



# **Krigsskolens identitet**

## **En studie om organisatorisk identitet og omdømmebygging**

*STV – 6901*

*Odd Egil Ørslien*

*Ronny Balto Pettersen*

*Mastergradsoppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Tromsø  
Høsten 2009*

# Innholdsfortegnelse

## Forord

<b>1 Introduksjon.....</b>	<b>- 7 -</b>
1.1 Bakgrunn .....	- 7 -
1.2 Hensikt.....	- 8 -
1.3 Problemstilling .....	- 8 -
1.4 Krigsskolen.....	- 8 -
1.5 Disposisjon .....	- 9 -
<b>2 Teoretisk grunnlag .....</b>	<b>- 11 -</b>
2.1 Innledning .....	- 11 -
2.2 Organisasjon og identitet .....	- 11 -
2.3 Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen .....	- 13 -
2.4 Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen .....	- 15 -
2.5 Organisasjon og identitet i offentlige virksomheter .....	- 16 -
2.6 Multidisiplinært perspektiv .....	- 18 -
2.7 Organisasjoner med godt omdømme er synlige, distinkte og autentiske .....	- 21 -
2.8 Forskjellige identitetsuttrykk .....	- 23 -
2.9 Oppsummering .....	- 25 -
<b>3 Metodisk tilnærming .....</b>	<b>- 27 -</b>
3.1 Innledning .....	- 27 -
3.2 Operasjonalisering av identitetstypene .....	- 27 -
3.3 Valg av metode og forskningsdesign.....	- 28 -
3.4 Utvalg og datagrunnlag. ....	- 29 -
3.5 Bearbeiding og analyse av dataene.....	- 29 -
3.6 WEB survey.....	- 30 -
3.7 Reliabilitet og validitet .....	- 31 -
<b>4 Krigsskolens identitet – kommunisert, faktisk og oppfattet.....</b>	<b>- 33 -</b>
4.1 Innledning .....	- 33 -
4.2 Krigsskolens kommuniserte identitet .....	- 33 -
4.2.1 Hjemmesiden .....	- 33 -
4.2.2 Slagord.....	- 34 -
4.2.3 Verdier .....	- 35 -
4.2.4 Misjon.....	- 35 -
4.2.5 Visuell profil.....	- 36 -
4.2.6 Strategiske fortellinger .....	- 37 -
4.2.7 Studiehåndboka .....	- 38 -
4.2.8 Sammenfatning av kommunisert identitet.....	- 39 -

4.3 Krigsskolens faktiske identitet .....	- 41 -
4.3.1 Slagordet .....	- 44 -
4.3.2 Moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn.....	- 45 -
4.3.3 Tradisjoner.....	- 46 -
4.3.4 Verdier .....	- 46 -
4.3.5 Misjon.....	- 47 -
4.3.6 Rekruttering av kvinner.....	- 47 -
4.3.7 Sivile karrieremuligheter .....	- 48 -
4.3.8 Ansvar, utfordringer og fellesskap.....	- 48 -
4.3.9 Praktisk militær lederutdanning og personlig utvikling .....	- 49 -
4.4 Krigsskolens oppfattede identitet .....	- 50 -
4.4.1 Slagordet.....	- 53 -
4.4.2 Moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn.....	- 54 -
4.4.3 Tradisjoner.....	- 55 -
4.4.4 Verdier .....	- 55 -
4.4.5 Misjon.....	- 55 -
4.4.6 Rekruttering av kvinner.....	- 56 -
4.4.7 Sivile karrieremuligheter .....	- 56 -
4.4.8 Ansvar, utfordringer og fellesskap .....	- 57 -
4.4.9 Praktisk militær lederutdanning og personlig utvikling .....	- 58 -
4.5 Samsvar og gap mellom identitetstypene .....	- 58 -
<b>5 Er Krigsskolens identitet synlig, distinkt og autentisk?.....</b>	<b>- 61 -</b>
5.1 Innledning.....	- 61 -
5.2 Krigsskolens identitet sett opp mot synlighet, distinkthet og autentisitet .....	- 61 -
5.3 Sammendrag av våre funn .....	- 63 -
<b>6 Konklusjon.....</b>	<b>- 67 -</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>- 71 -</b>
<b>Vedlegg 1: Spørreundersøkelse KS.....</b>	<b>- 73 -</b>
<b>Vedlegg 2: Spørreundersøkelse Hæren .....</b>	<b>- 81 -</b>
<b>Vedlegg 3: Spørreundersøkelse sivile.....</b>	<b>- 87 -</b>



## Forord

En lang reise fra første forelesning i studiet til siste punktum i masteroppgaven er nå slutt. Underveis i denne prosessen har vi opplevd mange lange kvelder, flere interessante forelesninger og diskusjoner, noen tunge og andre fengende bøker og artikler, og ikke minst så har vi fått utvidet vår horisont i forhold til mange nye perspektiver på hvordan organisasjoner kan betraktes og fortolkes.

Det er på sin plass å takke Arild Wæraas for hans inspirerende forelesninger. Det var han som satte oss på denne ideen, og han fortjener samtidig honnør for å ha holdt ut som vår veileder med de rykk og napp som arbeidet vårt bar litt preg av innledningsvis. Hans artikler og lærebok innenfor fagfeltet organisasjon og identitet har også vært til inspirasjon under arbeidet med oppgaven.

Vi vil også takke Krigsskolen for å ha latt oss gjennomføre våre undersøkelser, og for velvillig å ha tatt sjansen på å la to tidligere kadetter studere skolens identitet og potensial for å oppnå et godt omdømme. Vi har fokusert på å være objektive, og sett at våre til dels forutinntatte forestillinger om Krigsskolen har blitt stilt til veggs ved flere anledninger. Forsvarets Mediesenter fortjener også stor takk for den støtte de gav oss i forbindelse med utarbeidelse og utsendelse av våre spørreundersøkelser.

Avslutningsvis vil vi skryte litt av hverandre. Til tross for at vi unektelig preges av to forskjellige måter å organisere skrivearbeidet på, så har vi samtidig sett at nettopp disse forskjellene har båret frukter. Det har gjort oppgaven mer lettlest og interessant enn hva vi hadde fått til hver for oss. Forbrukt fritid kan nå rettfærdiggjøres. God lesning!

Oslo 4. november 2009,

Odd Egil Ørslien

Ronny Balto Pettersen



## 1 Introduksjon

### 1.1 Bakgrunn

Stadig flere organisasjoner har de siste årene blitt mer opptatt av at de har en identitet. Denne definerer hvem de er og hva de står for isolert sett, men også i relasjon til deres omgivelser. Derfor har begrepet organisasjonsidentitet fått større oppmerksomhet både i faglitteraturen, men også i dagligtale i flere organisasjoner. Samtidig med den økende erkjennelsen av at organisasjoner har en identitet, har det også vokst frem en forståelse for at organisasjoner bør ha en attraktiv identitet for å kunne oppfattes som legitime i sine omgivelser. Årsakene til dette kan blant annet forklares ved at globaliseringen har gjort verden mindre og mer tilgjengelig, samt bidratt til at konkurransen har blitt større og mer krevende.

*"[...] corporate managing of identity and image has become more salient, especially in and for the financial marketplace and for the media. In short, corporate identity has emerged as a "hot topic" for senior company management and those who advise them as well for academics studying the territory" (Balmer og Greyser, 2002).*

Dagens formelle organisasjoner er langt mer eksponert og tilgjengelige for omgivelsene enn det som var tilfellet tidligere. Der man før kunne skille seg ut ved å levere gode produkter eller tjenester, må organisasjonene i dag også kunne oppfattes som viktige og positive for å være i stand til å fremstå som attraktive. Det er i erkjennelsen av dette at organisasjoners identitet har fått stadig økende betydning. En attraktiv organisasjonsidentitet kan gi organisasjoner merverdi, og ved å la merkevarebyggingen ta utgangspunkt i identiteten vil man også kunne oppnå et bedre omdømme for virksomheten. Identitet og identitetsutvikling oppleves derfor som et viktig og dagsaktuelt fenomen for moderne organisasjoner.

Samtidig oppleves litteraturen og tenkningen rundt dette temaet som relativt kompleks og uoversiktlig (Kvåle og Wæraas, 2006). Teorier som omhandler organisasjonsidentitet har økt i antall og omfang siden midten av 1980-tallet, og de siste årene har flere teoretikere arbeidet med å strukturere de forskjellige tilnærmingene til temaet, slik at det kan bli noe lettere å finne fram til og forstå hva dette dreier seg om. Det har ikke minst blitt skrevet flere artikler og bøker om hvordan disse teoriene kan nyttes for å gjøre organisasjoner mer effektive og attraktive, noe som også vil øke evnen deres til å etablere og vedlikeholde et godt omdømme.

## 1.2 Hensikt

Denne masteroppgaven fokuser på begrepet organisatorisk identitet, og hvordan forståelsen og bevisstheten rundt dette kan påvirke en organisasjons evne til å bygge opp og vedlikeholde et godt omdømme. Oppgaven tar utgangspunkt i Balmer og Greysers multidisiplinære perspektiv på organisatorisk identitet, hvor de peker på at en organisasjons identitet kan være representert ved flere forskjellige identitetstyper. De hevder videre at stor grad av samsvar mellom disse vil være en styrke for organisasjoner. Oppgaven tar også utgangspunkt i Fombrun og van Riels teori ”The Roots of Fame”, hvor de hevder at organisasjoner med godt omdømme skiller seg ut ved at de er synlige, distinkte, autentiske, transparente og konsistente. Oppgaven baserer seg på en gap-analyse, hvor vi har gjennomført en undersøkelse av Krigsskolens identitet sett opp mot de nevnte teoriene.

Hærens Krigsskole (KS) har i de siste årene opplevd å ha et noe lavt søkertall sett i forhold til de vedtatte utdanningskvotene som er fastsatt for å dekke Hærens behov for yrkesoffiserer. Samtidig er Hæren mindre enn noen gang, slik at det blir stadig viktigere å beholde den kompetansen man har samtidig som man også har behov for å få tilført ny kompetanse. I den forbindelse er det nærliggende å tro at Krigsskolens omdømme er en viktig faktor for arbeidet med å rekruttere kompetent personell til Hæren og Forsvaret i fremtiden. Hensikten med denne oppgaven blir dermed å se på hvorvidt det er samsvar mellom hva Krigsskolen selv mener den er og hvordan dette blir oppfattet av potensielle søkere, samt å se nærmere på i hvilken grad dette gir skolen en gunstig posisjon i forhold til å etablere eller å vedlikeholde et godt omdømme.

## 1.3 Problemstilling

Problemstillingen vår blir dermed todelt:

- 1) Er det et gap mellom Krigsskolens ulike identitetstyper?
- 2) I hvilken grad vil eventuelle gap mellom de ulike identitetstypene innvirke på muligheten til å være synlig, distinkt og autentisk?

## 1.4 Krigsskolen

Krigsskolen er lokalisert på Linderud i Oslo, og har omtrent 100 ansatte og 280 kadetter. Skolen er den eldste institusjonen for høyere utdanning i Norge og har helt siden 1750 drevet med lederutdanning for Hæren og Forsvaret. Krigsskolen har de senere årene gjennomført relativt store strukturelle endringer, og den fikk sin nåværende form i 2008. Hærens Krigsskole



er større enn både Luftkrigsskolen og Sjøkrigsskolen, og er dermed den største av Forsvarets Krigsskoler.

Fra 2003 ble Krigsskolen underlagt lov om universiteter og høyskoler, og fikk dermed retten til å tildele bachelorgrader. I 2005 begynte det første kullet på treårig bachelorutdanning. Krigsskolen er treårig, og tilbyr bachelorutdanning i følgende fag: *Militære studier og lederskap*, *Ingeniørfag* og *Ledelse med logistikk og ressursstyring*. Studiet er en praktisk lederutdanning som skal tilføre Hæren kompetente ledere for tropps- og kompaninivået. Kadettene vil når de har bestått utdanningen tjenestegjøre i forskjellige avdelinger i Forsvaret generelt, og Hæren spesielt hvor de innledningsvis skal fylle sjefsroller på lavere nivå.

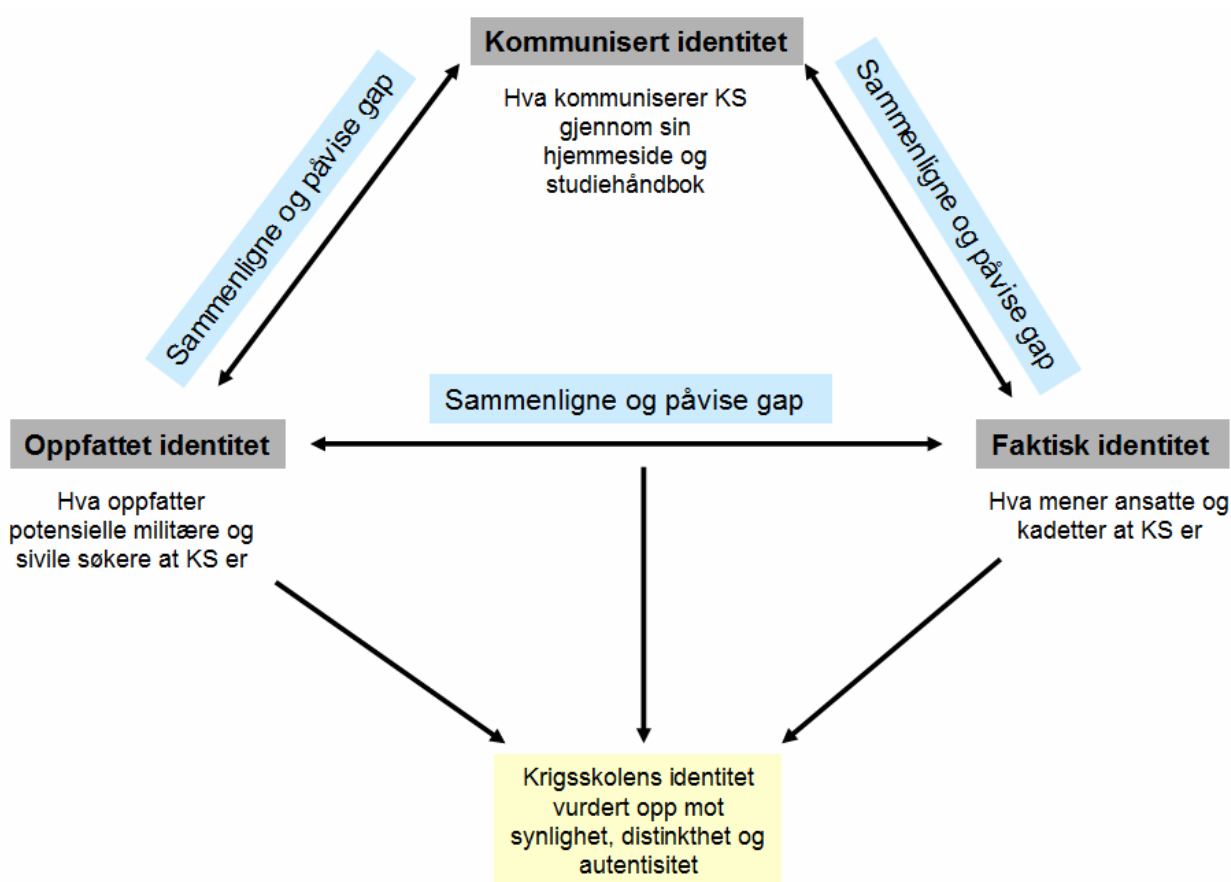
Hverdagen på skolen er variert, og man veksler mellom teoretisk skoleundervisning og praktisk utdanning, trening og øving. Den største studieretningen ved skolen er militære studier og lederskap. Denne studieretningens fagkategorier er: metode, landmakt, stabstjeneste, militærteknologi, militæretikk og juridisk grunnlag, interkulturell kommunikasjon, lederskap, taktikk og operasjoner, militær engelsk, fysisk fostring, krigshistorie og sikkerhetspolitikk.

Tidligere måtte man ha gjennomført grunnleggende befalsutdanning for å kunne søke opptak til Krigsskolen, men fra sommeren 2008 kunne man søke seg direkte inn på Krigsskolen uten å ha gjennomført grunnleggende befalsutdanning først. Forskjellen mellom søkere med og uten befalsutdanning er at søkerne uten befalsutdanning må gjennomføre fireårig utdanning, hvor det første året utgjør grunnleggende befalsutdanning. Felles for begge kategoriene er at de i tillegg til generelle opptakskrav også må gjennomføre en opptaksuke i regi av Krigsskolen, hvor de må gjennom fysiske tester, intervjuer, gruppeoppgaver og individuelle tester. Skolen gjennomfører et opptak per år. Kadettene mottar lønn under utdanning, som tilsvarer den grunnlønnen man har når man tjenestegjør ved andre avdelinger i hæren. For en kadett betyr dette et sted mellom 270 000 og 300 000 kroner. Utdanningen medfører tre pliktår som tjenestegjørende offiser i Hæren ([www.krigsskolen.no](http://www.krigsskolen.no)).

### 1.5 Disposisjon

I kapittel to vil vi beskrive teorien vi baserer oppgaven og dens rammeverk på. Deretter vil vi i neste kapittel gå gjennom vår metode, samt redegjøre for de fordeler og ulemper denne har vist seg å ha. I kapittel fire drøfter vi de funn vi har angående Krigsskolens kommuniserte identitet, dernest den faktiske og til slutt den oppfattede identiteten. Vi vil samtidig se disse forskjellige

identitetstypene opp mot hverandre, i den hensikt å avdekke eventuelle gap og samsvar mellom dem. De viktigste gapene, som kan være en utfordring i forhold til forvaltningen av Krigsskolens identitet og omdømme, vil vi oppsummere til slutt. Disse vil vi ta med oss inn i kapittel fem, hvor vi kommer til å drøfte hvorvidt Krigsskolens identitet er synlig, distinkt og autentisk i tråd med det Fombrun og Van Riel (2004) kaller ”The Roots of Fame”. Til slutt vil vi oppsummere våre funn, og belyse i hvilken grad de eventuelle gapene mellom Krigsskolens forskjellige identitetstyper kan tenkes å påvirke dens evne til å styrke eller svekke skolens omdømme.



