som hovedsakelig brukes i denne oppgaven. Imidlertid er det en ulempe ved temaorienterte analyser at tekstbroker tas ut av sin opprinnelige sammenheng i samtalen, derfor er det en styrke om man kan kombinere det med personorientert tilnærming. Dette er forsøkt gjort gjennom analysen.

Under presenteres forskjellige funn i datamaterialet, fra intervjuene med de fem rådgiverne og forskerne. Underveis trekker jeg linjer til oppgavens teoretiske forankring og drøfter. Funnene er sortert under overskriftene «Samfunnsnytte vs. poengjag», «Kommunikasjonsplan «i siste liten» og «på et minimum»», «Åpen for at kommunikasjonsrådgivere kan bistå», «Kommunikasjonsrådgiver behøver prosjekterfaring», «Eksterne partnere med eneansvar for kommunikasjon – et mulighetsrom?», «Interessenter og målgrupper er til stede, men måler vi?», «Internkommunikasjon», «Følelsers rolle hos forsker som kommuniserer», og til slutt «Andre elementer i analysen».

### Samfunnsnytte vs. poengjag

Tidligere i oppgaven er det omtalt at innenfor HE (Horizon Europe) er samfunnsnytte, kommunikasjon, kommersialisering og nyttegjøring for samfunnet kriterier som EU vurderer i prosjektsøknader. Ved å spørre intervjupersonene om hvor viktig/ikke viktig det er med beskrivelser av kommunikasjonstiltak i søknaden, kan man merke seg at ikke alle viser til selve de overordnede målene. Noen viser til selve søknadsleserne og hvordan «de» gjør vurderinger og gir poeng, men det er også mulig å tolke dette som en overført betydning for EUs overordnede mål. Beate formulerer det imidlertid slik:

*Kommunikasjonsplanen er en del av samfunnsnytte-delen [impact]. Hvis du ikke har et produkt som har en samfunnsnytte generelt..Må ha en god samfunnsnytte på det du skal produsere i prosjektet. Deretter riktig kommunikasjonsplan. Men du feiler ikke hele prosjektet hvis du har dårlig kommunikasjonsplan. Men du feiler hvis du har et dårlig produkt. (Beate, personlig kommunikasjon, 14. februar 2023)*

Her kan man si at Beate beskriver kommunikasjonstiltak som isolert fra resten av prosjektet, og at det er på grensen til irrelevant for prosjektet som helhet. Hun går dermed ikke god for essensen i kommunikasjonsverdisirkelen (Zerfass & Viertmann, 2016), der prosjekt og kommunikasjon utgjør en integrert helhet.

Carl er også opptatt av «målet med målene»:

*Og det som er min inngang i det her er alltid at kommunikasjonsaktiviteter må være et verktøy. Det må aldri bli et mål i seg selv i disse prosjektene. Det er et verktøy for å oppnå noe annet i prosjektene. Så det gjelder å se det i lys av det faglige man ønsker å gjøre. Det gjelder å se i lys av de effektene man ønsker å ha av prosjektet, og så skrur man sammen kommunikasjon og slike aktiviteter for å underbygge det så mye man klarer. Det er filosofien min bak dette her. (Carl, personlig kommunikasjon, 1. mars 2023)*

Carl beskriver kommunikasjon instrumentelt, som et verktøy. Dette er en kontrast til funn om fremragende kommunikasjon (Tench et al., 2017), der et kvalitetstegn er at kommunikasjonsavdelinger jobber på strateginivå og ikke blir brukt instrumentelt.

Andrine svarer følgende på samme spørsmål om kommunikasjonsaktiviteter er viktige i søknaden:

*Det er viktig for evalueringen. EU-kommisjonen ønsker å skape tillit mellom forskere og det store publikum, slik at innbyggerne ser verdien som blir investert. (Andrine, personlig kommunikasjon, 8. februar 2023)*

Også Carl ser dette som viktig for evalueringen, men fremhever også poenggivningen som gis av de som gjennomgår søknadene:

*Ja, det er viktig. Fordi at hvis du ikke er seriøs og gjør det ordentlig, så får du trekk i score, poeng. Det må gi mening. Det kan ikke være en isolert greie som er helt avkoblet resten av prosjektet. (Carl, personlig kommunikasjon, 1. mars 2023)*

Det kan likevel se ut til at Andrine og Carl ikke ser fremragende kommunikasjon som essensielt for en prosjektsøknad, at kommunikasjonen er underordnet og mindre sentralt enn forskningen som beskrives i prosjektsøknaden. Dette er altså i konflikt med Tench et. al (2017) og Zerfass & Viertmann (2016).

Didrik på sin side viser til at kommunikasjonstiltak kan utgjøre et «være eller ikke være» for prosjektsøknaden:

*Det er veldig viktig. Vi hørte om saker der prosjekter ble avvist uten. Må ikke overstråle det, men må ha de riktige ordene. Du får ikke midler hvis du ikke har en kommunikasjonsplan. Som med datahåndteringsplan. (Didrik, personlig kommunikasjon, 2. mars 2023)*

Ellas svar synes å være på linje med Didriks:

*For prosessen, er det en stor betydning. Derfor er det viktig. Hvis du ikke har det, får du ikke prosjektet, selv om vitenskapen i det er god. Det betyr at kommunikasjon er viktig. (Ella, personlig kommunikasjon, 10. mars 2023)*

På samme spørsmål svarer Beate følgende:

*Uten en bra kommunikasjonsplan sitter du med prosjektet inne på kontoret ditt. Ingen hører om prosjektet. [...] Viktig å kommunisere, det som holder prosjektet i live. Dine resultater påvirker noe i fremtiden. (Beate, personlig kommunikasjon, 14. februar 2023)*

Beate sier også noe i slutten av intervjuet om andelen kommunikasjon har i søknaden, som selv om den er liten utgjør en viktig del:

*Det er mindre enn 5-10 % av hele søknaden. Inne i samfunnsnytte [impact]. Både formidling, kommersialisering og samfunnsutnyttelse, og kommunikasjon [dissemination, exploitation og communication]. Den er 10 % av hele søknaden. Man må lage en tråd som går gjennom hele søknaden uansett. Kommunikasjonsplanen må henge sammen med alt du gjør. (Beate, personlig kommunikasjon, 14. februar 2023)*

Det er kanskje ikke overraskende at alle intervjupersonene i utvalget vurderer kommunikasjonsaktiviteter som viktig i og med at dette er uttalte kriterier i EUs søknadsguide,

som nevnt tidligere i oppgaven. Intervjupersonene virker å inneha et annet syn på kommunikasjon som kommer frem her enn hos Tench et. al (2017) og Zerfass & Viertmann (2016). Ifølge denne forskningen vil virksomhet uten denne forståelsen for kommunikasjon ikke kunne bli fremragende. Tar man forskningen på alvor, vil kommunikasjonsstøtten kunne bidra til å heve kvaliteten på prosjektsøknadene om kommunikasjonsplanen er mer integrert i selve prosjektet enn om den er løsrevet som et «avtagbart instrument».

Intervjupersonene sier at kommunikasjonsaktiviteter vurderes som viktig av EU, men det står i kontrast til hvordan denne delen av søknaden utformes i praksis slik man kan se under.

### **Kommunikasjonsplan «i siste liten» og «på et minimum»**

Flere forskere synes å utsette eller nedprioritere denne delen av søknaden. Andrine sa for eksempel at:

*Fra forskernes perspektiv blir denne delen av søknaden [kommunikasjonsplanen] ofte overlatt til siste liten. (Andrine, personlig kommunikasjon, 8. februar 2023)*

Ellas uttalelse styrker dette inntrykket:

*Dette er noe jeg alltid MÅ gjøre [...] Noen ganger føles det også som mye jobb. For det er slik du blir målt: papers er viktige. Men: hva er verdien av at jeg skriver en blogg? [...] Jeg prøver å holde kommunikasjonsplanene mine på et minimum. Kanskje ikke så bra. (Ella, personlig kommunikasjon, 10. mars 2023)*

Ella uttrykker altså en ambivalens rundt temaet, men at hun i praksis bruker svært lite tid på kommunikasjonsplaner. Didrik fortalte om en søknad der han som forsker hadde kopiert en kommunikasjonsplan fra en annen prosjektsøknad som hadde blitt godkjent. Imidlertid kom søknaden tilbake med en kommentar om at planen måtte tilpasses til prosjektet. Om dette sier Didrik:

*Jeg tror ikke vi tapte poeng for det, men vi fikk et hei, [tiltak] er viktigere for ditt tilfelle. (Didrik, personlig kommunikasjon, 2. mars 2023)*

Uansett utfall kan kopieringen være nok et tegn på at denne delen av søknaden ikke vurderes særlig høyt hos flere forskere, men også kanskje om en noe manglende forståelse for at kommunikasjonstiltak bør tilpasses hvert enkelt prosjekt for å få godkjenning. Igjen ser vi eksempler på kontraster til kommunikasjonsforståelsen som hos Tench et. al (2017) og Zerfass & Viertmann (2016). Det er også mulig å tenke seg at en av grunnene til at forskerne bruker liten tid på denne delen av forskningen er at forskerne generelt er presset på tid. I så fall ville kommunikasjonsstøtte underveis i prosessen antakelig kunne avlaste forskerne.

Under kan man se at flere intervjupersoner åpner for at kommunikasjonsrådgivere kan styrke prosjektsøknader, gitt visse premisser.

### **Åpen for at kommunikasjonsrådgivere kan bistå**

Noen intervjupersoner tok opp det positive i å involvere personer med kommunikasjonsfaglig kompetanse i søknadsprosessen.

Carl sier:

*[...] det er jo ingen grenser for aktiviteter du kan gjøre, hva du kan finne på, men du må hele tiden passe på at det gir mening i lys av det faglige arbeidet du skal gjøre og hva du ønsker å oppnå. Særegenhetene med prosjektet. Sånn sett kan det være OK å jobbe med folk som er profesjonelle. For de har et helt annet arsenal og vet hva de skal gjøre. (Carl, personlig kommunikasjon, 1. mars 2023)*

Med instrumentmetaforen kan man sammenligne denne forståelsen av kommunikasjonsrådgiveren med et kompass: mange kan manøvrere seg rundt uten et kompass, men det er enklere og mer effektivt å finne frem om man bruker kompasset. Carl følger opp dette i avslutningen av intervjuet også. På forespørsel om det er noe han vil legge til, sier han:

*For jeg mener at det er ganske lurt å la professorene være vitenskapelige. Det er greit, det er det de er opptatt av og gode på, og så kan vi heller la de som er gode på andre ting gjøre andre ting. Og så kan vi heller finne ut hvordan de skal klare å samarbeide. Det er ikke sånn at en professor er god i kommunikasjon bare fordi at han er en professor. Noen er det, noen er glimrende, mens andre bør ikke holde på med det. (Carl, personlig kommunikasjon, 1. mars 2023)*

At Carl uttrykker denne innstillingen både underveis og til slutt i intervjuet kan tyde på at han mener dette er særlig viktig. Han beskriver at kommunikasjonsrådgiver og professor har forskjellig kompetanse, og at kommunikasjonsrådgiveren kan inneha kompetanse som gjør prosjektsøknadsskrivingen enklere. Dette finner vi gjenspeilet i Tench et. al sitt punkt 7 om sakkyndige kommunikasjonsaktører (2017).