Illustrasjon 1: Oppgavens oppbygning.

## 2 Teoretisk grunnlag

### 2.1 Innledning

Organisatorisk identitet som begrep ble introdusert av Albert og Whetten (1985) på midten av 1980-tallet. På samme måte som vi som individer har vår egen identitet, fant de at organisasjoner også utvikler en egen og tilsvarende identitet. Organisasjoner har behov for å definere hvem de er, underforstått ”hvilken type organisasjon er vi?” Dette referer til hvilke sentrale, unike og varige egenskaper organisasjonen representerer. Dette spørsmålet gir i følge Albert og Whetten (1985) svaret på hva som er organisasjonens identitet. Samtidig finnes det flere teoretiske tilnærminger til organisasjoners identitet, og flere diskusjoner rundt hvorvidt det anses ideelt at organisasjoner har en samlet eller flere typer identiteter i en og samme virksomhet (Wæraas, 2005). Uavhengig av disse retningene handler dette om hvordan organisasjoner oppfatter seg selv i forhold til andre, og hvordan man oppfatter at andre ser på en selv.

### 2.2 Organisasjon og identitet

Identitetsbegrepet har fått økende grad av oppmerksomhet de siste årene. Dette har blant annet sin forklaring i at den globaliserte verden preges av stadig økende muligheter til å kommunisere organisasjoners identitet og særegenhet, blant annet ved hjelp av internett og bruken av hjemmesider hvor organisasjonene forteller om hvem de er, og hva de står for (Kvåle og Wæraas, 2006). Samtidig er teknologien i dag så standardisert og tilgjengelig at kvaliteten på de produkter og tjenester som tilbys varierer i mindre grad enn før. Tilsvarende ligner moderne organisasjoner hverandre i stadig økende grad (Røvik, 1998). Dette har gjort det vanskeligere å spille på unik kvalitet og særegenhet i forhold til å oppnå differensiering mellom forskjellige organisasjoner, produkter og tjenester. I sin streben etter å oppnå et godt omdømme har det derfor blitt stadig viktigere å spille på organisasjonenes identitet. Dette dreier seg blant annet om å fremheve hva man mener man er og ønsker å være, i den hensikt å bidra til at både eksterne interessenter og interne medarbeider kjenner seg igjen i disse forhåpentligvis attraktive egenskapene. Således kan man fokusere på å sammenligne egen organisasjon med andre suksessrike virksomheter, for på den måten å oppnå en høyere grad av legitimitet gjennom imitering.

På den annen side kan man spille på organisasjonens unike karaktertrekk ved å vise til hva man ikke er, herunder ikke ønsker å være, og dermed hvem man ikke ønsker å sammenligne seg med. På denne måten bruker man organisasjonens identitet til å differensiere seg fra andre

konkurrenter i omgivelsene. Man baserer dermed sin merkevarebygging på organisasjonens identitet, for på denne måten å kunne etablere et godt omdømme. Fombrun og van Riel (2004) argumenterer for at nettopp det å ha et godt omdømme er vinneroppskriften til de fleste virksomheter som kan vise til stor grad av suksess.

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

(Fombrun og van Riel, 2004).

For å merkevarebygge en virksomhet bør man dermed først klargjøre hva som er organisasjonens identitet, og deretter bruke denne til enten å imitere suksess eller differensiere seg basert på unike egenskaper. I begge tilfellene kan man imidlertid ende opp med det motsatte av det som i utgangspunktet var hensikten. I et forsøk på å fremstå som unike definerer organisasjoner seg ofte frem til kjedelig og klisjeaktige verdigrunnlag og identitetsbeskrivelser. Dette kan paradoksalt nok gjøre de mindre unike. Antorini og Schultz (2005) kaller dette for unikhetsparadokset. På den annen side kan man i sitt forsøk på å imitere andre suksessorganisasjoner miste evnen til å vise omgivelsene at man faktisk har en unik organisasjonskultur og identitet. Dette har de kalt for konformitetsfellen.

For å unngå å ende opp i disse situasjonene argumenterer Antorini og Schultz (ibid) for at organisasjoner vil kunne dra stor nytte av å finne sin identitet i samspill med dens omgivelser. De mener dermed at det er til liten nytte å definere sin egen virksomhets identitet isolert sett, så lenge denne definisjonen ikke er i takt med det som forventes, etterspørres eller gjenkjennes i omgivelsene, herunder eksempelvis hos interessenter eksternt og medarbeidere internt. Ut fra dette kan vi trekke som slutning at organisatorisk identitet er et relasjonelt fenomen som ikke bør isoleres fra de forskjellige omgivelsene alle typer virksomheter en nødt til å forholde seg til.

Innenfor teorier om identitets- og omdømmebygging eksisterer det to motstridende tradisjoner, henholdsvis den organisasjonsteoretiske (*”organizational”*) og den bedriftsøkonomiske

(*"corporate"*) tilnærmingen. Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen fokuserer tradisjonelt på indre og mer stabile trekk, hvor man anser organisasjonen som en institusjon med en unik identitet som har blitt utviklet naturlig over tid. Identiteten kan som et resultat av dette i liten grad styres eller planlegges av ledelsen. Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen setter på den annen side som premiss at en organisasjons identitet kan og bør styres. Her fokuseres det mer på de ytre og dynamiske trekkene ved organisasjonen. Vi vil nå se nærmere på hva disse to retningene legger til grunn for bruken av identitetsbegrepet i organisasjoner.

### 2.3 Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen

Innenfor denne retningen trekker Kvåle og Wæraas (2006) frem fire forskjellige perspektiver som er fremtredende. Dette er henholdsvis:

- 1) Et "gammel" institusjonelt perspektiv
- 2) Et "ny" institusjonelt perspektiv
- 3) Et narrativt perspektiv
- 4) Et identifiseringsperspektiv

Innenfor det "gammel" institusjonelle perspektivet har forskeren Philip Selznick utviklet en organisasjonsteoretisk tilnærming til identitetsbegrepet (Kvåle og Wæraas, 2006). Han peker på at kjernevirksomheten i en organisasjon henger tett sammen med identiteten. Over tid vil dette føre til at det vokser fram en rekke institusjonelle verdier som preger hva de ansatte tenker om hva organisasjonen er, og det gir en følelse av tilhørighet og mening. Dette vil prege alt fra rutiner, arbeidsmetoder og strukturer i virksomheten, og etter hvert føre til at organisasjonen utvikler sin egen særegne identitet. Dette har skjedd gjennom en naturlig utvikling, og i dette perspektivet har man derfor begrenset tro på at dette er noe som kan styres sentralt. For at endringer skal kunne finne sted må de derfor bestå en verdimesig og teknisk kompatibilitetstest, der kompleksiteten i arbeidsoppgavene og verdiene i organisasjonen må være tatt høyde for hvis endringene skal oppleves som meningsfulle og riktige (Røvik, 1998).

I det "ny" institusjonelle perspektivet går man i motsatt retning av det "gammel" institusjonelle. I stedet for at organisasjoner representerer noen unike verdier tilsier dette perspektivet at organisasjoner blir stadig mer like hverandre. Fremfor å kommunisere sin særegenhet kan man oppnå legitimitet ved å vise til at man organiserer sin virksomhet basert på

organisasjonsoppskrifter som ansees som riktige, moderne og effektive i de institusjonelle omgivelsene (DiMaggio og Powell, 1983). Gjennom isomorfi (formlikhet) vil man gjerne kommunisere eksternt at man er lik andre organisasjoner, mens man under overflaten faktisk er ganske forskjellige. De formelle strukturene kan dermed ha løse koplinger til de interne prosessene og arbeidsmetodene, for på denne måten å oppnå både legitimitet i omgivelsene samtidig som man ivaretar effektivitet internt. Det kan dermed forekomme en dekopling mellom hva man kommuniserer eksternt at man er, sammenlignet med det man faktisk oppfatter at man er internt (Meyer og Rowan, 1977). For å finne ut hva som er organisasjonens faktiske identitet er man i tråd med dette perspektivet nødt til å gå inn under ” huden ” på organisasjonen. I den skandinaviske fortolkningen av ”ny” institusjonalismen argumenteres det imidlertid for at organisasjoner neppe ønsker en dekopling mellom prat og praksis, men at organisasjoner i prosessen hvor de adopterer en organisasjonsoppskrift vil tilstrebe og tilpasse denne til virksomhetens unike institusjonelle omgivelser og særegenheter. Dette vil i forlengelsen kunne føre til utviklingen av en unik identitet, som kan bidra til at man fremstår på en konsistent men samtidig nytenkende og effektiv måte ovenfor omgivelsene (Røvik, 1998).

I det narrative perspektivet legger man til grunn at mennesker bruker fortellinger hele tiden for å forstå seg selv og sine omgivelser. På denne måten kan fortellinger både skape og formidle identiteten (Kvåle og Wæraas, 2006). Organisatorisk identitet kan i denne sammenhengen komme til syne gjennom de fortellinger ansatte kommer med om seg selv og virksomheten. Gjennom medarbeidernes historier vil man kunne avdekke mye om hva som er de sentrale, distinkte og vedvarende egenskapene til organisasjonen. Dette kan skje både i formelle og uformelle sammenhenger, selv om det er i en fortolkning av hverdagshistoriene at man trolig vil finne ”sannheten” i størst grad.

Identifiseringsperspektivet handler om i hvilken grad organisasjonens medlemmer identifiserer seg med organisasjonen og hva den står for. Man er dermed ikke så opptatt av hva organisasjonsidentiteten faktisk er, men i større grad hvorvidt den appellerer til de ansatte. Gjennom dette kan man få svar på om identiteten er attraktiv, og derav i hvilken grad dette bidrar til at organisasjonens medlemmer knytter seg til virksomheten. Ved å studere dette vil man kunne avdekke eventuelle behov for å gjøre interne endringer for å styrke, justere eller kommunisere identiteten (Kvåle og Wæraas, 2006).

## 2.4 Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen

Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen taler for et mer optimistisk syn på kontroll og styring av organisasjonsidentiteten, samtidig som denne retningen kan sies å være noe mer kritisk til bruken av begrepet identitet slik vi har sett det i den organisasjonsteoretiske tilnærmingen. Fokuset på det ytre er også mer fremtredende, mens de indre naturlige prosessene kommer mer i skyggen. Det nyttes i tillegg et helt annet sett med begreper. Kvåle og Wæraas (2006) har pekt på fire forskjellige perspektiver som vi kort vil ta for oss her:

- 1) Et grafisk-design perspektiv
- 2) Et ”storytelling” perspektiv
- 3) Et integrert kommunikasjonsperspektiv
- 4) Et merkevareperspektiv

Innenfor grafisk-design perspektivet hersker det stor tro på at organisasjonens identitet kan styres, og den kommer til syne gjennom ytre attributter som logoer, navn, emballasje, dekor, bygninger, uniformer etc. Identiteten er det du ser ut som på utsiden. Ved å endre på logo og uniformering av de ansatte, eksempelvis slik som vi har sett Posten har gjort i de senere år, vil man ut fra dette perspektivet også ha endret på identiteten. Dermed kan det besluttes hva identiteten skal være, dette settes ut i praksis og det er slik det blir. Den grunnleggende hensikten med fokuset på identitet dreier seg i dette perspektivet om å kunne differensiere virksomheten effektivt sett opp mot dens konkurrenter (Kvåle og Wæraas, 2006).

Når det gjelder ”storytelling” perspektivet, så står dette i motsetning til det narrative perspektivet vi tidligere har vært inne på. Mens sistnevnte fokuserer på de uformelle historiene blant de ansatte i virksomheten, dreier ”storytelling” seg om å bruke historier som strategiske virkemidler for å kommunisere organisasjonens identitet utad. Historiene er ofte konstruert, selv om de har sin rot i virkeligheten, og de er gjerne styrt fra ledelsen. De kan enten ha et historisk fokus, se på nåtiden eller se fremover. Uavhengig av dette har de til hensikt å fortelle hva virksomheten skal være, de vil i sin effekt kunne differensiere, og gjennom sin særegenhet vil de også være vanskelige å imitere for konkurrentene. Denne formen for strategisk merkevarebygging har fått stadig større oppmerksomhet de siste årene (Kvåle og Wæraas, 2006).

I det integrerte kommunikasjonsperspektivet har man stor tro på at det er mulig å definere hva som er virksomhetens identitet. Idealet dreier seg om at identiteten må være homogen, slik at den kan kommuniseres enhetlig og konsistent med "en stemme" fra alle enheter i organisasjonen. Flere forskjellige identiteter vil i dette perspektivet være forstyrrende, siden dette vil redusere evnen til å fremstå som unik og særegen. Organisasjonskulturen, kjerneverdiene eller en viktig historisk hendelse kan utgjøre elementer av hva man setter ord på. Selv om man har tro på at ledelsen kan definere organisasjonens identitet, så har man samtidig en oppfatning om at den er autentisk og genuin og dermed ikke kan konstrueres. Vi kan dermed ane et innslag fra den organisasjonsteoretiske tilnærmingen i denne tankegangen, selv om perspektivet er plassert innenfor den bedriftsøkonomiske retningen.

Det siste perspektivet vi skal ta for oss er identitet og merkevarestruktur. Innenfor dette perspektivet blir organisasjonens identitet først og fremst knyttet opp mot produktnavn, visuell design og assosiasjoner som knyttes opp mot dette, og forholdet mellom disse elementene og moderorganisasjonen. Merkets funksjon kan både være identifikasjon og differensiering. Det er hvordan sammenhengen mellom navn og logoer sett opp mot moderorganisasjonen henger sammen som avgjør identiteten. Dette forholdet kan struktureres på tre forskjellige måter, herunder en monolittisk, en støttende og en pluralistisk identitet. Ved en monolittisk identitet blir navnet og den visuelle profilen til en organisasjon brukt i all ekstern kommunikasjon. En støttende identitet dreier seg om at en organisasjon har flere produkter eller tjenester med egne merkenavn og profiler, men som samtidig støttes av moderorganisasjonens design og navn. Pluralistisk identitet går ut på at en organisasjon består av en rekke enheter som fremstår selvstendige, med egne navn og profiler, men som samtidig er løst knyttet til moderorganisasjonen uten at dette er fremtredende (Kvåle og Wæraas, 2006).

## 2.5 Organisasjon og identitet i offentlige virksomheter

Som vi nå har sett så fokuserer den bedriftsøkonomiske tilnærmingen til identitet i stor grad på forestillingen om at organisasjoner bør fremstå med én identitet og kommunisere denne på en enhetlig måte for å oppnå et sterkt omdømme. Dette er ikke nødvendigvis alltid ideelt sett opp mot de betingelsene offentlige virksomheter ofte kan stå ovenfor. Innenfor offentlig sektor ønsker man gjerne å ha et bevisst forhold til organisasjonens identitet og omdømme i den hensikt å påvirke ressurstilgang, rekruttering og omgivelsene i organisasjonenes favør. Siden slike virksomheter gjerne må ta hensyn til forskjellige interesser og målsettinger, preges de ofte av



inkonsistens og uklarhet. Dette har gjerne sammenheng med forholdet til det politiske nivået, herunder de hensyn som må tas med tanke på lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet (Kvåle og Wæraas, 2006). Offentlige organisasjoner er i tillegg store, med komplekse strukturer hvor forskjellige interne enheter ikke alltid kan relateres naturlig til hverandre, men lever relativt autonomt side om side. Dette innebærer at organisasjonene kan bestå av flere forskjellige identiteter, med forskjellige kulturer og tradisjoner. Samtidig er omgivelsene ofte like komplekse, og representerer forskjellige forventninger og interesser.

Den organisasjonsteoretiske tilnærmingens antagelse om at det kan være vanskelig å endre eller samle en organisasjonskultur, tilsier samtidig at det kan være hensiktsmessig å ta hensyn til organisasjonens mangfoldige identiteter og kulturer. Dette kan for eksempel synliggjøres gjennom å ta utgangspunkt i organisasjonens heterogene verdier i defineringen av egen identitet og identitetsutvikling. Dette vil i forlengelsen også kunne føre til at virksomhetens kommunikasjon treffer de sammensatte og forskjellige omgivelsene i større grad (Wæraas, 2005). Christensen, Torp og Firat (2005) understøtter dette synet av flere årsaker. De argumenterer for at det ikke er mulig å definere seg fram til en organisasjons identitet isolert sett, og mener samtidig at det integrerte kommunikasjonsperspektivet står i konflikt til det postmoderne samfunnet. Identitet, merkevarebygging og omdømme kan ikke være avsenderorientert, siden dette baserer seg på å sende et budskap som oppfattes på en eller annen måte i omgivelsene. I det postmoderne samfunnet er omgivelsene fragmentert, og dermed bør man også kommunisere fragmentert slik at avsender – mottaker er synkronisert. Basert på dette resonnementet er dermed ikke målet om å definere en enhetlig identitet og kommunikasjonsplattform nødvendigvis hensiktsmessig.

Hensikten med å skape et godt omdømme for Krigsskolen som offentlig virksomhet dreier seg blant annet om å slåss for tilstrekkelig ressurstildeling, tiltrekke seg godt kvalifiserte søkere og fremstå som en attraktiv arbeidsplass for de dyktigste yrkesoffiserene i Hæren. For Krigsskolen sin del kan diskusjonen over dermed være av en viss betydning, siden skolen er en underavdeling i Hæren, som igjen tilhører Forsvaret som etat. I denne sammenhengen kan det være interessant å se nærmere på hvorvidt Krigsskolen bør få kunne tale med "sin stemme" uavhengig av Hærens, eller Forsvarets identitet sentralt. Alternativt vil Krigsskolen kommunisere Hærens og Forsvarets sentrale organisasjonskultur og kjerneverdier, til tross for at Forsvaret med alle sine avdelinger retter sine budskap mot mange forskjellige aktører i sine omgivelser.

## 2.6 Multidisiplinært perspektiv

Som vi har vært inne på tidligere så kan studiet om organisasjonsteori oppleves som fragmentert og uoversiktlig (Kvåle og Wæraas, 2006). Vi har imidlertid sett at det eksisterer to forskjellige tilnærminger til temaet. Den fremherskende tanken rundt organisatorisk identitet har i stor grad dreid seg om å se på identitet som et monolittisk fenomen, spesielt i følge den bedriftsøkonomiske tilnærmingen (Balmer og Greyser, 2002). Samtidig peker flere teoretikere i nyere tid på at dette ikke nødvendigvis alltid er en fordel. De siste årene har dermed flere teoretikere forsøkt å integrere flere ulike tilnærminger til identitet innenfor en og samme modell. Formålet med dette har vært å finne frem til et utvidet identitetsbegrep, samtidig som man har forsøkt å redusere og kombinere det stadig voksende antallet tilnærminger til området. Dette har i stor grad dreiet seg om i mer eller mindre grad å kombinere den bedriftsøkonomiske og den organisasjonsteoretiske tilnærmingen til begrepet identitet.

Organisasjonsteoretikerne Balmer og Greyser viser i sin artikkel ”Managing the Multiple Identities of the Corporation” (2002) hvordan man kan ha en multidisiplinær tilnærming til studiet av organisatorisk identitet. Gjennom sin artikkel viser forfatterne hvordan organisasjoner ikke nødvendigvis har en monolittisk identitet, men at man heller kan identifisere fem typer identiteter. Disse forskjellige typene reflekterer både et eksternt og et internt fokus på identitet og alle de forskjellige gruppene av interessenter som er med på å forme og tolke disse identitetstypene. Når det viser seg å være et godt samsvar mellom de forskjellige identitetstypene vil virksomheten i følge Balmer og Greyser (2002) både kunne være, og fremstå som en troverdig og helstøpt organisasjon ovenfor de mange forskjellige gruppene av interessenter. De kaller de fem forskjellige identitetene for kommunisert, faktisk, oppfattet, ideell og ønsket identitet. Vi vil nå kort beskrive hva som legges i disse forskjellige identitetstypene.

Den *kommuniserte* identiteten er hovedsakelig synlig gjennom formell kommunikasjon som kan kontrolleres av organisasjonen. Typiske eksempler her kan være reklame og organisasjonens hjemmeside på internett. I tillegg kan den også være synlig gjennom hva folk forteller om organisasjonen i mer uformelle sammenhenger, samt hva media kommenterer i forhold til organisasjonen.

Den *faktiske* identiteten handler om hva organisasjoner er akkurat nå. Den blir formet av eierne, lederstil, organisasjonsstrukturer, samt kvaliteten på organisasjonens produkter og tjenester. I

tillegg blir den ikke minst formet av både de ansattes og ledelsens verdier.

Den *oppfattede* identiteten dreier seg om organisasjonens image og omdømme, samt hvordan organisasjonen fremstår som merkevare hos relevante interessenter. Organisasjonsledelsen må ta en beslutning på hvilke interessenters mening som bør tillegges størst vekt.

Den *ideelle* identiteten beskriver hva som er den optimale posisjonen for organisasjonen i sitt marked på et gitt tidspunkt. Dette er altså en analytisk relasjonell vurdering, sett opp mot konkurrenter og andre eksterne faktorer.

Den *ønskede* identiteten er ledelsens ønsker for organisasjonen. Disse kommer ofte til syne gjennom organisasjonens visjon. Den skiller seg ut fra den ideelle identiteten ved at ønsket identitet ikke er en rasjonell vurdering av organisasjonen i en gitt setting, men snarere et resultat av ledelsens tanker og ønsker.

Balmer og Greyser (2002) argumenterer for at organisasjonsledelsen må ha et bevisst forhold til de forskjellige identitetstypene og sammenhengen mellom disse. Identitetstypene kan eksistere side om side selv om det er mindre forskjeller mellom dem uten at dette er en utfordring for organisasjonen. Slike forskjeller kan være både av bevisst eller ubevisst karakter. Man kan her tenke seg at organisasjonsledelsen bevisst taler for en ideell identitet som organisasjonen fortsatt strever etter å nå samtidig som man er klar over hva som er de faktiske forholdene. Man kan også tenke seg at det er ubevisste forskjeller, men at disse ikke er av en slik karakter at de representerer et farlig avvik.

Betydelige forskjeller mellom identitetstypene kan allikevel være ødeleggende for organisasjonen. Eksempler på dette kan være at organisasjonens kommuniserte identitet ikke sammenfaller med organisasjonens oppfattede identitet. Et slikt avvik kan bety at man som organisasjon mister all troverdighet om dette blir oppdaget. Et tenkt eksempel på dette kan være at man markedsfører Krigsskolen som den beste lederutdanningen, mens omgivelsene for øvrig ikke opplever at dette er tilfelle. Hvis dette gapet mellom identitetene er for stort bør organisasjonsledelsen gjøre noen tiltak slik at de sammenfaller i større grad. På denne måten kan man minimere de eventuelle skadeomfang og utfordringer gapet påfører organisasjonen. Således bør organisasjoner ha et strategisk og kontinuerlig forhold til organisasjonens identiteter og

arbeidet med disse, for gjennom dette å unngå at identitetsforvaltningen bare blir noe som dukker opp tilfeldig og ved ujevne mellomrom.

Balmer og Greyser sin målsetting med det teoretiske rammeverket er å gi organisasjoner et mer bevisst forhold til sin identitet, og derigjennom en mulighet til å styre denne. Man kan derfor si at modellen er relativt opptatt av de ytre og instrumentelle aspektene, selv om forfatterne også henter inspirasjon fra den organisasjonsteoretiske tilnærmingen. Dette ser vi blant annet ved at de tar høyde for at det finnes ulike dimensjoner ved organisasjonsidentiteten. Gjennom sin bedriftsøkonomiske tilnærming til identitet kan man si at Balmer og Greyser gir identitetsstyring en strategisk funksjon, da man ved å styre identiteten samtidig forsøker å påvirke omgivelsenes oppfatning. På denne måten kan man skape et bestemt eller ønskelig bilde av organisasjonen i omgivelsene.

Modellen er godt egnet for å studere en organisasjon sin identitet fra forskjellige ståsteder og er derfor også godt egnet til å gjennomføre en gap-analyse mellom ønsket og faktisk situasjon. Basert på oppgavens omfang, samt hvilke identitetstyper vi anser passer best for en gap-analyse i forhold til Krigsskolens identitet, så har vi i vår avhandling valgt å ikke bruke ønsket og ideell identitet. Den ideelle identiteten anser vi som vanskelig å måle, og den er heller ikke relevant for vår gap-analyse. Videre anser vi at den kommuniserte identiteten ivaretar i tilstrekkelig grad ledelsens tanker om hvordan organisasjonen bør fremstå.

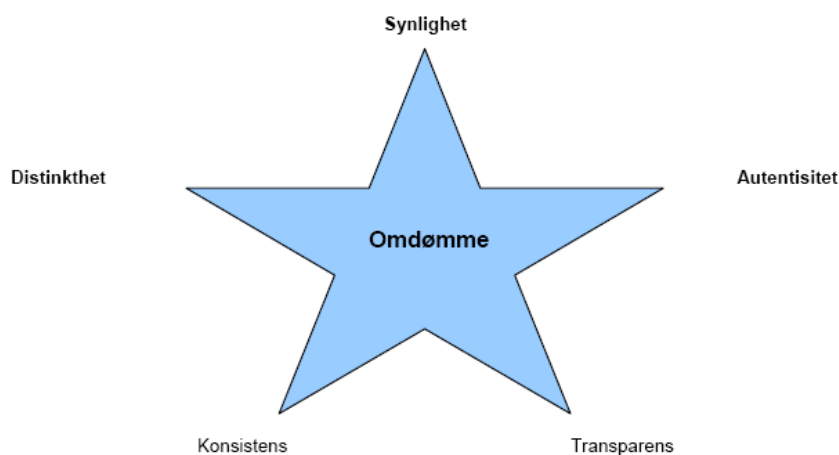
Samtidig kan det være verdt å merke seg at Kvåle og Wæraas (2006) kritiserer modellen med bakgrunn i at den er vel opptatt av de ytre og mer instrumentelle aspektene ved identitetsbegrepet i forhold til fullt ut å kunne kalles en multidisiplinær modell. De poengterer imidlertid at modellen passer godt til bruk for en gap-analyse. Vi tar også høyde for modellens i utgangspunktet instrumentelle fokus, ved å justere noe av det vi legger i begrepene vi har valgt å bruke som rammeverk for den videre drøftingen. Vi er samtidig av den oppfatning at man ikke nødvendigvis kun snakker om forskjellige identitetstyper, men snarere forskjellige *fasetter* i organisasjonens identitet, slik vi ser Soenen og Moingeons gjør i sin alternative modell (Kvåle og Wæraas, 2006). La oss redegjøre kort for hva vi legger i begrepene.

I forhold til den *kommuniserte identiteten* kommer vi til å ta utgangspunkt i Krigsskolens hjemmeside på internett, samt skolens studiehåndbok. Den *faktiske identiteten* baserer vi på de funn vi finner hos respondentgruppen vi kaller ”internt på KS”, som består av ansatte og kadetter

på skolen. Den *oppfattede identiteten* baserer vi på de funn vi gjør hos respondentgruppen vi kaller ”eksterne”, som utgjør både sivile og militære potensielle søkere til skolen. Ved å bruke modellen på denne måten søker vi å redusere den instrumentelle tilnærmingen noe, ved å fokusere mest på *menneskene* og hvordan deres oppfatninger preger de forskjellige identitetstypene, eller fasettene i identiteten.

## 2.7 Organisasjoner med godt omdømme er synlige, distinkte og autentiske

Fombrun og Van Riel (2004) hevder i sin bok ”*Fame and Fortune: How succesfull companies build winning reputation*” at organisasjoner med godt omdømme er vesentlig annerledes enn organisasjoner med dårlig omdømme. De hevder at virksomheter med godt omdømme skiller seg ut ved at de er synlige, distinkte, autentiske, transparente og konsistente. Disse dimensjonene kaller de for ”The Roots of Fame”. Vi vil nå kort redegjøre for hva som legges i disse egenskapene.



Illustrasjon 2: ”The Roots of Fame” (Fombrun og van Riel, 2004).

Organisasjoner som er synlige i samfunnet vil ha lettere for å få et godt omdømme enn de som forsvinner i mengden. Således må en organisasjon som ønsker å arbeide med sitt omdømme forsøke å være synlig på de arenaene den kan, samtidig som de er villig til å gi ut informasjon om seg selv. Media og internett blir derfor to arenaer det er viktig for en organisasjon å kunne håndtere godt. På den annen side så er ikke all eksponering i media nødvendigvis en fordel. Synlighet i media på bakgrunn av en negativ sak vil ikke være noe som styrker omdømmet til en organisasjon.

Autentisitet handler om hvor ekte organisasjonen er, og det dreier seg hovedsaklig om hvorvidt det er samsvar mellom det organisasjonen sier at den gjør sett opp mot hva den faktisk gjør. Således bør kommunikasjon og handling samsvare med organisasjonens lovnader. Dette gjelder ikke bare i relasjonen mellom organisasjonen og de eksterne interessentene, men dette er også gyldig internt i organisasjonen. Autentisitet må komme innenfra, og det starter med en prosess for å blottlegge selve hjertet til organisasjonen, hvor man går i dybden på hva organisasjonen egentlig står for og hvilke verdier som er vesentlige. Denne prosessen kan være initiert av toppledelsen, selv om den skal gå nedenfra og opp i organisasjonen. Når man har definert organisasjonens identitet, fortsetter prosessen med å formidle denne slik at den blir kjent i hele organisasjonen. Dernest skal man kommunisere identiteten til de eksterne interessentene.

*“A company cannot be authentic if its employees don’t express the company’s shared values in their day to day interactions with the customers and suppliers, investors, and the public. They don’t have to “speak with one voice”, but surely they must “sing in harmony”*

(Fombrun og Van Riel, 2004).

Distinkthet dreier seg om at man som organisasjon må skille seg ut i forhold til sine konkurrenter gjennom noen bestemte trekk. Om de betraktes innenfra eller utenfra, gjennom media eller sammenlignet med sine konkurrenter, så ser man at organisasjoner med godt omdømme fremstår som unike. Årsaken til dette er at de greier å kommunisere med alle sine interessenter basert på en kjerne av verdier.

Organisasjoner med et godt omdømme fremstår også som konsistente. Dette krever at hva virksomheten kommuniserer at den gjør utad og det den gjør innad må stemme overens. I tillegg så må alle deler av organisasjonen kommunisere det samme budskapet. Dette kan være en utfordring i organisasjoner med flere avdelinger, noe Krigsskolen også har. Skal hele virksomheten betraktes som konsistent, vil det imidlertid også kreve at alle avdelinger også etterlever det budskapet man kommuniserer.

Transparens handler i første rekke om at man ved hjelp av å være åpen skal forsterke interessentenes inntrykk av at organisasjonen er autentisk. For å oppnå dette kan man dermed ikke bedrive en rekke aktiviteter som ikke tåler dagens lys. Man prøver ikke å skjule noe for publikum, men må i stedet gi interessentene tilgang til all informasjon som er nødvendig for å kunne vurdere organisasjonens aktiviteter. På denne måten kan man redusere usikkerheten hos

interessentene, og samtidig øke tilliten til organisasjonen. Som en følge av dette blir det lettere å bygge, vedlikeholde og forsvare sitt omdømme.

Senere i oppgaven vår vil vi kun nytte dimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet som grunnlag for vår drøfting av Krigsskolens identitet. Dette valget har vi blant annet tatt med bakgrunn i oppgavens omfang. En annen vel så vesentlig årsak ligger i at vi oppfatter de to utelatte dimensjonene som delvis sammenfallende med to av de valgte begrepene. Dimensjonen transparens kan etter vårt syn bli vel ivaretatt av begrepet synlighet, forutsatt at vi legger til grunn at dette begrepet ikke bare dreier seg om å være synlig i flere viktige fora, men samtidig betyr at man ikke skjuler aktiviteter eller sider ved organisasjonen som ikke tar seg bra ut i dagens lys. Tilsvarende er vi av den oppfatning at dimensjonen konsistens kan bli vel ivaretatt av begrepet autentisitet, så fremt vi forutsetter at dette også handler om å la interessenter ha tilgang til det de trenger av informasjon for å vurdere om organisasjonens handlinger stemmer godt overens med det den kommuniserer at den gjør, både eksternt og internt. Med dette som bakteppe velger vi derfor å la dimensjonene konsistens og transparens bli ivaretatt av henholdsvis autentisitet og synlighet, og de vil derfor ikke bli brukt videre i oppgaven.

## 2.8 Forskjellige identitetsuttrykk

For organisasjoner i dag er det en forventning at de skal fortelle hva de er og hva de står for. Resultatet av dette er at organisasjoners identitet kommer til uttrykk gjennom strategiske selvpresentasjoner som blir formidlet i synlige og lett tilgjengelige fora. Eksempler på dette kan være årsrapporter, markedsføringsmateriale, reklamer og internett. Denne typen fremstilling av en attraktiv og positiv identitet for å skape et godt omdømme i sine omgivelser kan sees på som en strategisk prosess og har sitt utspring i det bedriftsøkonomiske perspektivet hvor identitet lar seg forme. Således kan man si at identitetsuttrykk som kommer til syne gjennom slike selvpresentasjoner ofte er et resultat av en bevisst prosess hvor hovedmålet er å påvirke omgivelsene for derigjennom å forbedre sitt eget omdømme.

I sin streben etter å kommunisere sin identitet har internett presset seg frem som et sentralt medium. Årsaken til dette er selvfølgelig at internett de siste 20 årene stadig har blitt mer utbredt og at dette igjen har medført at informasjon om de forskjellige organisasjonene har blitt mer tilgjengelig for omverdenen. Samtidig med internett sin fremgang har organisasjoner også blitt mer bevisst på at det må være samsvar mellom hva de sier og hva de gjør. I tillegg har det også blitt en økende grad av forventning til at omgivelsene får innsyn i organisasjonene slik at

omgivelsene selv skal kunne kontrollere at det er sammenheng mellom liv og lære. Dette har tvunget organisasjoner til å bli mer bevisst på hva de står for og hvordan de kommuniserer dette. På denne måten har internett blitt en sentral arena for organisasjoner i forhold til å utvikle og kommunisere hvem de er og hva de står for.

Man kan også kommunisere hva organisasjonen er ved å benytte offisielle selvskildringer. Disse skildringene er som ordet sier offisielle og har ofte en sentral plass i organisasjonens kommunikasjon. Slike selvskildringer utgjør gjerne kjernen i identitetsstyring og formidling. Dette fordi man her oppsummerer kort og konsist hvordan man oppfatter seg selv og hvordan man ønsker at man skal bli oppfattet av andre, samt at man på denne måten også differensierer og identifiserer seg med andre organisasjoner i omgivelsene. Man kan således oppfatte dette som et forsøk på å manøvrere nærmere de organisasjonene man ønsker å ligne, samtidig som man manøvrerer bort fra organisasjoner man ikke ønsker å bli assosiert med. Samtidig kan man si at selvskildringene ikke bare handler om å sende et budskap. De kan også handle om å manifestere sin egen posisjon og bekrefte denne for seg selv. Slik kan man si at selvskildringer i tillegg til å forsøke å påvirke omgivelsene også retter seg like mye mot organisasjonen selv og dens medlemmer. Ved å sende ut bestemte signaler eksternt kan man også danne et normativt press i forhold til hva organisasjonen skal strebe etter internt. Selvskildringer kan også være med på å utvikle og forme organisasjonens identitet. De kan fremstå som selvbiografier, eller historier om virksomhetens opprinnelse og suksess ved bruk av ”storytelling” som strategisk virkemiddel. Sistnevnte kan være en konstruert historie, skrevet av ledelsen, og som har til hensikt å formidle organisasjonens distinkte egenskaper. De er ofte spennende, og bygd opp som et eventyr hvor organisasjonen fremstår som ”den gode” i historien, hvor det hele ender lykkelig. Synnøve Findens fortelling om virksomhetens opprinnelse og utvikling er et eksempel på bruk av dette virkemiddelet (Kvåle og Wæraas, 2006).