På spørsmål om mulige feil eller misoppfatninger i prosjektsøkeprosesser, svarer forsker Ella følgende:

*Største feil: å ha feil instrumenter. For jeg tror du trenger å vite noe om kommunikasjon for å velge de riktige. Jeg tror ikke forskerne selv vet om dette. Men igjen, det kommer an på hvem du vil nå. Er TikTok noe vi bør begynne å gjøre? Eller ikke? Vi trenger virkelig råd, forskerne. Feilen er at det ikke er noen kommunikasjonsfolk involvert. Vi bare skriver det. På egen hånd. (Ella, personlig kommunikasjon, 10. mars 2023)*

Her antyder altså Ella at kommunikasjonsfolk kan bidra positivt inn i søknader, og at de kanskje burde det. Kanskje kan man også her snakke om kommunikasjonsrådgiveren som «kompasset» som kan hjelpe en å finne frem, som samsvarer med Tench et. al sitt punkt om at kommunikasjonsrådgivere må være sakkyndige.

Det er kanskje mulig å snakke om at det er en ambivalens mellom på den ene siden funnet om at man er åpen for støtte fra en «instrumentell» kommunikasjonsrådgiver, og på den andre siden forskningslitteraturens beskrivelse av fremragende kommunikasjon som strategisk og integrert. Man kan tenke seg at møtet mellom disse to forståelsene kan medføre utfordringer, i alle fall bør en kommunikasjonsrådgiver være forberedt på dette i en prosjektsøknadsprosess. Mens en forsker kanskje kan se kommunikasjonsrådgiver som et kompass for å navigere skipet med, vil en metafor basert på forskningslitteratur som Tench et. al ikke sammenligne kommunikasjonsrådgiveren med et instrument. Hvis skipet er en metafor for virksomheten og kapteinen er ledelsen, vil nok navigatøren som diskuterer og legger opp ruta sammen med kapteinen være en bedre metafor for kommunikasjonsrådgiveren.

### **Kommunikasjonsrådgiver behøver prosjekterfaring?**

Andrine er en som har erfaring med å jobbe med kommunikasjonsrådgivere i prosjektsøknadssammenheng, men dette har ikke vært helt uten utfordringer. Andrine påpeker at kommunikasjonsstøtte varierer ut fra hvilken enhet du tilhører ved NTNU, og at bistand avhenger av hvor mye erfaring vedkommende har med prosjektstøtte fra før:

*Enten vet jeg at det er støtte ved en bestemt avdeling, eller så vet jeg at det kan være noen, men arten av den støtten kan variere hvis vedkommende har noen av oppgavene. Min forespørsel føles ofte som et tillegg til arbeidet de allerede har. En annen gang vil en annen person ha et annet sett med ferdigheter. I stedet for å ha et konsistent tilbud til forskerne. Jeg opplever at du bruker mer tid enn du kanskje får tilbake. Det er en av grunnene til at all kommunikasjonsjobb går til en annen partner. Mye erfaring går tapt på denne måten. (Andrine, personlig kommunikasjon, 8. februar 2023)*

Andrine uttrykker at den gode hjelpen kan man få av en kommunikasjonsrådgiver med erfaring med prosjektstøtte fra før. Det antydes at de som er uerfarne med prosjektstøtte kan kreve mye tid til opplæring. I Tench et. al sin studie om fremragende kommunikasjon var det et viktig kriterium at kommunikasjonsrådgivere holder seg oppdatert på relevant kunnskap, ref. punkt 7: Sakkyndig (2017).

Flere av rådgiverne adresserte at det var få kommunikasjonsrådgivere som hadde vært involvert i prosjektsøknader de hadde jobbet med. Noen få, spesifikke navn gikk igjen i tre intervjuer, så



det tyder på at det kan være få kommunikasjonsrådgivere ved NTNU som har en slik kompetanse.

### **Eksterne partnere med eneansvar for kommunikasjon – et mulighetsrom?**

Flere intervjupersoner nevner prosjekter der kommunikasjonsansvaret defineres til en bestemt partner i prosjektet. Som i forrige sitat nevner Andrine at en av årsakene er at det er varierende grad av erfaring med prosjektsøknader hos kommunikasjonsrådgivere ved NTNU.

Carl beskriver et eksempel på at en partner i prosjektet får kommunikasjonsansvaret, der han fremhever at de budsjetterer på linje med de andre partnerne:

*I det siste prosjektet vi fikk innvilget nå har vi som sagt en egen partner. De har et budsjett der de har satt opp aktiviteter. Vi har laget en slags kommunikasjonstabell der det er satt av midler som til en helt annen partner. Del av søknaden. En prosess. Men du kan ikke komme i etterkant og finne opp dette her. Det går ikke. Alt dette her må avklares på forhånd. Og det finnes bøtter og spann av aktører. I det siste tilfellet her fant vi en aktør i Italia. De var med inn i søknaden, og inn i kommunikasjonstabellen, og jeg så jo at de hadde mer peiling enn meg i alle fall. De legger også inn budsjett og budsjetterer sammen med andre. (Carl, personlig kommunikasjon, 1. mars 2023)*