Stadig flere organisasjoner etablerer verdigrunnlag for å styre atferden internt i organisasjonen. Tanken er at man gjennom å utarbeide et sett med verdier vil kunne etablere et normativt rammeverk for hvordan organisasjonens medlemmer skal handle i forskjellige situasjoner. Samtidig er det ingen tvil om at organisasjoners verdigrunnlag også har et eksternt fokus. Tilsvarende at det er en forventning til at omgivelsene skal ha innsyn i organisasjonens prosesser, er det også en forventning i omgivelsene i forhold til at organisasjoner skal ha oppdaterte og reflekterte verdigrunnlag som de etterlever. Derfor er et godt verdigrunnlag viktig når man ønsker å oppnå legitimitet i omgivelsene. Verdierne organisasjonene kommuniserer må



derfor være verdier som er generelt akseptert i samfunnet. I tillegg til å være akseptert bør verdiene være moderne slik at man ikke fremstår som gammeldags (Røvik, 1998). Dette fører til at mengden verdier som er ideelle å bruke raskt blir begrenset. Dette blir også ganske tydelig når vi gjennomfører et søk etter forskjellige verdigrunnlag på internett. Ærlighet, ansvar, samarbeid og mot er typiske verdier som går igjen hos mange organisasjoner uavhengig av om det dreier seg om en stor multinasjonal bedrift, eller om det er en lokal barnehage. Man kan derfor argumentere for at organisasjoners ønske om å være legitime og oppdaterte gjennom et verdigrunnlag ofte kan medføre at de blir mindre unike og heller mer lik de andre organisasjonene i omgivelsene.

En organisasjons identitet kan også komme til syne ved visjoner, misjoner og slagord. Mens visjonen handler om noe fremtidig, altså hva organisasjonen ønsker å være, så handler misjonen om hva organisasjonens formål er og hvorfor den eksisterer. Misjonene er derfor mer spesifikke enn visjonene. Et slagord på sin side kan sees på som en kortfattet setning hvis målsetning er å fremheve det sentrale i misjonen eller visjonen. Skillet mellom disse tre er ikke alltid like lett å påvise og de brukes ofte om hverandre. Felles for alle tre er at de sier noe om hva organisasjonene ønsker å være, og hvordan de ser på seg selv i forhold til andre. I tillegg blir de ofte publisert på steder som er lett tilgjengelige for eksterne. Man kan derfor si at disse formene for identitetsuttrykk i tillegg til å forsøke å styre den organisatoriske identiteten også handler om å påvirke sitt eget omdømme.

## 2.9 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gått gjennom det teoretiske rammeverket vi legger til grunn for oppgaven. Vi har beskrevet utviklingen av begrepet organisatorisk identitet, og to forskjellige tilnærminger til dette fagfeltet. Samtidig har vi vist hvordan flere teoretikere de senere årene har etablert alternative teoretiske modeller i et forsøk på å forene den organisasjonsteoretiske og den bedriftsøkonomiske tilnærmingen i større grad enn før. Det multidisiplinære perspektivet er et eksempel på dette, som vi også baserer oss på i vår analyse og drøfting av Krigsskolens identitet. Videre har vi tatt for oss Fombrun og van Riels (2004) "The Roots of Fame", hvor de beskriver en rekke dimensjoner som kjennetegner virksomheter med godt omdømme. Vi har valgt ut tre av disse som faktorer vi senere i oppgaven vil nytte for å se nærmere på om Krigsskolens identitet tilsier at skolen har et godt utgangspunkt for å ha eller å etablere et godt omdømme. Til slutt har vi beskrevet en rekke typiske identitetsuttrykk som vi blant annet bruker som teoretisk grunnlag for vår analyse av Krigsskolens kommuniserte identitet.



### 3 Metodisk tilnærming

#### 3.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi operasjonalisere begrepene kommunisert, faktisk og oppfattet identitet. Deretter vil vi gå gjennom vårt valg av metode, samt hvordan vi har gått frem for å samle inn og analysere dataene. Til slutt vil vi kommentere oppgavens validitet og reliabilitet.

#### 3.2 Operasjonalisering av identitetstypene

For å kunne svare på vår problemstilling må vi operasjonalisere begrepene kommunisert, faktisk og oppfattet identitet. Som nevnt tidligere er den kommuniserte identiteten hovedsakelig synlig gjennom formell kommunikasjon. For å måle denne har vi derfor gjennomført en kvalitativ undersøkelse av Krigsskolens hjemmesider og studiehåndbok, heretter kalt dokumentstudien. Resultatet av denne ble en liste over de ti mest fremtredende egenskapene Krigsskolen kommuniserer at den er. Disse egenskapene la så grunnlaget for utarbeidelsen av de forskjellige spørsmålene i spørreundersøkelsene. I tillegg har vi også brukt disse som et rammeverk når vi har sammenlignet kommunisert identitet opp mot faktisk og oppfattet identitet.

En organisasjons faktiske identitet handler om hva organisasjonen er akkurat nå. Den faktiske identiteten dreier seg dermed i stor grad om hva som er dens sentrale, unike og varige egenskaper (Albert og Whetten, 1985). Som nevnt i teori kapitlet er det flere faktorer som former og påvirker denne, noe som fort kan føre til at det blir et svært omfattende prosjekt å måle alle disse elementene. Allikevel anser vi det som mulig å beskrive den faktiske identiteten ved å måle hva organisasjonsmedlemmene mener at organisasjonen er. Vi gjennomførte derfor en kvantitativ spørreundersøkelse som hadde til hensikt å avdekke hva Krigsskolens ansatte og kadetter vektla at skolen var, sett opp imot de ti egenskapene den kommuniserte identiteten uttrykker. Denne undersøkelsen vil heretter bli kalt ”spørreundersøkelse KS”. Et eksempel på hvordan vi måler dette er spørsmål 12 i undersøkelsen: Hva mener du er de tre viktigste egenskapene ved KS som skiller skolen fra andre utdanningsinstitusjoner?

Krigsskolens oppfattede identitet handler om organisasjonens image og omdømme, samt hvordan den fremstår som en merkevare hos relevante interessenter. Vi begrenset oppfattet identitet til å dreie seg om hva potensielle sivile og militære søkere oppfatter at Krigsskolen er. For å måle dette gjennomførte vi to kvantitative spørreundersøkelser hos et utvalg av sivile og militære potensielle søkere. Disse hadde til hensikt å måle deres oppfatninger om Krigsskolen, igjen med

utgangspunkt i de ti egenskapene den kommuniserte identiteten beskriver. Den sivile undersøkelsen kalte vi ”spørreundersøkelse sivile”, mens undersøkelsen hos de potensielle militære søkerne kalte vi ”spørreundersøkelse Hæren”. Ved å sammenfatte disse to undersøkelsene får vi dermed et bilde av hvordan de potensielle søkerne, militære som sivile, oppfatter at Krigsskolen er. Her er et eksempel på spørsmål som viser hvordan vi måler dette i undersøkelsene: Hva opplever du at KS vektlegger i sin markedsføring? For flere eksempler viser vi til spørreundersøkelsene som er vedlagt.

### 3.3 Valg av metode og forskningsdesign

Valg av metode er avhengig av hva man ønsker å få svar på sett opp mot hvilke ressurser man har til rådighet. For å svare på vår problemstilling valgte vi å benytte en flermetode design, hvor vi kombinerte kvalitativ og kvantitativ metode. Vår undersøkelse er dermed basert på en kombinasjon av kvalitativ og kvantitative design, herunder en dokumentstudie i tillegg til surveydesign basert på hovedsakelig lukkede spørsmål. Først ønsket vi å si noe om hva som er Krigsskolens kommuniserte identitet. Vi ønsket med andre ord å gå i dybden og få en bred forståelse av hva Krigsskolen kommuniserer at den er gjennom sin hjemmeside og sin studiehandbok. For å lykkes med dette var det naturlig å velge en kvalitativ dokumentstudie, hvor vi tok for oss Krigsskolens hjemmesider og studiehandbok.

Videre ønsket vi å se nærmere på hvordan forskjellige potensielle søkere så på Krigsskolen. For å gjøre dette gjennomførte vi tre nettbaserte spørreundersøkelser. Disse ble gjennomført via Forsvarets intranett og på internett. Hensikten med disse tre undersøkelsene var å avdekke hva som er Krigsskolens faktiske og oppfattede identitet. Under arbeidet med disse undersøkelsene fikk vi støtte av Forsvarets Media Senter (FMS), som er et kompetent organ for organisering og gjennomføring av spørreundersøkelser. Slike undersøkelser gir mulighet for å ha mange respondenter, og de gir også en høy intersubjektivitet ved at de er lagret og gjennomført slik at de enkelt kan etterprøves av andre (Halvorsen, 2005). I tillegg er undersøkelsene standardisert slik at alle får presentert de samme spørsmålene stilt på samme måte. Spørreundersøkelsene ble laget i det nettbaserte spørsmål og rapporteringsverktøyet Questback, og de forskjellige spørreskjemaene inneholdt mellom 21 og 25 spørsmål. Spørreundersøkelsene ble drøftet mot fagpersonell i FMS. Det ferdige resultatet ble også testet av befal i målgruppen for undersøkelsene. Samtlige undersøkelser ble sendt ut som en e-post med en link til spørreundersøkelsene. Det ble i tillegg sendt ut to e-poster med påminnelse om undersøkelsene.

### 3.4 Utvalg og datagrunnlag.

Utvalget til ”spørreundersøkelse KS” ble gjort ved at vi fikk tilsendt navnelister på samtlige ansatte og kadetter fra Krigsskolens administrasjon. Utvalget til ”spørreundersøkelse Hæren” gjorde vi ved å ta forbindelse med Forsvarets Personelltjenester (FPT) som ga oss en oversikt over alt befall i Hæren som var i riktig aldersgruppe og gradsnivå i forhold til å være aktuelle for å søke Krigsskolen. For begge disse undersøkelsene konverterte Forsvarets logistikkorganisasjon/IKT (FLO/IKT) navnelistene til e-postadresser som vi kunne nytte til utsending gjennom Forsvarets intranett. Når det gjelder utvalget i forbindelse med ”spørreundersøkelse sivile” gjennomførte FMS et uttrekk i sin utdanningsdatabase på jenter og gutter mellom 18 og 26 år, spredt i forhold til bosted. Størrelsen på utdanningsdatabase til FMS varierer og bestod på tidspunktet for utsendelse av ca 85000 jenter og gutter som har registrert seg for å motta informasjon om Forsvaret, og som har sagt seg villig til at de blir kontaktet via e-post. Tabellen under gir en oversiktlig oppstilling av fakta i forhold til våre undersøkelser.

De forskjellige undersøkelsene		Respondenter	Antall	Svar	Svarprosent	Frafall	(N)	Representerer
Dokumentsstudien	Kvalitativ undersøkelse av Krigsskolens hjemmeside, studiehandbok							Krigsskolens kommuniserte identitet
Spørreundersøkelse KS	Kvantitativ spørreundersøkelse gjennomført på Forsvarets intranett	Ansatte og kadetter på Krigsskolen	334	184	55,09 %	0	184	Krigsskolens faktiske identitet
Spørreundersøkelse Hæren	Kvantitativ spørreundersøkelse gjennomført på Forsvarets intranett	Befal ved avdelinger i Hæren. (Potensielle militære søkere)	848	356	41,98 %	0	786	Krigsskolens oppfattet identitet
Spørreundersøkelse sivile	Kvantitativ spørreundersøkelse gjennomført på internett	Sivile potensielle søkere	4709	475	10,09 %	45 *		
* Frafallet på spørreundersøkelse sivile skyldes at 45 personer ikke hadde hørt om Hærens Krigsskole og derfor ble diskvalifisert fra resten av undersøkelsen								

Tabell 1: De forskjellige undersøkelsene

### 3.5 Bearbeiding og analyse av dataene

For å finne den kommuniserte identiteten gjennomførte vi en kvalitativ dokumentstudie. Først la vi til grunn at en organisasjons identitet kan komme til syne gjennom strategiske presentasjoner formidlet i synlige og lett tilgjengelige fora. Vi så derfor først etter forskjellige identitetsuttrykk på Krigsskolens hjemmeside og studiehandbok, og oppsummerte deretter de mest sentrale av

disse. Deretter nominerte vi alle sentrale trekk vi fant at Krigsskolen kommuniserte gjennom hjemmesiden og studiehåndboken. Når dette var gjort selekterte vi de mest sentrale trekkene med parametrene hvor synlige de var på hjemmesiden og i studiehåndboken, samt hvor ofte de var gjentatt i kommunikasjonen. Med bakgrunn i dette satt vi igjen med ti egenskaper vår analyse peker på som de mest sentrale trekkene skolen kommuniserer at den er, og som dermed representerer skolens kommuniserte identitet.

For å finne Krigsskolens faktiske og oppfattede identitet analyserte vi svarene fra de forskjellige spørreundersøkelsene. I forhold til den faktiske identiteten brukte vi svarene fra ”spørreundersøkelse KS”, mens når det gjelder den oppfattede identiteten slo vi sammen ”spørreundersøkelse Hæren” og ”spørreundersøkelse sivile”. Innsamlede data fra undersøkelsene ble lagt inn i SPSS versjon 16.0. Deretter verifiserte vi at spørsmålene var kodet riktig i forhold til alternativene på spørreskjemaene. Så gjennomførte vi en frekvenskjøring av alle variablene for å se etter mistenkeligheter og missing svar. Når dette var gjort analyserte vi spørsmålene enten ved enkel frekvenskjøring eller ved å krysstabulere flere spørsmål sammen. For de relevante funnene våre ble det laget tabeller og figurer i Microsoft Office Word 2007 og Microsoft Office Excel 2007. Vi brukte så svarene fra de forskjellige spørreundersøkelsene til å sammenligne i hvor stor grad det var samsvar mellom KS sin kommuniserte identitet og den faktiske og oppfattede identiteten.

### 3.6 WEB survey

Webundersøkelser er lite omtalt i metodisk litteratur, men man kan allikevel trekke generelle slutninger ut fra hva litteraturen sier om andre typer undersøkelser. Vi vil herunder kommentere noen generelle positive og negative sider ved webundersøkelser, samt noen momenter som gjelder spesielt våre undersøkelser.

Etter internett sin fremgang er ikke lenger muligheten til å gjennomføre relativt store undersøkelser kun forbeholdt ressurssterke organisasjoner. Derimot har nå folk flest fått muligheten til å gjennomføre spørreundersøkelser på en ganske enkel måte. Ulempen med dette er selvfølgelig at denne muligheten medfører at slike undersøkelser har blitt ganske vanlige, og at det er vanskelig for respondentene å skille mellom hva som er en god og en dårlig undersøkelse. Dette kan videre påvirke mulige respondenter sin vilje til å besvare slike spørreundersøkelser. I tillegg kan det medføre at respondenter svarer på undersøkelsene ut fra ren underholdningsverdi, og at markedet fort kan bli mettet. Vi var selv bevisste dette da vi

arbeidet med undersøkelsene, spesielt siden Forsvaret de siste årene har sendt ut mange undersøkelser til de ansatte generelt. Krigsskolen kan fort bli spesielt utsatt for slike undersøkelser, da kadetter gjerne ansees å være ettertraktede undersøkelsesobjekter.

Vi innledet spørreundersøkelsene med en kort og konsis forklaring om hva undersøkelsen inneholdt, hvordan den skulle gjennomføres, og hvor lang tid det antatt kom til å ta. I tillegg fokuserte vi under utarbeidelsen av spørreskjemaene på at disse skulle være lette å forstå, samt ha en kronologisk oppbygning med de enkleste spørsmålene til å begynne med og de tyngste spørsmålene i midten av undersøkelsen. Videre testet vi undersøkelsene på kollegaer, både for å sikre oss at de ikke var tvetydige, men også for å sjekke at undersøkelsene lot seg gjennomføre på den tiden vi spesifiserte i forordet.

En utfordring vi har merket oss underveis i arbeidet med å analysere svarene på spørreundersøkelsene, dreier seg om at vi i ettertid har sett at vi kunne stilt noen flere spørsmål vi ser at vi kunne fått god nytte av. Samtidig har vi også sett at våre kvantitative spørreundersøkelser på sett og vis tvinger respondentene til å ta noen valg. De må med andre ord velge mellom våre alternativer, og får i mindre grad mulighet til å komme med egne innspill. Vi har dog forsøkt å bøte på dette med å legge inn alternativer som ”annet”, samt variert hvordan spørsmålene i undersøkelsene har blitt stilt. Noen spørsmål har dreiet seg om å ta stilling til noen påstander langs en variabel fra helt enig til helt uenig, eller fra i høy grad til i liten grad. Andre steder har de fått muligheten til å krysse av på inntil tre svaralternativer blant mange, slik at vi i ettertid har kunnet avdekke en del trender i svarene og de forskjellige respondentgruppene. Til tross for de svakhetene vi har identifisert, er vi derfor av den oppfatning at vår variasjon i spørsmålsform har gitt respondentene anledning til å svare troverdig og korrekt, samt gitt oss tilstrekkelig med informasjon i forhold til det vi trenger for å kunne svare på problemstillingen.

### 3.7 Reliabilitet og validitet

Begrepet validitet kan omskrives med gyldighet eller relevans. Kjernen i begrepet er at man gjennom sin undersøkelse må måle det man har til hensikt å måle. De valgte variablene må altså reflektere det teoretiske begrepet man ønsker å måle. Analysen vår bygger i hovedsak på primærdata. Således har det vært et samsvar mellom hva vi ønsker å måle og hva vi har målt. I tillegg gjennomførte vi tester av undersøkelsen for å fange opp eventuelle avvik i forhold til intensjonen med spørsmålene. For ”spørreundersøkelse KS” sin del var svarprosenten 55 %. For ”spørreundersøkelse Hæren” var svarprosenten 42 %, og respondentene var da jevnt fordelt på

alle Hærens avdelinger. Dette mener vi er en styrke for validiteten av oppgaven. For ”spørreundersøkelse sivile” var svarprosenten kun 10 %. Dette svekker oppgaven i forhold til om man kan generalisere svarene for alle potensielle sivile søkere til KS. Vi er imidlertid av den oppfatning at sammenslåingen av ”spørreundersøkelse Hæren” og ”spørreundersøkelse sivile”, som til sammen representerer KS sin oppfattede identitet, gir en god nok svarprosent for at undersøkelsene kan gi et representativt inntrykk av potensielle søkeres oppfatning av KS. I følge FMS tilsvaret svarprosenten på ”spørreundersøkelse sivile” et normalt nivå i forhold til det de som regel oppnår ved de undersøkelsene de gjennomfører opp mot utdanningsdatabasen. Vi anser derfor at den relativt lave svarprosenten ikke truer validiteten i så stor grad at svarene ikke kan ansees som valide nok for å kunne nyttes i oppgaven.

Begrepet reliabilitet beskriver analysens pålitelighet. Kjernen i dette dreier seg om hvorvidt man kan stole på resultatene i undersøkelsene, og dermed også om en måling vil gi samme resultat dersom den gjennomføres flere ganger. Grunnlaget for å måle reliabilitet vurderes som sterkere i en kvantitativ enn i en kvalitativ undersøkelse. Våre spørreskjemaer har hatt høy grad av struktur og standardisering. I tillegg gjennomførte vi overføringen av svarene til tabeller på en grundig måte, og sjekket nøye at spørsmål og svar var kodet riktig for å unngå unøyaktigheter. Med dette som bakgrunn vil vi hevde at våre kvantitative undersøkelser har hatt en høy grad av reliabilitet. Når det gjelder den kvalitative undersøkelsen mener vi at denne også har en høy grad av reliabilitet, selv om dette ofte kan være en utfordring ved slike undersøkelser. Vi fokuserte på å være så objektive som mulig ved kun å gjengi de egenskapene som objektivt sett kan vurderes som KS sin kommuniserte identitet. Vi mener også at en etterprøving av denne undersøkelsen med stor sannsynlighet vil resultere i det samme resultatet, til tross for at kvalitative undersøkelser generelt gir en lav intrasubjektivitet.



## 4 Krigsskolens identitet – kommunisert, faktisk og oppfattet

### 4.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi analysere de funn undersøkelsene våre har gitt, herunder identifisere hvor det er gap og hvor det er samsvar mellom Krigsskolens kommuniserte, faktiske og oppfattede identitet. Vi kommer til å organisere kapittelet i forhold til vårt teoretiske rammeverk, hvor det multidisiplinære perspektivet på identitet legges til grunn. Når det gjelder Krigsskolens kommuniserte identitet så baserer vi vår analyse på skolens hjemmeside og dens studiehåndbok. Vår analyse av den faktiske identiteten baseres på våre spørreundersøkelser, herunder de funn vi har gjort hos ansatte og kadetter på Krigsskolen. Den oppfattede identiteten analyserer vi ved å se på funnene undersøkelsene har gitt oss i forhold til potensielle sivile og militære søkere til Krigsskolen.

### 4.2 Krigsskolens kommuniserte identitet

I dette avsnittet vil vi redegjøre for hvordan Krigsskolen kommuniserer sin identitet. Vi vil med utgangspunkt i det teorien beskriver som forskjellige typer identitetsuttrykk konsentrere oss om Krigsskolens hjemmeside ([www.krigsskolen.no](http://www.krigsskolen.no)) og studiehåndbok.

#### 4.2.1 Hjemmesiden

Som de fleste moderne organisasjoner så finner vi det meste av Krigsskolens presentasjon av egen identitet på deres hjemmeside. Etter et søk på [www.google.com](http://www.google.com) finner vi imidlertid at Krigsskolen har to hjemmesider, henholdsvis [www.ks.mil.no](http://www.ks.mil.no) og [www.krigsskolen.no](http://www.krigsskolen.no). Sistnevnte er den vi kommer til å bruke som referanse i oppgaven. Den andre adressen leder til en hjemmeside som du finner i rammen av Forsvarets hjemmeside [www.mil.no](http://www.mil.no). Denne virker mindre gjennomarbeidet, har et mindre fengende design, og mangler en del av det vi finner på den mer rendyrkede og gjennomarbeidede siden [www.krigsskolen.no](http://www.krigsskolen.no). Dette kan være ugunstig, siden man dermed må oppdatere to sider, samt står i fare for å kommunisere forskjellige budskap på de forskjellige hjemmesidene. I tillegg har skolen en tredje hjemmeside som man finner på Hærens intranett. Denne har langt mindre informasjon enn de to andre, og har heller ikke noe fengende design. Det ville trolig vært en stor fordel om det var den samme hjemmesiden som gikk igjen overalt, og i så fall burde den beste være den man satser på ([www.krigsskolen.no](http://www.krigsskolen.no)).

#### 4.2.2 Slagord

På sistnevnte hjemmeside finner vi Krigsskolens offisielle selvskildring, visjoner, verdigrunnlag, slagord og formål. Øverst på hjemmesiden finner vi dette i form av noe vi mener ligner mest på et slagord: ”Kanskje Norges beste lederutdanning for jenter og gutter som vil, tør og kan”.

Krigsskolen ønsker ut fra dette å fremstå som en av de beste lederutdanningene i Norge, og den passer for begge kjønn så lenge kandidatene som søker er motivert (vil), er modige (tør) og har de evner og egenskaper som må til (kan).

Som organisasjonsteorien peker på så er det viktig å få frem hva som er unikt med organisasjonen når man kommuniserer sin identitet gjennom forskjellige uttrykksformer. Samtidig er det viktig å vise at man deler en del fellestrekk med sammenlignbare organisasjoner i den hensikt å oppnå identifisering med disse (Kvåle og Wæraas, 2006). I slagordet over kan man kjenne igjen denne balansegangen ved at man først og fremst vektlegger *lederutdanning*, og ikke mer spesifikt at man driver med *militær lederutdanning*. Et for stort fokus på identifisering i denne sammenhengen kan dog føre til at man ikke differensierer seg i stor nok grad innenfor de særegenhetene som gjør Krigsskolen unik sammenlignet med andre utdanningsinstitusjoner. For å bli tatt opp som kadett må man eksempelvis gjennom et relativt omfattende sett med opptaksprøver. I slagordet kan man kjenne igjen disse distinkte kjennetegnene ved bruken av ordet ”vil” som spiller på behovet for sterk motivasjon for å komme inn og bestå studiet, ordet ”tør” som spiller på behovet for å ha en større porsjon mot enn det som er normalt ved andre skoler, og til slutt ordet ”kan” som spiller på at man må ha en rekke egenskaper for å kunne bli tatt opp som kadett. Det ordet vi reagerer mest på er imidlertid det første. Det faktum at de mener at de ”kanskje” er den beste lederutdanningen fremfor å vise til at de *er* den beste lederutdanningen kan oppfattes å stå i motsetning til det å tørre å vise hva som er Krigsskolens unike karaktertrekk, verdier og særegenheter. Denne typen slagord er normalt ikke bare rettet utad mot omgivelsene, men er ofte vel så viktig i forhold til å bekrefte internt det man ønsker å være, herunder ligger det et budskap til avsenderen også.

Krigsskolens identitet handler ut fra dette i stor grad om å være en svært bra lederutdanning for de rette kandidatene, men slagordet kan oppfattes å kommunisere at de ikke er helt sikre på om de er, eller ønsker å være den beste i landet. Siden ingen andre skoler kan vise til den grad av *praktisk* rettet lederutdanning, med mange arenaer for å prøve seg i lederrollen, få personlig oppfølging og veiledning, så burde trolig ordet ”kanskje” ikke blitt brukt i slagordet. Under

punktet ”hvorfors?” på hjemmesiden blir det beskrevet en rekke gode grunner til å søke Krigsskolen. Det første spørsmålet som besvares i dette avsnittet er som følger: ”Hvorfor er Krigsskolen den beste lederutdanningen?”. Her har man dermed gått bort fra ordet ”kanskje”, og dette avsnittet oppleves også mer overbevisende.

#### 4.2.3 Verdier

Verdiene til Krigsskolen finner man under punktet ”verdier” i menyen på hjemmesiden. Her viser de til Hærens kjerneverdier *respekt*, *ansvar* og *mot*. Dette er kjerneverdiene til Hæren, som også har blitt Forsvarets kjerneverdier. Det er med andre ord ikke Krigsskolens distinkte verdier som kommer til uttrykk, men moderorganisasjonen Forsvaret sine verdier. Med bakgrunn i dette kan man trekke den slutningen at Krigsskolens verdier er generelle, og er de samme som gjelder for hvilken som helst annen underavdeling eller våpengren i Forsvaret. Når Krigsskolen viser til de etter vårt syn generelle verdiene som resten av Forsvaret også representerer, så har disse ingen funksjon i forhold til å vise hva som er spesielt med Krigsskolen som lederutdanning. Det kan dermed synes som at disse verdiene ikke bidrar til å kommunisere hva som er Krigsskolens distinkte identitet. Dette kommer tydelig til uttrykk ved at de også beskriver hva som ligger bak de valgte verdiene og hvordan disse skal forstås. Under disse beskrivelsene vises det gjentatte ganger til Hæren og Hærens medarbeidere, ikke kadetter og Krigsskolens ansatte. Det kan virke som et paradoks at verdiene til Krigsskolen er så generelle, og i stor grad ligner de verdiene en rekke organisasjoner innenfor næringslivet også kommuniserer. De valgte verdiene synes dermed ikke å gi den ønskede effekten i forhold til å skille seg ut, men bidrar i større grad til å vise at skolen har en generell organisasjonsidentitet slik det forventes av de institusjonelle omgivelsene i samfunnet for øvrig (Kvåle og Wæraas, 2006).

#### 4.2.4 Misjon

Skolen viser på hjemmesiden også til hva som er dens målbilde, noe vi gjerne sidestiller med hva som er skolens formål eller misjon. Dette finner vi under punktet ”Utdanningen” på hjemmesiden: ”Krigsskolen skal utdanne offiserer som kan trene opp og deployere med en kompetent avdeling til aktuelle operasjonsområder og som gjennom direkte lederskap raskt er i stand til å løse oppdrag i en multinasjonal og fellesoperativ allianse”. Til forskjell fra slagordet retter målbildet seg i større grad mot hva Krigsskolen skal ”levere” av kompetente offiserer etter endt utdanning. Målbildet peker også i langt større grad på det militære aspektet ved utdanningen enn det slagordet gjør. Samtidig peker det ut hvilken retning officersyrket går mot, herunder at

det i stadig større grad dreier seg om å lede militære avdelinger i operasjonsområder utenfor landets grenser, fremfor det tidligere fokuset på invasjonforsvaret og behovet for å fysisk kunne forsvare landet mot ytre trusler nasjonalt. I denne konteksten peker målbildet samtidig på hva man ønsker å være i fremtiden, og dermed strekker seg mot.

#### 4.2.5 Visuell profil

Når en organisasjon skal presentere sin egen identitet på internett er det ikke til å komme utenom at det finnes en del sanselige organisasjonsuttrykk som forteller noe om hva organisasjonen står for. Hjemmesiden ser moderne, profesjonell og attraktiv ut, men den kan sies å være litt tilfeldig organisert. Av de artiklene som blir presentert finner vi først noen som ikke er spesielt interessante i forhold til å beskrive aktiviteten ved skolen. Først ved å bla helt i bunnen på siden kommer en artikkel om at Krigsskolen har fått toppkarakterer av NOKUT, som er et nasjonalt organ for kvalitetssikring av utdanning i Norge. I tillegg er denne artikkelen feillinket slik at man ikke får tilgang til den. Videre er det første som møter deg på forsiden av hjemmesiden et bilde av en ung kvinne i uniform. Av femten bilder på forsiden viser fem av disse jenter, både i sivilt og med uniform. På syv av bildene ser man menn med og uten uniform. Dette skaper et inntrykk av at begge kjønn er godt representert på skolen, og samsvarer godt med slagordet hvor både gutter og jenter blir nevnt. Kvinnelige kadetter er dog i klart mindretall på skolen, hvor kullene som regel har under 10 % kvinnelige kadetter. Gjennomsnittlig går det seks kvinnelige kadetter på skolen i hvert årskull ([www.krigsskolen.no](http://www.krigsskolen.no)). På forsiden kan det gis inntrykk av at dette forholdet er nærmere 40 %. I hvilken grad dette er et bevisst valg kan helt sikkert diskuteres, men det vil være rimelig å anta at dette er et bevisst valg i forhold til å fremme rekrutteringen av kvinner. Denne antagelsen underbygges av at en av artiklene på hjemmesiden refererer til en utredning Krigsskolen har vært involvert i angående hvordan Forsvaret skal beholde og øke sin kvinneandel.

Det visuelle inntrykket av hjemmesiden gjenspeiler imidlertid lite av hva misjonen/formålet eller slagordet til skolen tilsier. Det er ingen bilder av offiserer som leder operasjoner i utlandet, heller ingen bilder som viser kadettene i situasjoner som kan relateres til lederutdanning. Man kan dermed få et inntrykk av at det verbale budskapet ikke henger tydelig sammen med det visuelle budskapet. Den nærmeste sammenhengen mellom disse må sies å være bildet av kadetten under punktet ”hvorfors?”, samt rekrutteringsvideoen.

Rekrutteringsvideoen finner man øverst til høyre på forsiden. Dette er en fengende video, som viser spennet i utdanningen på skolen, herunder variasjonen mellom teori og praksis, med alt fra fallskjermhopping til dansekurs. I løpet av videoen kommer det opp flere nøkkelord som også kommuniserer skolens identitet. Dette kommer i gitt rekkefølge: ”Praktisk lederutdanning, krevende, personlig oppfølging, tradisjonsrik, utfordringer, ansvar.” Videoen avsluttes med følgende: ”Krigsskolen – Ta en bachelorgrad med lønn – uten studielån.” Videoen er godt innrettet mot de viktigste interessentene, nemlig potensielle søkere til opptak, og den spiller på noen distinkte særtrekk og egenskaper som til sammen utgjør en god identitetsbeskrivelse. Det er ikke bare i videoen det fokuseres på at Krigsskolen er en unik bachelorutdanning med lønn. Dette kommer frem flere steder på hjemmesiden, og dette budskapet er også sentralt plassert på forsiden. Samtidig så er det slik at man ved flere anledninger profilerer bachelorutdanning og lønn hver for seg. Allikevel kan man si at dette oppfattes som et viktig budskap fra skolen.

#### 4.2.6 Strategiske fortellinger

Så langt har vi tatt for oss Krigsskolens presentasjon av organisasjonens slagord, verdier, formål/misjon og sanselige organisasjonsuttrykk. Den kommuniserte identiteten kan imidlertid også komme til syne gjennom strategiske fortellinger og uformell kommunikasjon. I denne oppgaven ser vi først og fremst på hvilke fortellinger som presenteres på hjemmesiden til Krigsskolen, herunder fokuserer vi på ”storytelling” perspektivet og hvorvidt dette blir benyttet bevisst. På hjemmesidens meny kan man gå inn på punktet ”Historie”. Her er Krigsskolens historie gjenfortalt relativt detaljert, og delt inn i fem tidsepoker fra 1750 til 2007. Den historiske gjennomgangen viser mye av hva som har preget skolens identitetsutvikling, herunder spesielt det som fortelles om dens spede oppstart i 1750, kummerlige forhold med dårlige fasiliteter, men samtidig fokus på at det ikke var hvem som helst som kunne søke, herunder at det fortrinnsvis var ”offiserers- eller andre skikkelige folks barn” som skulle rekrutteres. Historien legger også vekt på alle de utfordringer skolen møtte, med motstand fra flere hold, men at den til tross for dette overlevde med god hjelp fra ”utmerkede offiserer” som ble satt til å lede skolen videre.

Etter hvert går skolens selvbiografi over til å være en mer historisk gjennomgang av hva skolen har vært, hvordan den har utviklet seg og hva den er i dag. Historiefortellingen er den lengste beskrivelsen av noe på hjemmesiden. Den kan dermed sees på som et viktig budskap, selv om vi er noe i tvil om skolen bruker den bevisst som en strategisk ”storytelling”. Den kan se ut til å mangle litt av nerven slike historier ofte kjennetegnes av. Samtidig er beretningen såpass lang at

potensielle søkere fort kan miste interessen når de manøvrerer på hjemmesiden. Vi er allikevel av den oppfatning at den kan sees på som en god ”identitetsbeskrivelse”, hvor du får et relativt godt inntrykk av hva skolen har stått for, hvorfor den står for dette og hvordan den har blitt det den er i dag. Den kommuniserer tydelig at mange ressurssterke personer har mye av æren for at den i dag er landets eldste høyere utdanningsinstitusjon. Dette må kunne sies å være et distinkt særtrekk, som få andre sammenlignbare utdanningsinstitusjoner kan imitere.