Det er kanskje rimelig å anta at det er enklere for en ekstern partner å få gjennomslag for kostnader for kommunikasjonstiltak, enn det er å kostnadsbestemme kommunikasjonstiltak innad hos en koordinator som i bunnen er finansiert av offentlige midler. Man kan kanskje spekulere i om det er et mulighetsrom for NTNU å kostnadsbestemme kommunikasjonstiltak i større grad i prosjektsøknader. Samtidig formulerer Ella en bekymring som kan nevnes i denne sammenhengen:

*Men spørsmålet: hvor mye midler trenger du å bevilge? Hvor mye koster det? Hvor mye er du villig til å gi opp? Det du betaler for kommunikasjon kan du ikke bruke på doktorgradsstudenten din. (Ella, personlig kommunikasjon, 10. mars 2023)*

Dette kan tolkes som en bekymring som viser at kostnader for kommunikasjon fort veies opp mot forskningsmålene for prosjektet, og at i en knapphetssammenheng er det mer sannsynlig at en velger vekk konstadsspesifikasjoner for kommunikasjonstiltak.

### **Interessenter og målgrupper er til stede, men måler vi?**

I intervjuguiden var det bevisst ikke nevnt ordene interessenter eller målgruppe, for å se om dette var noe som kom uhjulpet frem i intervjuene og i så fall på hvilken måte. Teoridelen av denne oppgaven tok for seg kommunikasjonsverdisirkelen, forskjellige metoder for evaluering

av kommunikasjon og samfunnsnytte. Alt dette forholder seg til interessenter og målgrupper på forskjellig vis.

Allerede i presentasjonen av sin egen erfaring med kommunikasjon og prosjektsøknader, omtales dette av Andrine:

*Jeg vet om viktigheten av kommunikasjon og formidling som en del av evalueringen. Det er nødvendig å utvikle en plan som er rettet mot spesielle interessenter, for å tilpasse budskapet og skreddersy for spesifikke interessenter og dele opp i interessegrupper. (Andrine, personlig kommunikasjon, 8. februar 2023)*

Andrine peker på at forskjellige grupper kan ha forskjellige interesser, og at budskap bør tilpasses de forskjellige. På spørsmål om hun kan gi eksempler på nøkkelementer for en vellykket kommunikasjonsplan, forteller Beate:

*Presis. Definerer hvem du skal kommunisere til. Hvem er dine sluttbrukere. Til barn på skolen? Kommuniserer til noen som sitter i kommunen? Industri? Definere først hvem du kommuniserer til, og legger dine planer basert på interessenter. (Beate, personlig kommunikasjon, 14. februar 2023)*

Dette synet sammenfaller med Andrines. Ella kommer også inn på dette under nøkkelementer:

*Jeg tror du må prøve og ha forskjellige elementer. Ulike målgrupper du ønsker å målrette deg mot. Tenk på hvem du målretter deg mot hvordan. (Ella, personlig kommunikasjon, 10. mars 2023)*

Verdt å merke seg er at hverken Beate, Andrine eller Ella nevner måter eller kriterier for å evaluere oppnådd effekt eller endring hos interessenter og målgrupper. Også Carl nevner målgruppe som nøkkelement:

*Punkt én er at du må identifisere målgruppa di. Hvem er det du egentlig ønsker å enten påvirke eller informere eller ønsker at noen skal fange opp noe. Og så må du ha en målsetting med det. Hva ønsker du å oppnå? Og selvsagt hva er det vi EGENTLIG ønsker å kommunisere? Og så har vi suksesskriterier. Hva er det som vil fortelle oss om dette her, har kommunikasjonsaktivitetene vært vellykkede eller ikke? Målgruppe, målsetting, måten du kommuniserer på, og suksesskriterier. Så lager vi tabeller for det. (Carl, personlig kommunikasjon, 1. mars 2023)*

Carl snakker om målgruppe i sammenheng med budskap, og han er den eneste i utvalget som kommer direkte inn på evalueringskriterier for kommunikasjon. Dermed er han den eneste i utvalget som aktivt tar opp et syn som minner om evalueringsanbefalingene til Buhmann & Likely (2018) og Penfield et al., (2014).

Selv om Didrik ikke direkte nevner ordene målgruppe eller interessenter, kan utsagn som dette hvor han skiller mellom forskjellige grupper interesse for forskning tyde på at han har dette i mente:

*Jeg tror universitetets største rolle er å skape et bedre samfunn. Og at barna deres skal få det bedre. Kunnskap for en bedre verden. Hvordan oversette det? Vi må kommunisere. Ingeniører lager infrastrukturen, veier, båter, osv. Jeg tror at vi trenger, når vi kommuniserer, vi trenger å ha dette store bildet, å spre hvordan samfunnet kan bli mer effektivt og bedre. Ikke nødvendig å publisere i Nature da. Offentligheten bryr seg ikke. Bare EU og folk som går til tallene bryr seg om det. Jeg vil si at ... jeg fikk denne oppfordringen fra [interesseforeningen]. Ingen andre i min [forsknings]gruppe er en del av dette. Når du kan nå ut med forskningen din, og andre er interessert, er det en god følelse. (Didrik, personlig kommunikasjon, 2. mars 2023)*

Didrik nevner også flere eksempler på formidling han har vært involvert i, der han har vært bevisst på at samme virkemiddel fungerer forskjellig på forskjellige aldersgrupper. Trolig kan man konkludere med at også Didrik har en tanke om forskjellige målgruppers behov for tilpasset budskap.