Hjemmesiden har også andre innslag av ”storytelling”, hvor tre tidligere kadetter forteller om hva de har fått ut av sin Krigsskoleutdanning. Dette er henholdsvis to direktører i SAS, og en kvinnelig sjef for Hans Majestet Kongens Garde. Ut fra dette utvalget kan man trekke følgende slutninger. Krigsskoleutdanning kan gi mer enn kun karrieremuligheter innenfor Forsvaret, og kvinner kan nå så langt de vil med Krigsskoleutdanning i bunn. Samtidig gir de utvalgte personene mye av æren for sin karriere til det de fikk av ballast fra krigsskoleutdanningen, og at denne er helt unik. De bidrar dermed med sine historier til å differensiere Krigsskolen fra andre typer lederutdanninger. På den annen side brukes to av tre eksempler fra det sivile næringsliv. De fleste andre direktører i samfunnet har ikke krigsskoleutdanning, og har lyktes godt allikevel. Det kan dermed være betimelig å spørre seg hvorvidt Krigsskolens distinkthet først og fremst dreier seg om å utdanne ledere til næringslivet, eller om det dreier seg om å utdanne morgendagens generaler som kan lede militære avdelinger i strid. Svaret er logisk, og da vil man kunne hevde at man kanskje burde fronte en general eller vellykket offiser som har vært i kamp i stedet. Samtidig vil man ved å vise til de som har lyktes i det sivile etter Krigsskolen rette seg inn mot en større del av den potensielle søkermassen, siden flere med ambisjoner ser at denne utdanningen kan gi mange muligheter. Rent identitetsmessig er vi allikevel av den oppfatning at det å bruke et flertall av sivile rollemodeller ikke rendyrker det som er Krigsskolens sentrale, varige og unike egenskaper. Nemlig å utdanne offiserer til å lede avdelinger i strid, uansett hvor det måtte være, slik skolens misjon uttrykker.

#### 4.2.7 Studiehåndboka

På Krigsskolens hjemmeside kan man også laste ned Krigsskolens studiehåndbok. Denne beskriver hvordan skolen er organisert, og hvordan studiet er inndelt i emner, fagplaner og mål. Det som er interessant i forhold til Krigsskolens kommuniserte identitet er skolesjefens og dekanens forord. Krigsskolesjefens forord i studiehåndboka er lik det han bruker som forord på hjemmesiden. Her vektlegger han skolens tradisjonsrike historie, herunder at Krigsskolen er

Norges eldste utdanningsinstitusjon, samt at skolen er Kongens livavdeling. Videre vektlegger han den enkeltes ansvar for å bidra til å skape en unik mulighet for personlig, faglig og fysisk utvikling. Felleskapstanken er et nøkkelord, og utdanningen vil gi mulighet for livslang læring, vennskap og inspirasjon. Skolesjefen viser også til at skolen har utviklet seg i takt med tiden, og at den i dag utdanner offiserer som må være forberedt på å lede avdelinger i skarpe oppdrag rett etter uteksaminering, enten det er her hjemme eller ute. Han beskriver også hva en god leder er, og at ansvarsglede og sunn dømmekraft er viktige egenskaper for å kunne lykkes. Skolens slagord nevnes ikke, men man kan kjenne igjen mye av det skolens formål/misjon beskriver, herunder at den gir en tidsmessig rettet utdanning til morgendagens militære ledere som skal kunne lede avdelinger fra første dag etter uteksaminering.

Dekanen vektlegger i større grad enn skolesjefen at Krigsskolen er et høyskolestudium i ledelse, og ikke om ledelse. Han viser videre til at offisersutdanningen dreier seg karakterdanning og identitetsutvikling for å forberede kadettene på offisersyrket ikke bare teoretisk, men også som en mental plattform. Denne skal gjøre offiserene i stand til å fornye profesjonen i takt med tiden og de endringer man vil bli stilt ovenfor i omgivelsene. Videre peker han på at Krigsskolen er nytenkende og framtidsrettet, slik at man skal være trygg på at det man lærer er relevant og dagsaktuelt. Han fremhever også at undervisningspersonalet har profesjonskompetanse og erfaring, samt består av akademikere med viktige kontaktnett. Avslutningsvis minner han om at Krigsskolen legger til rette for læring, men at det er den enkelte som er ansvarlig for å bli best mulig. Kadettene er selektert av en grunn, men det er en selv som må bevise at man er rette person til yrket. Det er verdt å merke seg at forordet til dekanen på skolen er det eneste stedet hvor man differensierer skolen ved å vise til den unike seleksjonen man må gjennom for å kunne gå der, samt at den dreier seg om personlig utvikling i større grad enn hos andre utdanningsinstitusjoner.

#### 4.2.8 Sammenfatning av kommunisert identitet

Siden Krigsskolens kommuniserte identitet legger grunnlaget for vår analyse av gap eller samsvar mellom denne og den faktiske og oppfattede identiteten, ser vi det som nyttig å sammenfatte det vi har funnet så langt. I dette avsnittet vil vi derfor peke på de viktigste momentene vi har funnet i den kommuniserte identiteten. Disse legger også grunnlaget for vår senere analyse av i hvilken grad skolens identitet er synlig, distinkt og autentisk.

*KS er kanskje den beste lederutdanningen.* Krigsskolens slagord ”kanskje den beste lederutdanningen for jenter og gutter, som vil, tør og kan” kommuniserer at skolen er en av de beste lederutdanningene, for begge kjønn. De forsøker også å peke på at man må være motivert, være modig og ha de rette egenskapene.

*KS er en moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn.* Dette går igjen flere steder på hjemmesiden til skolen, samt i rekrutteringsvideoen. Undervisningspersonalet er selektert, og har viktige akademiske kontakter. De er erfarne og er rekruttert både fra academia og fra offisersstanden. Studiet utvikler seg i tråd med den sikkerhets- og forsvarspolitiske utviklingen.

*KS er en tradisjonsrik utdanningsinstitusjon, den eldste i landet.* Hjemmesiden har innslag av ”storytelling”, gjennom avsnittet som beskriver skolens historie. Samtidig fokuserer Krigsskolesjefen på at det er en tradisjonsrik utdanning.

*KS sine verdier er respekt, ansvar, mot.* Krigsskolen har adoptert Forsvarets kjerneverdier, og bruker disse som sine egne.

*KS sitt målbilde dreier seg om å utdanne offiserer som kan lede skarpe operasjoner rett etter utdanning, internasjonalt og nasjonalt.* Misjonen/formålet fokuserer dermed i større grad enn slagordet på at Krigsskolen er en *militær* lederutdanning, som skal gjøre offiserene i stand til å lede militære avdelinger i komplekse omgivelser. Rekrutteringsvideoen fokuserer tydelig på Krigsskolens variasjon mellom teori og praksis, samt fremhever de militære varige, sentrale og unike egenskapene til skolen.

*KS har stor fokus på rekruttering av kvinner.* På hjemmesiden til skolen er det langt flere bilder av kvinnelige kadetter enn det som er kjønnsfordelingen i praksis. Det fremstår tydelig at man vil vise at skolen ønsker at kvinner skal søke opptak.

*KS gir også sivile karrieremuligheter.* Det vises blant annet til tre tidligere kadetter, hvor to av disse forteller om hvordan Krigsskoleutdanningen har styrket deres sivile karrierer.

*KS gir ansvar og utfordringer, og fokuserer på felleskap.* I studiehandboka vektlegger Krigsskolesjefen og dekanen den enkeltes ansvar for å lykkes med utdanningen. Skolesjefen er opptatt av formålet/misjonen til skolen, at skolen har utviklet seg i takt med tiden, fellesskapstanken og at ansvars glede og sunn dømmekraft er vesentlig for å lykkes.

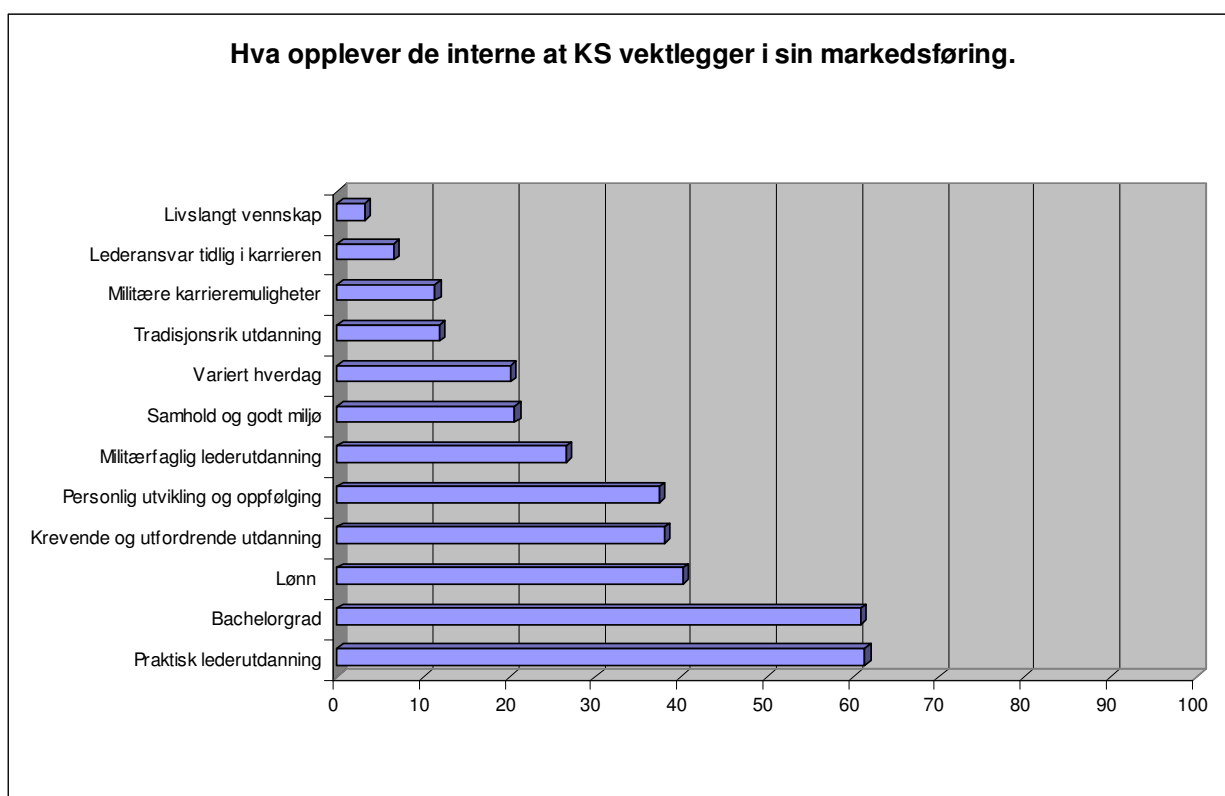
*KS er en praktisk militær lederutdanning.* Dekanen presiserer at skolen er praktisk lagt opp i ledelse, ikke om ledelse. Dette kommer også tydelig frem i rekrutteringsvideoen.

*KS kadetter selekteres, utdanningen er krevende med personlig oppfølging, men hver enkelt må prestere.* Man blir selektert, men denne selekteringen varer hele studiet igjennom. Dekanen er den eneste som eksplisitt fokuserer på dette.

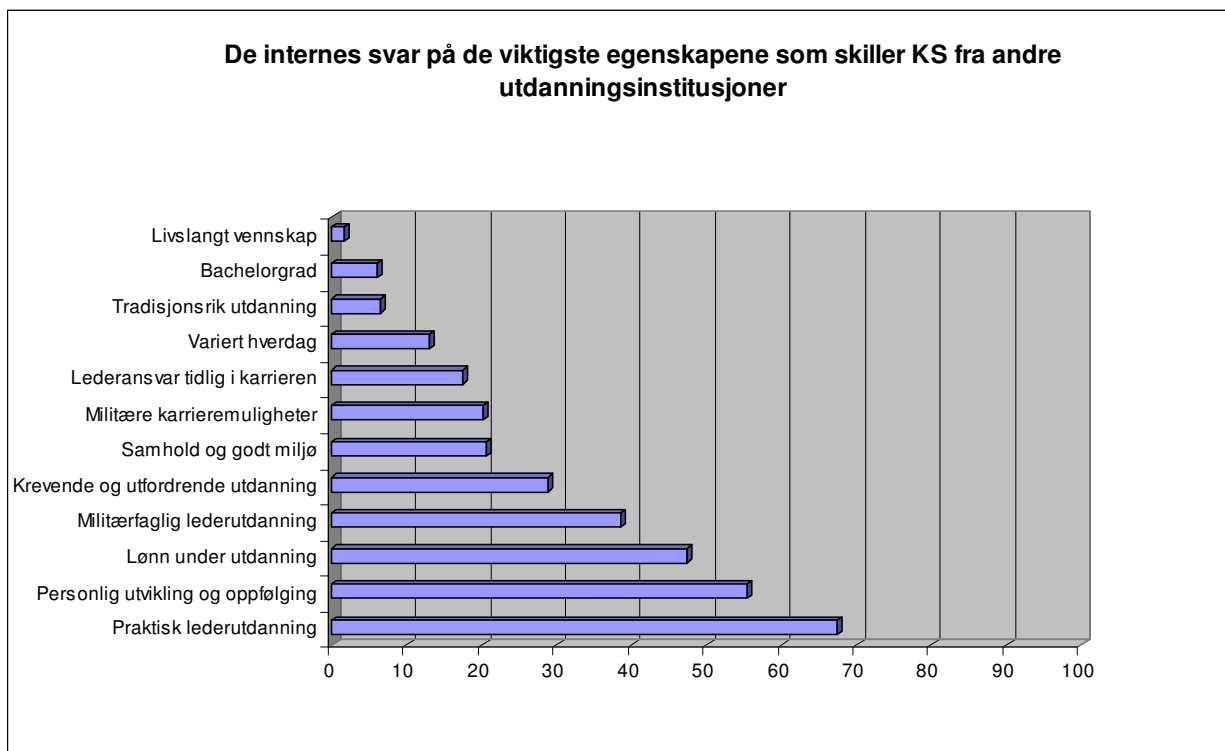


### 4.3 Krigsskolens faktiske identitet

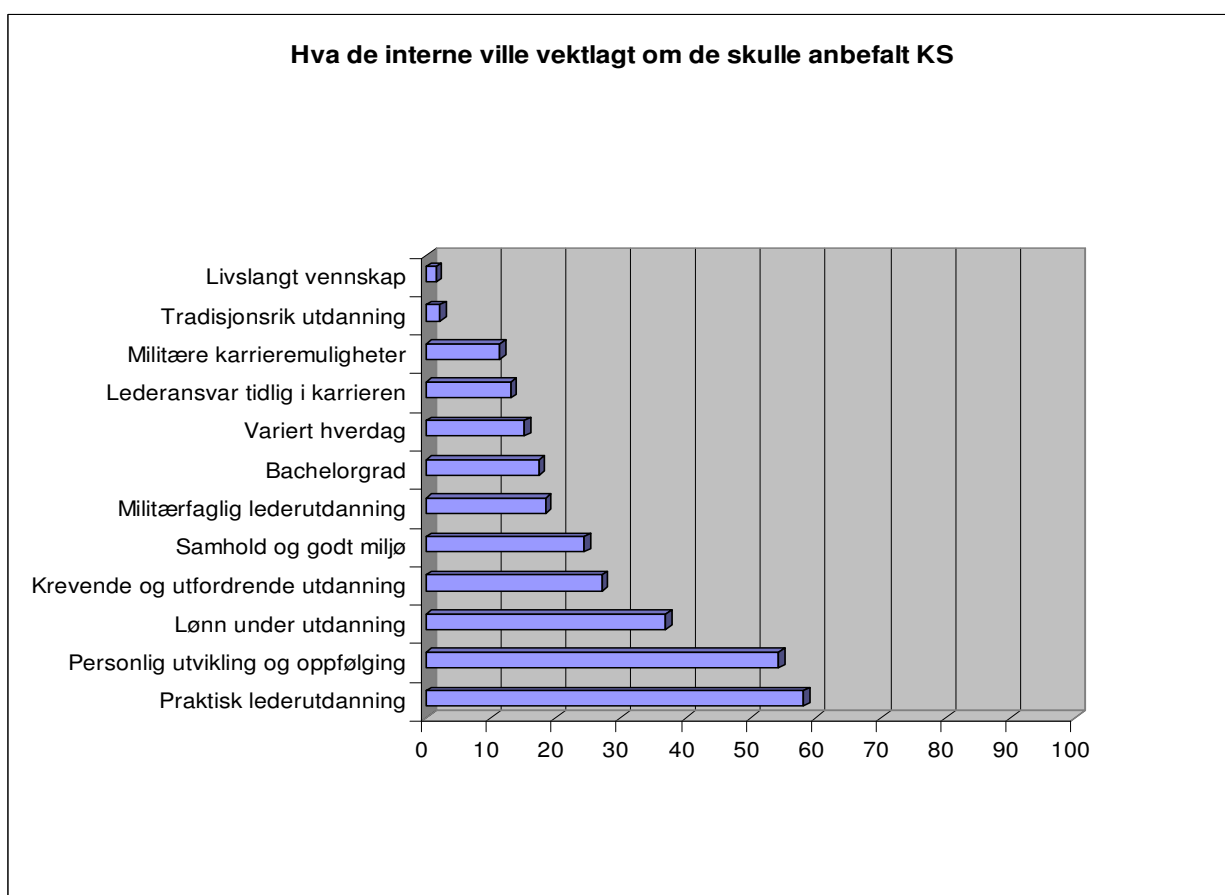
Vi skal nå se nærmere på hvordan de ansatte og kadettene på Krigsskolen, heretter kalt internt på KS, opplever at Krigsskolens identitet er. De funn vi finner her vil utgjøre det vi har kalt Krigsskolens faktiske identitet. Vi vil samtidig identifisere og drøfte de eventuelle gap eller samsvar vi finner mellom den faktiske og den kommuniserte identiteten, samt se dette opp mot teorien vi har lagt til grunn for oppgaven. De viktigste funnene vi baserer vår drøfting på har vi oppsummert i følgende tabeller.



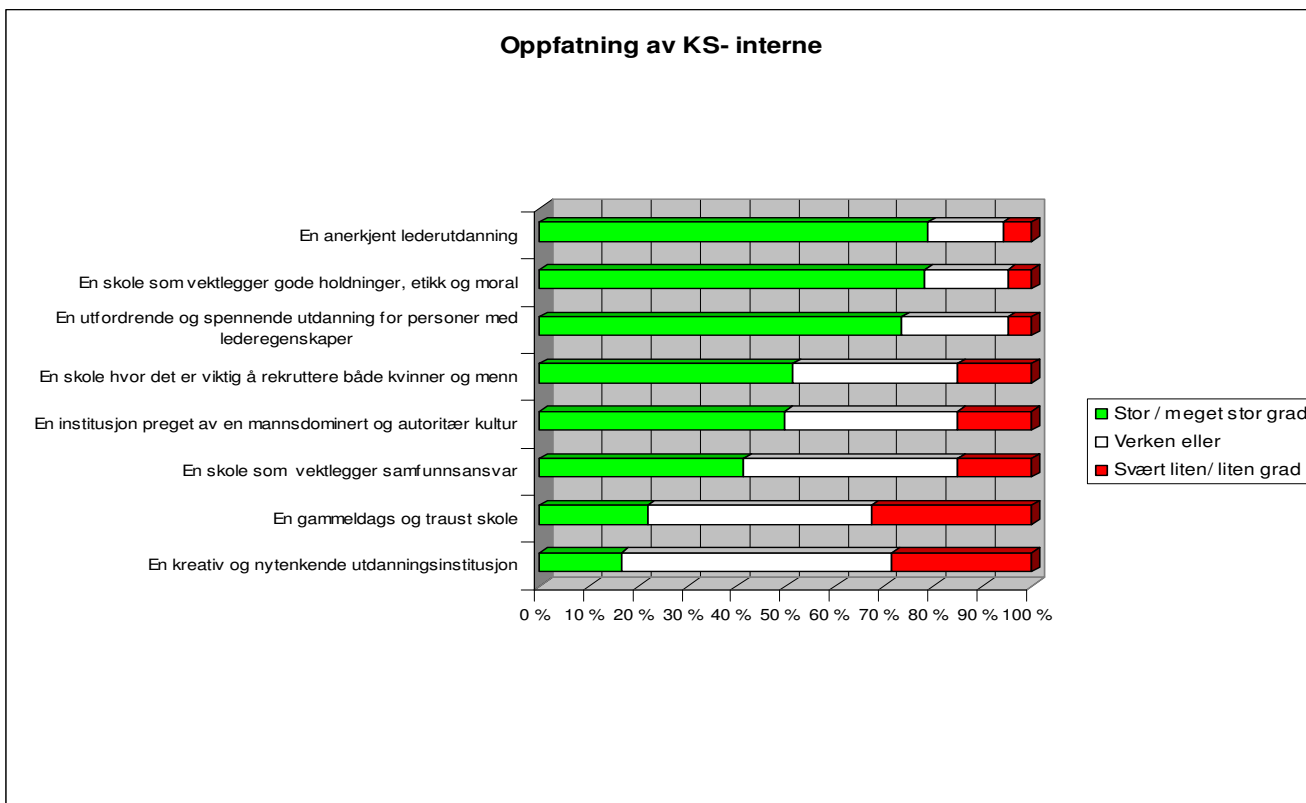
Tabell 2: Intern oppfatning av hva KS vektlegger i sin markedsføring



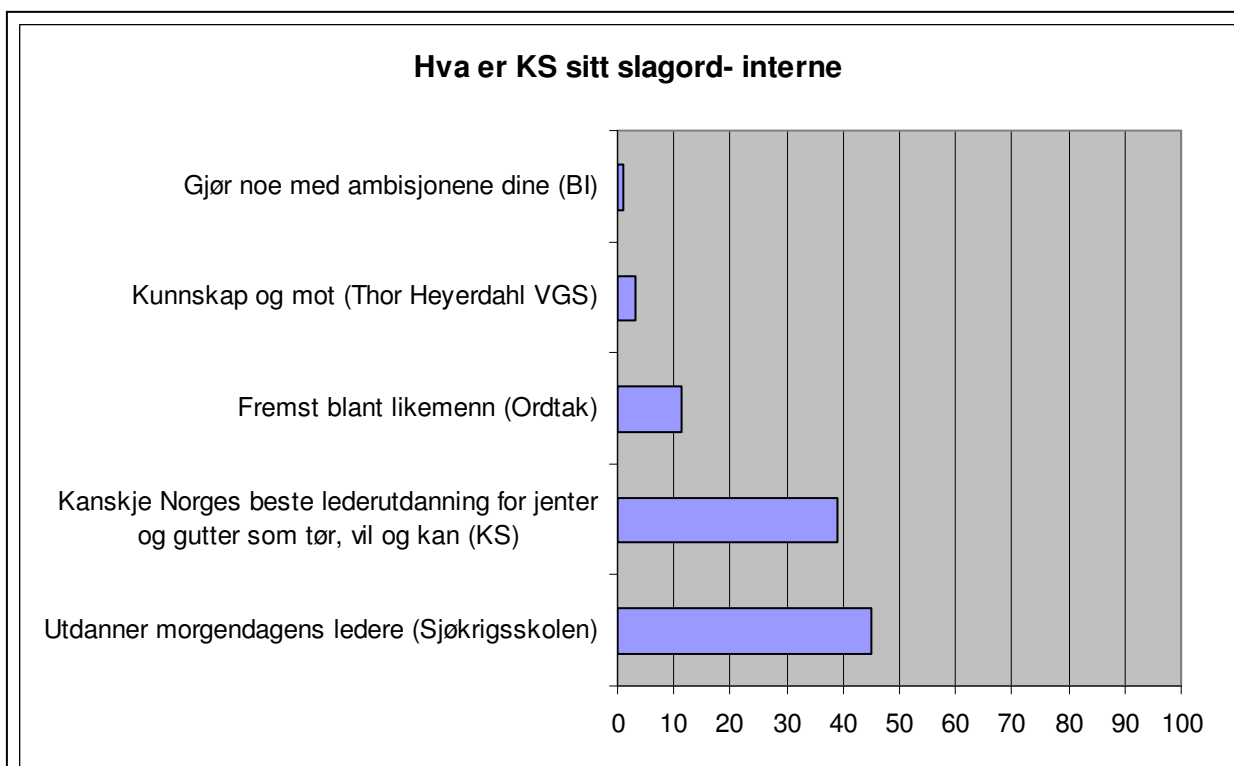
Tabell 3: Intern oppfatning av de viktigste egenskapene som skiller skolen fra andre utdanningsinstitusjoner



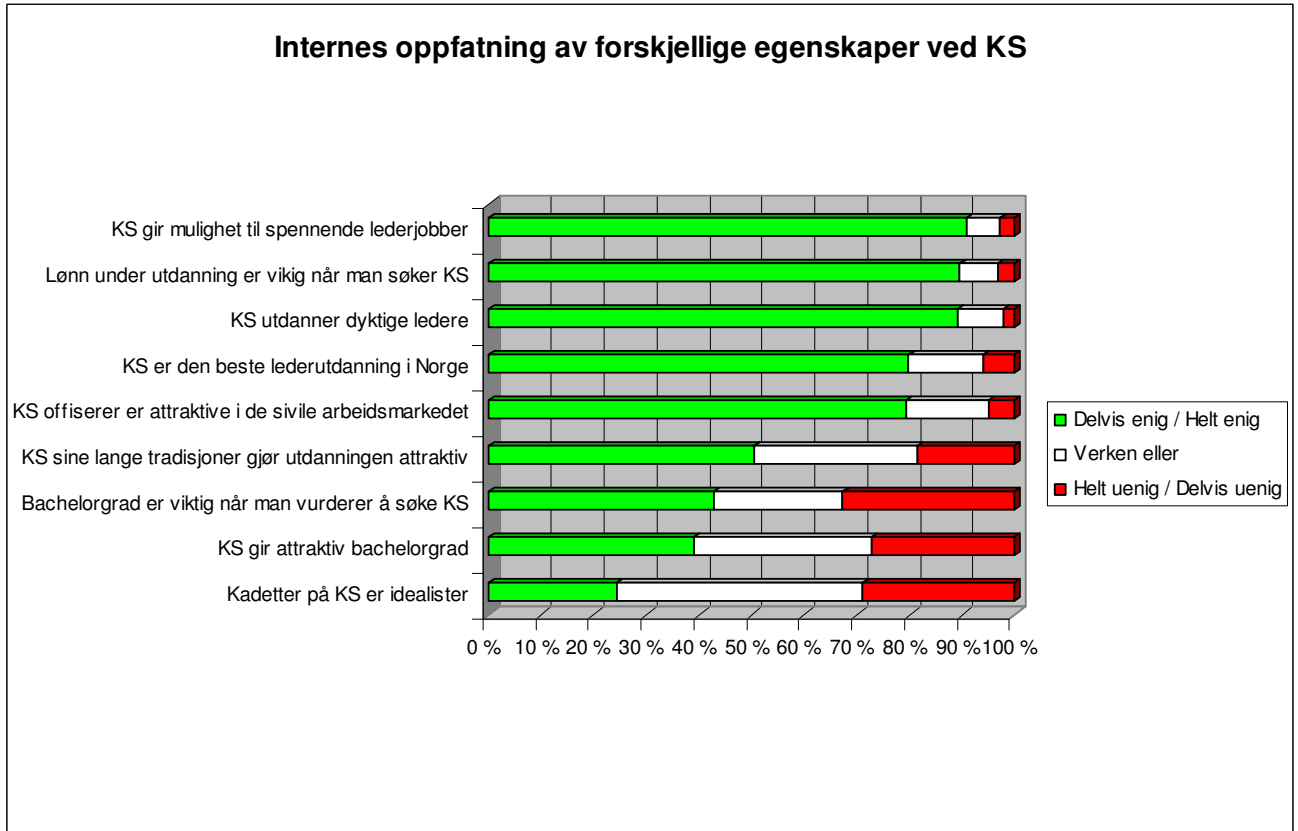
Tabell 4: Internes vektlegging ved anbefaling av skolen



Tabell 5: De internes oppfatning av KS



Tabell 6: KS sitt slagord



Tabell 7: Internes oppfatning av viktige egenskaper ved KS

#### 4.3.1 Slagordet

Krigsskolen vektlegger at den er en av de beste lederutdanningene i landet. Dette er et budskap de ønsker å fremme med sitt slagord. Våre funn peker dog på at kun 40 % internt på KS kjenner til dette slagordet. Som vi så i forrige kapittel så bruker ikke Krigsskolen sitt slagord flere steder enn på hjemmesidens forside, og heller ikke andre steder hvor de ønsker å profilere hva skolen står for. Dette kan være en årsak til at det ikke er godt kjent. 82 % internt på KS er av den oppfatning av Krigsskolen er en anerkjent lederutdanning, mens 74 % mener at Krigsskolen er den beste lederutdanningen i Norge. Som vi tidligere var inne på i vår diskusjon om bruken av identitetsbegrepet i offentlige virksomheter så kan det være en fordel om identitetsbeskrivelsen er rotfestet i organisasjonen før den kommuniseres internt og eksternt. Vår undersøkelse peker ikke i retning av at man internt på KS er av den oppfatning at skolen *kanskje* er den beste lederutdanningen i landet. Et klart flertall mener at den *er* den beste lederutdanningen. Ved å kommunisere dette ville identitetsbeskrivelsen i større grad representert den faktiske identiteten til skolen. For at et slagord skal kunne fungere som en normativ rettesnor, bør det si noe om hva organisasjonens medlemmer skal strekke seg etter. Et slagord som er mer defensivt enn den

faktiske identiteten vil kunne få den motsatte effekten. Vi kan allikevel slå fast at skolens faktiske identitet samsvarer godt med den kommuniserte identiteten når det gjelder hvorvidt Krigsskolen er en av de beste lederutdanningene i landet. Samtidig kan vi anta at siden kun 40 % av de interne på KS kjenner slagordet, samt at hele 74 % mener de er bedre enn det slagordet faktisk tilsier, så favner ikke slagordet den faktiske identiteten når man kommuniserer dette eksternt.

#### 4.3.2 Moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn

Vi har identifisert et gap mellom hvordan den kommuniserte identiteten vektlegger bachelorgradens betydning fremfor lønn under utdanning, mens man i den faktiske identiteten vektlegger lønn i langt større grad enn bachelorgrad (tabell 3). Skolens fokus på at utdanningen gir en bachelorgrad kan tolkes i retning av å forsøke å differensiere seg internt, siden dette er en "bonus" krigsskoleutdanningen gir sett opp i mot at denne utdanningen ikke gav noe sivil utdanningsnivå frem til 2005. Når det er sagt så tas det trolig som gitt blant dagens studenter at man får en bachelorgrad ved å studere i tre år, siden dette er normen ved de aller fleste høyskoler. Sett i forhold til det vi i teorikapittelet kalte unikhetsparadokset vil det å vektlegge bachelorgraden dermed kunne sees på som å "sparke opp en åpen dør", siden mottakerne av budskapet trolig er av den oppfatning at dette i dag gjelder "alle" andre skoler også. Dette forsøket på å fremstå som unik oppfattes dermed trolig heller som en selvfølgelig forutsetning for å ville søke skolen, fremfor å fungere som en unik identitetsbeskrivelse og et differensiert identitetsuttrykk. Lønn under utdanning er det imidlertid svært få høyskoler som gir. Det vil dermed være rimelig å anta at dette gir et langt større grunnlag for differensiering, noe funnene våre også signaliserer.

Vi ser også at skoleledelsens argumenter om en moderne og tidsmessig skole ikke samsvarer helt med de internes oppfatning av dette (tabell 5). Her kan vi dermed se et tilløp til det man kaller dekopling i det "ny" institusjonelle perspektivet ved at skolen kommuniserer at de er moderne, mens man internt ikke er av samme oppfatning. I henhold til den skandinaviske fortolkningen kan dette fremfor å være et hyklersk trekk signalisere et ønske om å strekke seg mot det å være moderne. Ved å kommunisere dette vil man også kunne trekke med seg resten av organisasjonen mot en mer nytenkende retning over tid. Samtidig kan det tyde på at skoleledelsen er opptatt av å tilfredsstillende de institusjonelle omgivelsenes forventninger om modernitet, i den hensikt å oppnå legitimitet.

### 4.3.3 Tradisjoner

Selv om Krigsskolen bruker mye plass på hjemmesiden sin til å kommunisere skolens stolte tradisjoner, så er man ikke internt på KS av den oppfatning at dette er så viktig (tabell 3). Det faktum at skolen er landets eldste utdanningsinstitusjon tilsier dog at dette er noe man kan bruke for å differensiere seg fra andre sammenlignbare utdanningsinstitusjoner. Årsaken til at dette ikke oppleves som viktig kan ha en sammenheng med hvordan disse tradisjonene kommuniseres. Våre funn kan tyde på at prinsippene rundt ”storytelling” som strategisk virkemiddel ikke har blitt benyttet godt nok, og sannsynligvis har man ikke hatt et bevisst forhold til dette når det ble skrevet. Ved å gå bort fra en oppsummering av historien og heller fokusere på hvordan Krigsskolen er en historisk suksesshistorie, hvor man til tross for mye motgang og endringer både i samfunnsstruktur, rammefaktorer og ressurser har lyktes med å bli landets beste utdanning i lederskap, ville skolens tradisjoner kanskje bidratt i større grad til å fremheve skolen som unik.

### 4.3.4 Verdier

Krigsskolen bruker Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot som sine verdier. Internt på KS er det imidlertid kun 70 % som kjenner til at dette er skolens verdier. Samtidig har vi funnet at hele 83 % internt på KS kjenner seg igjen i skolens verdier, holdninger og egenskaper. Dette kan tyde på at man internt legger flere, eller andre verdier enn de utvalgte til grunn for hva man opplever som verdiene skolen representerer. Det er også interessant at hele 30 % ikke kjenner til verdsettet til deres egen organisasjon. Samtidig viser vår undersøkelse at 80 % internt på KS mener at skolen vektlegger gode holdninger, etikk og moral i undervisningen sin.

Det kan være flere grunner til at skolens verdier ikke gjenkjennes av alle internt. For det første kan noe av dette trolig forklares ved å se på det vi tidligere har beskrevet som konformitetsfellen, hvor man i sin streben etter å imitere andre suksessfulle organisasjoner mister evnen til å fremheve sin egen organisasjons unike identitet. I dette tilfellet viser våre funn at verdiene til skolen trolig er så generelle at man ikke automatisk gjenkjenner disse som Krigsskolens åpenbare kjerneverdier. For det andre så har skolen adoptert Forsvarets kjerneverdier, noe som kan ha begrenset i hvilken grad de valgte verdiene bidrar til å beskrive Krigsskolens faktiske identitet. Hadde de valgt ut sine egne verdier, ville disse trolig ikke vært de samme som for en kampavdeling i Hæren. Samtidig ville dette igjen kunne resultere i å stå ovenfor unikhetsparadokset som vi har vært inne på tidligere. Ved å satse på sine egne og unike verdier

kunne skolen endt opp med vel så kjedelige og klisjeaktige identitetsbeskrivelser og ikke differensierte uttrykk. Er Krigsskolen seg bevisst disse ”fellene”, og tydelig på hva som er skolens distinkte verdier, holdninger og egenskaper, ville skolen allikevel trolig kunne lykkes med i større grad å kunne differensiere seg. I tillegg kan en årsak til at hele 30 prosent ikke kjenner til kjerneverdiene være at disse ikke brukes aktivt for å styre organisasjonen i hverdagen. En slik forklaring vil understøtte teorien om at verdisett ofte blir implementert for å fremstå som legitim i omgivelsene. For Krigsskolen sin del kan disse omgivelsene sees på som både internt i Hæren og Forsvaret, men også opp mot det sivile samfunn.