Det kan tolkes som at samtlige av intervjupersonene i utvalget hadde en forståelse for at innhold kan kommuniseres forskjellig til forskjellige målgrupper, noe som kan sees som en forutsetning for strategiske kommunikasjonstiltak og muligheten til å evaluere dem (f.eks. Buhmann & Likely, 2018; Macnamara & Gregory, 2018). Bare hos Carl syntes det å være en uttalt idé om at en bør formulere suksesskriterier for hva en ønsker å oppnå overfor målgruppene.

Hos Penfield et al. (2014) var samspillet mellom forskning og interessenter viktig ikke bare i slutten av prosjektet, men også underveis. Dette var ikke et element som kom direkte frem hos intervjupersonene.

### **Internkommunikasjon**

Et EU-prosjekt involverer som regel et større antall prosjektdeltakere på tvers av landegrenser, og er ofte av en varighet på noen år. Det var derfor interessant å spørre intervjupersonene om de hadde noen tanker om samarbeid og kommunikasjon prosjektdeltakerne imellom. De fleste viste til konkrete tiltak som månedlige møter, digitale verktøy som Teams og Sharepoint. Didrik nevnte at:

*Mye handler om at man, at koordinator skjønner og ser hvem man må jobbe ekstra med og ikke. Noen trives jo best med å jobbe med seg selv, og vil helst ikke ha interaksjon med andre, mens andre igjen klarer ikke å gjøre noe uten at de er eksponert for andre. Jeg tror koordinator må være*

*litt smart, og sørge for å få med alle. Og få en felles forståelse av hva man egentlig prøver å få til her. (Didrik, personlig kommunikasjon, 2. mars 2023)*

Didrik påpeker også at felles retningslinjer ikke fungerer for alle.

*Vi har et verktøy offisielt. Fungerer de uten mikroadministrasjon? Nei. (Didrik, personlig kommunikasjon, 2. mars 2023)*

Flere i utvalget påpekte at internkommunikasjon måtte løses på forskjellig vis i prosjektene. Didrik er den som formulerer det klartest at noen grupper reagerer annerledes enn andre. Dette ligger kanskje også implisitt når Ella sier:

*Vi hadde en del diskusjoner om det, hvordan gjøre dette i prosjektene. Fortsatt synes noen e-post er den beste måten. Vi diskuterte Teams, noe sånt, men i utgangspunktet foretrekker de fleste e-poster. (Ella, personlig kommunikasjon, 10. mars 2023)*

Man kan tenke seg at en plan for internkommunikasjon der en identifiserte forskjellige målgrupper også blant partnerne internt, kunne virke samlende og støttende på prosjektmålene. I et prosjekt kunne man også sette noen mål for internkommunikasjon, for å opprettholde idealet om god strategisk kommunikasjon i tråd med f.eks. Buhmann & Likely (2018).

### **Følelsers rolle hos forsker som kommuniserer**

Som nevnt omtalte Didrik dette med å nå ut med forskningen sin til andre forskermiljø, som «en god følelse». Det er tydelig at dette henger sammen med en idealistisk holdning hos ham. Samtidig er det påfallende at også andre følelser kommer i sving hos en forsker når det gjelder kommunikasjon, noe som illustreres av Ellas sitat:

*Jeg tror jeg burde bli flinkere til å kommunisere. Men jeg liker ikke så mye på en måte å eksponere meg selv. I papers er ikke navnet ditt skjult. Men du trenger ikke å forsvare det på samme måte. Jeg har meninger, men jeg vet ikke om jeg vil legge dem ut der slik at alle kan kommentere. (Ella, personlig kommunikasjon, 10. mars 2023)*

Ella setter ord på et ubehag rundt det å kommunisere utenfor fagmiljøet, som knyttes opp til det å eksponere seg som person. I og med at hun også er inne på å snakke om sosiale medier i denne sammenhengen kan det tenkes at hun sikter til mulig netthets. Det er uansett verdt å merke seg at kommunikasjon utenfor forskningsmiljøet kan sette både positive og negative følelser i sving hos forsker. En kommunikasjonsrådgiver bør merke seg at forskere kan ha forskjellige følelsesrelaterte preferanser rundt forskjellige kommunikasjonstiltak.

### **Andre elementer i analysen**

I en analyse av et antall kvalitative intervju er det mye som skal fortolkes og presenteres. Men ikke alt vies en like stor plass som det andre. Det hadde vært mulig å gjøre en nøyere analyse av hvordan intervjupersonene omtaler størrelser som NFR og EU opp mot hverandre, og deres presentasjon av utviklingen deres over tid. Det er også flere som refererer til byråkrati i de forskjellige organisasjonene.

## **Konklusjon**

Kunnskapsinstitusjoners samfunnsoppdrag kan sies å ha blitt reaktualisert de siste årene, og tilliten til dem er truet av blant annet konspirasjonsteoretikere. Tegn i tiden tyder på at det blir mindre bevilgninger til universiteter og høyskoler fremover, og søknader til EUs rammeprogram for forskning ser ikke ut til å bli mindre viktige fremover. For å nå gjennom nåløyet for innvilgede EU-prosjektsøknader kreves det at man kan skissere forskningens nytte og bidrag til samfunnet. Hovedproblemstillingen til denne oppgaven var om kommunikasjonsstøtte kan bidra til å forbedre kvaliteten på EU-prosjektsøknader.

I redegjørelse for bakgrunn, kontekst og begrepsavklaringer er det gjort rede for at kommunikasjonsplaner er noe som vurderes av EU blant annet gjennom begrepet «impact». Faglitteratur viser hvordan kommunikasjon kan støtte oppunder strategiske mål, og at evaluering og måling er en viktig del av strategisk kommunikasjon og nytte for samfunnet.

Lager treet lyd når det faller, om ingen hører det? Det kan være fristende å ta i bruk det kjente filosofiske tankeeksperimentet også når det gjelder kommunikasjonsarbeid. Gjøres godt og strategisk kommunikasjonsarbeid som støtter opp under virksomhetsmålene, om ingen måler det? Kommunikasjonsverdisirkelen illustrere hvordan kommunikasjonsmål med virksomhetens mål i kjernen bidrar til virksomhetens suksess (Zerfass & Viertmann, 2016). Buhmann & Likely skriver at evaluering er hjørnesteinen i strategisk kommunikasjon (2018), og skisserer et rammeverk for evaluering og måling. Men skal man ta hensyn til Tench et. al (2017), så må den riktige gode kommunikasjonen være integrert i virksomheten. Da fungerer det dårlig om kommunikasjon sees som et instrument isolert fra de andre delene og prosessene i virksomheten. Om en ikke planlegger for evaluering og suksesskriterier kan en risikere at kommunikasjon blir en løsrevet del av et prosjekt, som en ikke vet om bidro til måloppnåelsen eller ei. Jamfør nevnte potensielle lyd fra et fallende tre.

I tilfellet med EU-prosjektsøknader, har prosjektleder ansvar for å rapportere underveis og i slutten av prosjekter. Her er det forskjellige punkter som evalueres og rapporteres på, og som oppgaven har diskutert går kommunikasjon innunder samfunnsnytte (impact). I oppgaven er det også vist til eksempler for evaluering av samfunnsnytte (Penfield et al., 2014). Faglig sett er det gode argumenter for at kommunikasjon kan bidra til verdikjeden hos en virksomhet som NTNU, inkludert søknader til EU. Men det skal også sies at oppgaven omtaler et eksempel på en søknad som ble godkjent av EU med forutsetning om at kommunikasjonsplanen skulle oppdateres i ettertid.

Kvalitativ forskning gir muligheter for at funn kan være overførbare til andre sammenhenger, uten at de kan generaliseres (Thagaard, 2003). Under følger en skjematisk oppsummering av funn i oppgaven, med funn i datamateriale til venstre, og anbefalinger med utgangspunkt i forskningslitteratur til høyre:

<b>Funn i datamaterialet</b>	<b>Anbefalinger ut fra forskningslitteratur</b>
<b>En tanke om at målet med kommunikasjonen skal være å støtte opp under de overordnede målene for prosjektet, og at dette måles poengbasert.</b>	Fremragende kommunikasjon bør sees som en integrert del av virksomheten og prosjekter, i tråd med Tench et al (2017). Kommunikasjonsmål som ligger tett opp mot strategiske virksomhetsmål, bidrar til virksomhetens suksess (Zerfass & Viertmann, 2016).
<b>En aksept for at kommunikasjonsrådgivere kan bidra til EU-søknader, men også erfaring med at det gjøres i liten grad ved NTNU i dag.</b>	
<b>Kommunikasjonsplaner er nedprioritert og gjort «i siste liten» av prosjektleder.</b>	
<b>Kommunikasjonsrådgivere med liten erfaring med prosjektstøtte kan skape merarbeid i prosjektsøknadsprosessen.</b>	Kommunikasjonsrådgiver som skal bistå i EU-prosjektsøknader bør sørge for kjennskap til EUs målekriterier og poenggivningssystem, og bør opparbeide seg en egen kompetanse på prosjektsøknader

	gjennom erfaring med flere prosesser, i tråd med Punkt 7: sakkyndige ambisiøse kommunikasjonsaktører (Tench et. al 2017)
<b>Det forekommer at eksterne, profesjonelle aktører blir med som partnere med eget ansvar for kommunikasjon i EU-prosjekter</b>	Til vurdering: Kanskje kan NTNU på strategisk nivå vurdere om det er et mulighetsrom i det at egne, profesjonelle aktører med ansvar for kommunikasjon blir med i EU-prosjekter, både med utgangspunkt i NTNU-strategiens uttalte satsing på EU ( <i>NTNUs strategi - Kunnskap for en bedre verden - NTNU</i> , u.å.) og med tanke på forutsetninger for fremragende kommunikasjon (Tench et. al, 2017)
<b>En forståelse for at kommunikasjon må tilpasses interessenter og målgrupper</b>	God strategisk kommunikasjon bør evalueres og måles (Buhmann & Likely, 2018; Penfield et al., 2014; Tench et al., 2017)
<b>Internkommunikasjon i prosjekter løses på forskjellig vis, og flere grupper synes å ha forskjellige ønsker og behov</b>	Prosjektsøknader kan inkludere en internkommunikasjonsplan med gitte evalueringskriterier, i tråd med Buhmann & Likely (2018)
<b>Forskere har følelsesbaserte preferanser omkring kommunikasjonstiltak</b>	Til vurdering: For å oppnå fremragende kommunikasjon i tråd med f.eks. Tench et. al (2017) kan man som organisasjon vurdere hvordan man imøtegår slike preferanser, for eksempel kursing eller støtte som kan gjøre det enklere for forsker å overkomme hindringer for fremragende kommunikasjon

Fem forskere og rådgivere har til denne oppgaven svart på en rekke spørsmål relatert til kommunikasjon og prosjektsøknader til EU. I datamaterialet tyder det på at kommunikasjon ikke blir forstått på den strategiske måten som skisseres som et ideal av Tench et.al (2017). En kommunikasjonsrådgiver som skal bistå i prosjektsøknadsprosessen bør ta hensyn til dette

i møtet med EU-rådgivere og forskere. Kvalitativ forskning gir ikke resultater som kan generaliseres, men en kan tenke seg overførbarhet til lignende tilfeller. Et mulig svar på oppgavens problemstilling kan derfor være: kommunikasjonsstøtte kan bidra til å heve kvalitetsnivået på EU-prosjektsøknaden, men kanskje på en annen måte enn det forsker og EU-rådgiver ser for seg på forhånd. Ikke som et kompass, men som en navigator som er med på diskusjonene hele veien.

## Videre forskning og mulig oppfølging

For å se om noen av funnene i oppgaven kunne gjelde for flere, eller beskrive noe som kan være tendenser, kunne en benyttet funnene til å lage en kvantitativ datainnsamling og analyse av data fra rådgivere og prosjektledere. Det hadde gitt mulighet for å undersøke om noen av funnene i den kvalitative analysen kunne gjelde for flere, slik at man kunne snakke om økt generaliserbarhet. I neste omgang kunne man da si med større sikkerhet om funnene kunne tenkes å gjelde for mange forskere og rådgivere ved NTNU, og f.eks. for prosjektsøknader for andre finansieringsorganer enn EU. Med et slikt datagrunnlag kunne NTNU gjøre en vurdering av om kommunikasjonsstøtte til prosjektsøknader burde eller ikke burde formaliseres, og da kanskje særlig når det gjelder EU-prosjektsøknader som eksplisitt omtalt i NTNU-strategien.

Det er flere intervjupersoner som refererer til hvordan kommunikasjonsoppgaver er organisert ved NTNU, og at det gjøres forskjellig på forskjellige enheter. Dette er bare berørt så vidt i oppgaven, men kunne også vært noe å analysere nærmere. Nærliggende til dette temaet om organisering av kommunikasjon ligger funnet i at *selv om* nedskrevet rutine for prosjektstøtte omfatter kontakt med kommunikasjonsrådgiver, var det i kontakt med intervjupersonene svært få som hadde erfaring med dette til tross for at de hadde mye erfaring med prosjektsøknader. Uavhengig av om NTNU gjør en vurdering av formalisering av kommunikasjonsstøtte til prosjektsøknader, burde universitetet stille seg spørsmålet om hvorfor en intern retningslinje tilsynelatende ikke følges opp.

I fasen med innhenting av forhåndskunnskap noterte undertegnede seg at UiOs nettsider om prosjektstøtte viste til råd og maler for interessentanalyse, dette kan være noe å følge opp for NTNU.



# Litteraturliste

Alternative facts. (2023). I *Wikipedia*.

[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Alternative\\_facts&oldid=1146012240](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Alternative_facts&oldid=1146012240)

Andrine. (2023, februar 8). *Intervju med Andrine* [Personlig kommunikasjon].

Beate. (2023, februar 14). *Intervju med Beate* [Personlig kommunikasjon].

Brandt, T. (2010). *Turbulens og tankekraft: Historien om NTNU*. Pax.

[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991008614074702202"&mediatyp e=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Buhmann, A., & Likely, F. (2018). Evaluation and measurement. I R. L. Heath & W.

Johansen (Red.), *The international encyclopedia of strategic communication: Bd. Volume 1: A-E* (s. 625–640). John Wiley & Sons.

Carl. (2023, mars 1). *Intervju med Carl* [Personlig kommunikasjon].

Didrik. (2023, mars 2). *Intervju med Didrik* [Personlig kommunikasjon].

Ella. (2023, mars 10). *Intervju med Ella* [Personlig kommunikasjon].

Elwood, S. A., & Martin, D. G. (2000). “Placing” Interviews: Location and Scales of Power in Qualitative Research. *The Professional Geographer*, 52(4), 649–657.

<https://doi.org/10.1111/0033-0124.00253>

*Forskningsprosjekt—NTNU*. (u.å.). Innsida - NTNU. Hentet 3. april 2023, fra

<https://i.ntnu.no/prosjekt>

Gilje, N. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* ([3. prøveutg.]). Universitetsforlaget.

[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999319733334702202"&mediatyp e=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Gripsrud, J. (2015). *Mediekultur, mediesamfunn* (5. utg). Universitetsforl.

Habermas, J. (1991). *Borgerlig offentlighet: Dens fremvekst og forfall : henimot en teori om det borgerlige samfunn*. I E. Schwabe-Hansen, H. Høibraaten, & J. Øien (Overs.),

*Norbok* (2. utg.). Gyldendal. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2007090304051](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2007090304051)

Hansen, T. (2023). New Public Management. I *Store norske leksikon*.

[https://snl.no/New\\_Public\\_Management](https://snl.no/New_Public_Management)

Haustein, S., Costas, R., & Larivière, V. (2015). Characterizing Social Media Metrics of Scholarly Papers: The Effect of Document Properties and Collaboration Patterns. *PLOS ONE*, 10(3), e0120495. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0120495>

*Horisont Europa*. (u.å.). Hentet 4. april 2023, fra <https://www.forskningsradet.no/horisont-europa/>

*Horizon Europe*. (2023, mai 22). [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en)

*Horizon Europe – Dissemination and exploitation*. (u.å.). Hentet 3. april 2023, fra [https://rea.ec.europa.eu/horizon-europe-dissemination-and-exploitation\\_en](https://rea.ec.europa.eu/horizon-europe-dissemination-and-exploitation_en)

*How projects are chosen for funding*. (u.å.). Hentet 8. april 2023, fra [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/how-projects-are-chosen-funding\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/how-projects-are-chosen-funding_en)

Impact. (2023). I *Cambridge Dictionary*.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/impact>

Kunnskapsdepartementet. (2013, august 26). *Reglement om statlige universiteter og høyskolors forpliktende samarbeid og erverv av aksjer* [Rundskriv]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-f-07-13-reglement-om-statlige-/id734714/>

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad notam Gyldendal.

[https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2008101304013](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008101304013)

*Likestilling og mangfold—NTNU*. (u.å.). Hentet 6. april 2023, fra <https://www.ntnu.no/likestilling>

Løkeland-Stai, E. (2023, februar 19). *Nær fem milliarder til norske prosjekter i EU-midler, knuser returmålet*. <https://khrono.no/naer-fem-milliarder-til-norske-prosjekter-i-eu-midler-knuser-returmalet/761068>

Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal*

*of Strategic Communication, 12*, 469–486.

<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>

Mea, M., Newton, A., Uyarra, M. C., Alonso, C., & Borja, A. (2016). From Science to Policy and Society: Enhancing the Effectiveness of Communication. *Frontiers in Marine Science, 3*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fmars.2016.00168>

*NTNUs strategi—Kunnskap for en bedre verden—NTNU*. (u.å.). Hentet 9. april 2023, fra <https://www.ntnu.no/ntnus-strategi/innsatsomrader>

*Om Institutt for energi- og prosesssteknikk—NTNU*. (u.å.). Hentet 3. april 2023, fra <https://www.ntnu.no/ept/om>

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage.

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. SAGE.

Penfield, T., Baker, M. J., Scoble, R., & Wykes, M. C. (2014). Assessment, evaluations, and definitions of research impact: A review. *Research Evaluation, 23*(1), 21–32. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvt021>

*På godt norsk – avløserord*. (u.å.). Språkrådet. Hentet 22. mai 2023, fra <http://www.sprakradet.no/sprakhjelp/Skriverad/Avloeyesarord/>

Schroder, K. (2003). *Researching audiences* (s. x–x). <https://doi.org/10.5040/9781849662574>

*Strategy 2020-2025—NTNU - Department of Energy and Process Engineering*. (2020).

NTNU Grafisk senter; <https://www.ntnu.no/ept/om>.

[https://www.ntnu.no/documents/10383/0/NTNU\\_strategi\\_institutt\\_EPT\\_2020\\_2025.pdf/6c1d1473-a68d-1807-f0fd-9f7470b34e75?t=1587118726153](https://www.ntnu.no/documents/10383/0/NTNU_strategi_institutt_EPT_2020_2025.pdf/6c1d1473-a68d-1807-f0fd-9f7470b34e75?t=1587118726153)

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=4832567>

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Fagbokforl.

[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:990300719334702202"&mediatyp e=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Thought leader. (2022). I *Wikipedia*.

[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Thought\\_leader&oldid=1127196948](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Thought_leader&oldid=1127196948)

Thue, F. W., Eriksen, A., Høydal, Ø. S., Vabø, A., & Messel, J. (2022). *Integrasjon og integritet—Tillit til forskning i et kunnskapssamfunn* (s. 139). OsloMet.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/kd/dokumenter/oslomet-rapport-integrasjon-og-integritet-tillit-til-forskning-i-et-kunnskapssamfunn-endelig-versjon.pdf>

Trædal, Torkjell J. (2021, november 9). Mangler inntil 2 milliarder kroner. Varsler nye kutt i forskning. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/k6dm6j/mangler-inntil-2-milliarder-kroner-varsler-nye-kutt-i-forskning>

*Understanding Research Impact*. (u.å.). ENLIGHT. Hentet 8. april 2023, fra

<https://impact.enlight-eu.org/understanding-research-impact>

Zerfass, A., & Viertmann, C. (2016). The communication value circle. How communication contributes to corporate success. *Communication for leaders*, 2, 4–7.

Østby, P., Finstad, T., & Stokland, H. B. (2020). *Fra varmekraft til bærekraft: Historien om energi- og prosessteknikk ved NTNU 1910-2020*. Museumsforlaget NTNU, Institutt for energi- og prosessteknikk.

*Årsrapport 2021—Forskningsrådet*. (2022). [Årsrapport]. Noregs forskningsråd.

<https://www.forskningsradet.no/arsrapporten/>

# Vedlegg 1: Intervjuguide

## Innledning

- Fortell kort om din erfaring med EU-prosjektsøknader

## Utforming av kommunikasjonsplaner og -tiltak i søknader

- Viktig/ikke viktig med kommunikasjonsplaner i EU-søknader?
- Nøkkelelementer i en vellykket kommunikasjonsplan?
- Eksempel på forskningsprosjekt som hadde en god kommunikasjonsplan? Hva gjorde det vellykket?
- Når det gjelder kommunikasjonsplaner i prosjektsøknader, har du eksempler på vanlige feil som gjøres eller misoppfatninger?

## Om finansieringsorganet

- Hvordan kan forskere sikre at deres kommunikasjonsplan er skreddersydd til krav og forventninger hos finansieringsorganet de søker til?

## Samfunnsnytte

- Hvordan kan forskere effektivt kommunisere betydningen og virkningen av deres forskning til et bredt publikum?
- Etter din mening, hva er de beste måtene å formidle forskningsresultater til samfunnet?

## Internt samarbeid i prosjektet

- Hvordan kan forskere effektivt samarbeide og kommunisere med andre forskere og interessenter som er involvert i forskningsprosjektet?

## Annet

- Er det noe annet innenfor denne tematikken som du tenker det er viktig å nevne?