#### 4.3.5 Misjon

Krigsskolens målbilde, som vi også har kalt dens formål eller misjon, fremstår som viktig på hjemmesiden. Krigsskolesjefen fokuserer også på innholdet i dette i sitt forord. I vår undersøkelse ser vi at hele 90 % internt på KS mener at skolen utdanner dyktige ledere, noe som tyder på at deler av målbildet innfris. Vi har også spurt i hvilken grad de opplever at skolen lykkes med sitt målbilde. Her ser vi at man internt på KS er av den oppfatning at skolen lykkes tilfredsstillende med å innfri dette. Det er imidlertid interessant at de militære karrieremulighetene skolen gir ikke ansees verken å bli kommunisert tydelig, eller å være av stor betydning. Dette kan ha en sammenheng med at skolen i sin natur fortrinnsvis peker mot en militær karriere, og at dette dermed ligger implisitt i alt den kommuniserer og det man internt oppfatter å være dens misjon. Samtidig har vi tidligere vært inne på at hjemmesiden ikke eksplisitt fokuserer på dette, samtidig som den peker på at utdanningen kan gi sivile karrierefortrinn.

#### 4.3.6 Rekruttering av kvinner

Når man manøvrerer på hjemmesiden får man et tydelig visuelt inntrykk av at man ønsker å rekruttere kvinner til skolen. Det er også god del internt på KS som opplever at skolen fokuserer på dette. At det er en overvekt av kvinner på bildene på forsiden sett opp mot det reelle antallet kvinner som går der sender et tydelig signal, og våre funn kan tyde på at disse signalene oppfattes internt. Intervjuet med en kvinnelig gardesjef sender også et budskap om at kvinner kan nå så langt de vil i Forsvaret, med Krigsskolen som ballast. En av artiklene på hjemmesiden beskriver også hvordan Krigsskolen skal bidra til Forsvarets plan for å ivareta og rekruttere kvinner. Siden man dermed eksplisitt nevner noe om dette på hjemmesiden, så kunne skolen trolig redusert antall kvinner som profileres gjennom bildene, slik at inntrykket av hvor mange

kvinner som går der stemmer bedre med virkeligheten. Slik hjemmesiden fremstår aner vi en viss grad av dekopling, siden det inntrykket siden gir i forhold til kjønnsfordeling avviker i stor grad med den faktiske realiteten.

#### 4.3.7 Sivile karrieremuligheter

Som vi har vært inne på tidligere så signaliserer Krigsskolen på sin hjemmeside at utdanningen kan gi sivile karrieremuligheter. I vår undersøkelse ser vi at 80 % internt på KS er av den oppfatning at KS utdannede offiserer er attraktive sivilt. Hele 82 % mener også at KS er en anerkjent lederutdanning. Dette tyder på at hjemmesidens budskap om at Krigsskolen gir anerkjennelse sivilt samsvarer godt med hva man oppfatter internt. Samtidig stilte vi spørsmålsteget ved hvorfor Krigsskolens hjemmeside vektlegger sivile muligheter, når dette er en *militær* lederutdanning som fortrinnsvis gir *militære* karrieremuligheter. Vi har i tillegg vært inne på at de militære karrieremulighetene ikke fremstår som særlig vektlagt, verken i betydning eller i kommunikasjon. Vi ser imidlertid at det å fremstå som attraktivt sivilt treffer godt internt, og det kan tenkes at dette fremmer en stolthet internt i forhold til at skolen gir en unik lederutdanning, som viser seg å ha mye å bidra med også i krevende lederjobber i næringslivet.

#### 4.3.8 Ansvar, utfordringer og felleskap

KS vektlegger at utdanningen gir ansvar, utfordringer og at fokus på fellesskap er viktig. Vår undersøkelse viser imidlertid at man internt på KS i liten grad legger merke til at skolen fokuserer på vennskap og felleskap som viktige egenskaper ved skolen. Det er også svært få som er av den oppfatning at dette er viktig. De opplever heller ikke at dette er viktige argumenter Krigsskolen kan bruke for å skille seg ut fra andre utdanningsinstitusjoner. Vi ser også at få ville brukt dette som viktige argumenter for å anbefale andre å søke opptak på skolen. Dette indikerer et gap mellom den faktiske identiteten og den kommuniserte, hvor felleskap og vennskap går igjen som viktige egenskaper flere steder på hjemmesiden. En forklaring på dette gapet kan være at det finnes en rekke viktigere egenskaper som respondentene kan velge i undersøkelsen vår, og at disse dermed overskygger betydningen av det sosiale fellesskapet utdanningen både legger opp til og resulterer i gjennom sin praktiske undervisningsform.

Videre viser undersøkelsen vår at det er svært få som opplever at Krigsskolen vektlegger at man vil få lederansvar tidlig etter endt utdanning, og de opplever det heller ikke som noe skolen kan skille seg ut på i særlig grad. Basert på medias omtale og samfunnets generelle oppfatning mener



samtidig 76 % internt på KS at skolen er ansett som en utfordrende og spennende lederutdanning for mennesker med lederegenskaper. Det legges i tillegg merke til at skolen kommuniserer at den tilbyr en krevende og utfordrende utdanning, mens de i noe mindre grad mener dette er en egenskap ved skolen som skiller den fra andre. Tilsvarende er det et mindretall som ville brukt dette som et viktig argument for å anbefale utdanningen.

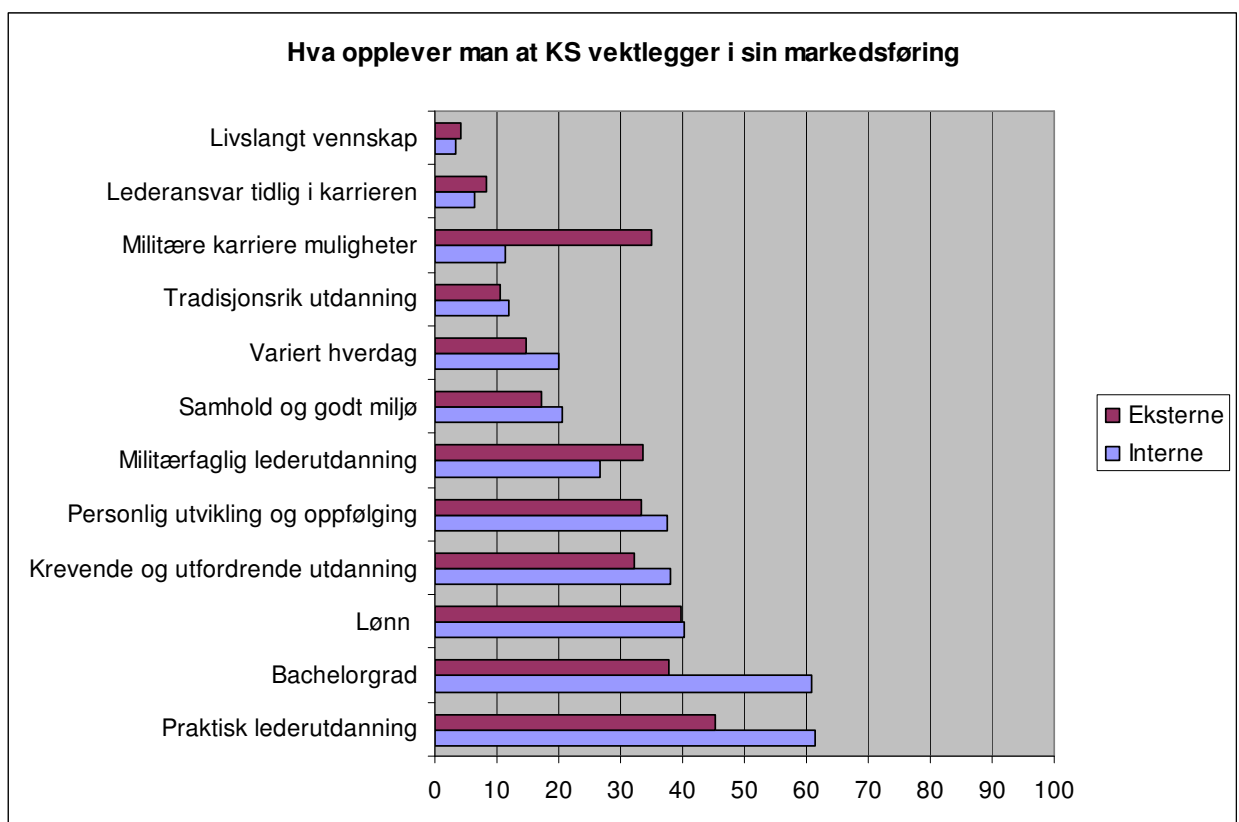
Disse funnene viser at det er et gap mellom den faktiske og den kommuniserte identiteten når det gjelder det som kommer frem angående tidlig lederansvar og en spennende, krevende utdanning i forordet til skolesjefen og hos dekanen, samt i målbilde beskrivelsen. Dette kan tyde på at disse egenskapene ikke kommuniseres tydelig nok, eventuelt er ikke dette temaet tilgjengelig nok på hjemmesiden, herunder at studiehåndboka ikke ligger lett tilgjengelig. Samtidig kan gapet være et resultat av at man internt på KS tar det for gitt at man etter endt utdanning får lederansvar umiddelbart, selv om dette tydeligvis ikke oppleves å bli vektlagt i den kommuniserte identiteten. Dette kan være verdt å merke seg, siden tidlig lederansvar etter utdanning er noe unikt ved KS sammenlignet med sivile høyskoler. Sett opp mot evnen til å differensiere seg kan en slutning dermed være at det er mer å hente i forhold til å kommunisere hva som er spesielt ved krigsskoleutdanningen.

#### **4.3.9 Praktisk militær lederutdanning og personlig utvikling**

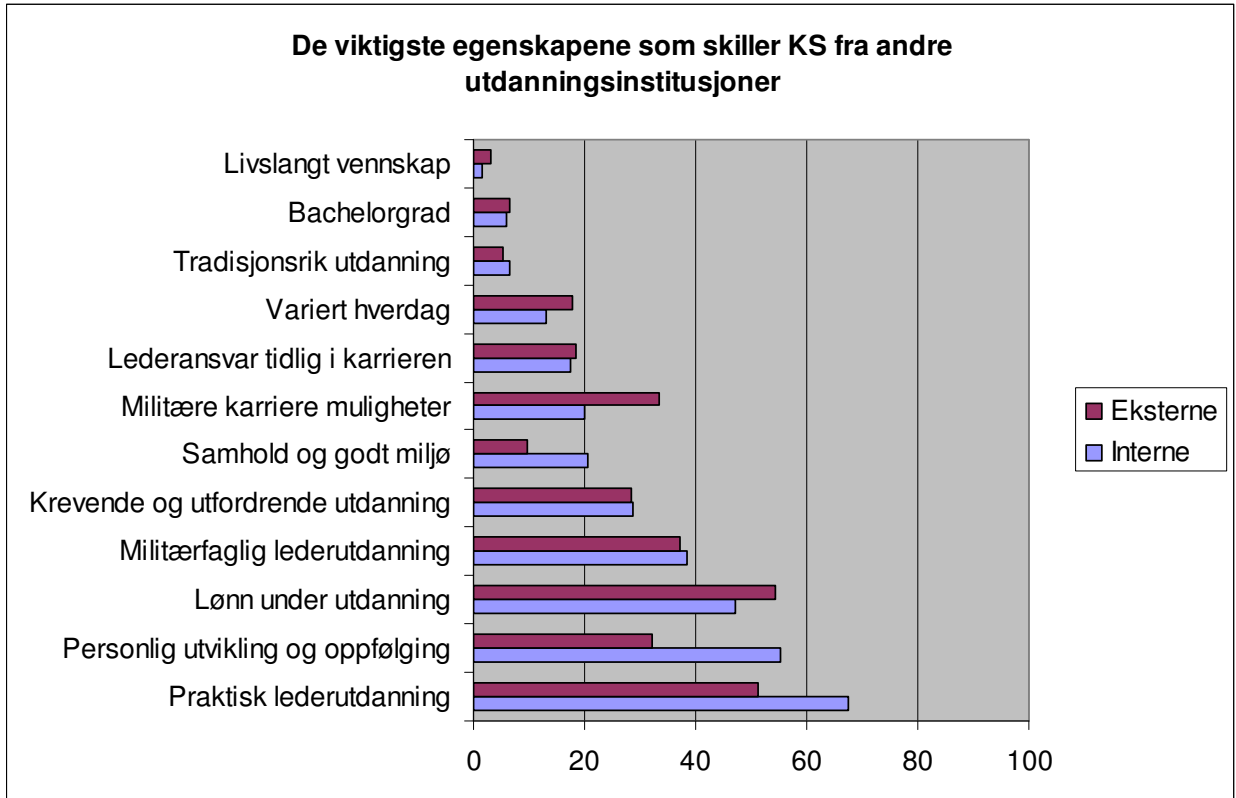
KS legger vekt på at den gir en praktisk militær lederutdanning. Denne egenskapen scorer høyt på alle spørsmål. Her ser vi dermed at den kommuniserte identiteten samsvarer svært godt med den faktiske. Her har skolen med andre ord lykket svært godt med både valg av identitetsuttrykk og markedsføringen av dette. Krigsskolen vektlegger samtidig at personlig utvikling er en av de største styrkene til lederutdanningen, og de relaterer dette spesielt til det skolen kaller lederskapsutvikling. Vår undersøkelse viser at man internt på KS opplever at skolen vektlegger personlig utvikling i sin markedsføring kun til en viss grad. De er imidlertid av den oppfatning at dette er en viktig egenskap ved skolen, og at dette er noe den kan skille seg ut på i stor grad sett opp mot andre utdanningsinstitusjoner. Vi ser dermed at den kommuniserte identiteten ikke får tydelig nok frem at personlig utvikling er en viktig egenskap ved skolen, til tross for at dette går igjen flere steder på hjemmesiden og oppleves som viktig internt. Det kan være flere årsaker til at dette poenget ser ut til å forsvinne litt i skolens markedsføring, og det kan henge sammen med at det verken nevnes eksplisitt i slagordet eller i målbildet.

#### 4.4 Krigsskolens oppfattede identitet

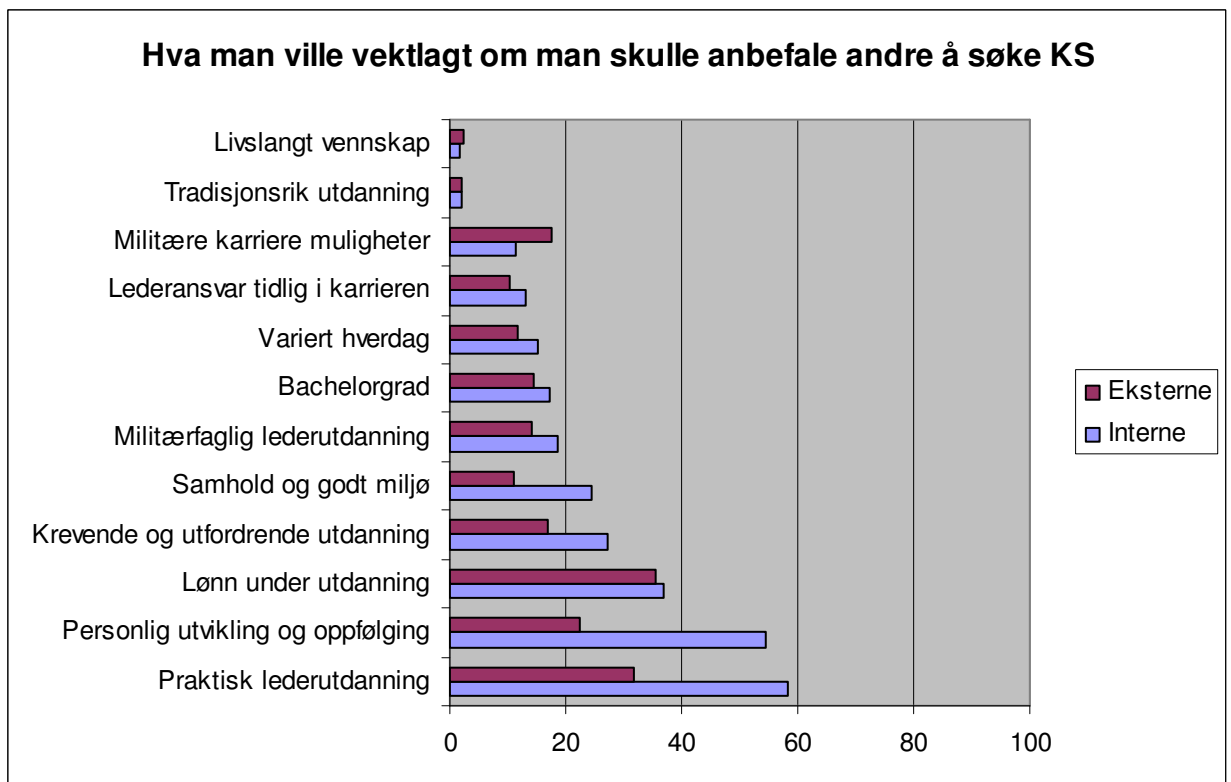
Vi skal nå se nærmere på hvordan sivile og militære potensielle søkere til Krigsskolen, heretter kalt de eksterne, opplever at Krigsskolens identitet er. De funn vi finner her vil utgjøre det vi har kalt Krigsskolens oppfattede identitet. Vi vil samtidig identifisere og drøfte de eventuelle gap eller samsvar vi finner mellom den oppfattede og den kommuniserte identiteten, samt den kommuniserte. Vi vil i tillegg nytte den teorien vi har lagt til grunn for oppgaven til å belyse en del mulige årsaker til de gap eller samsvar vi finner. De viktigste funnene vi baserer vår drøfting på har vi oppsummert i følgende tabeller.



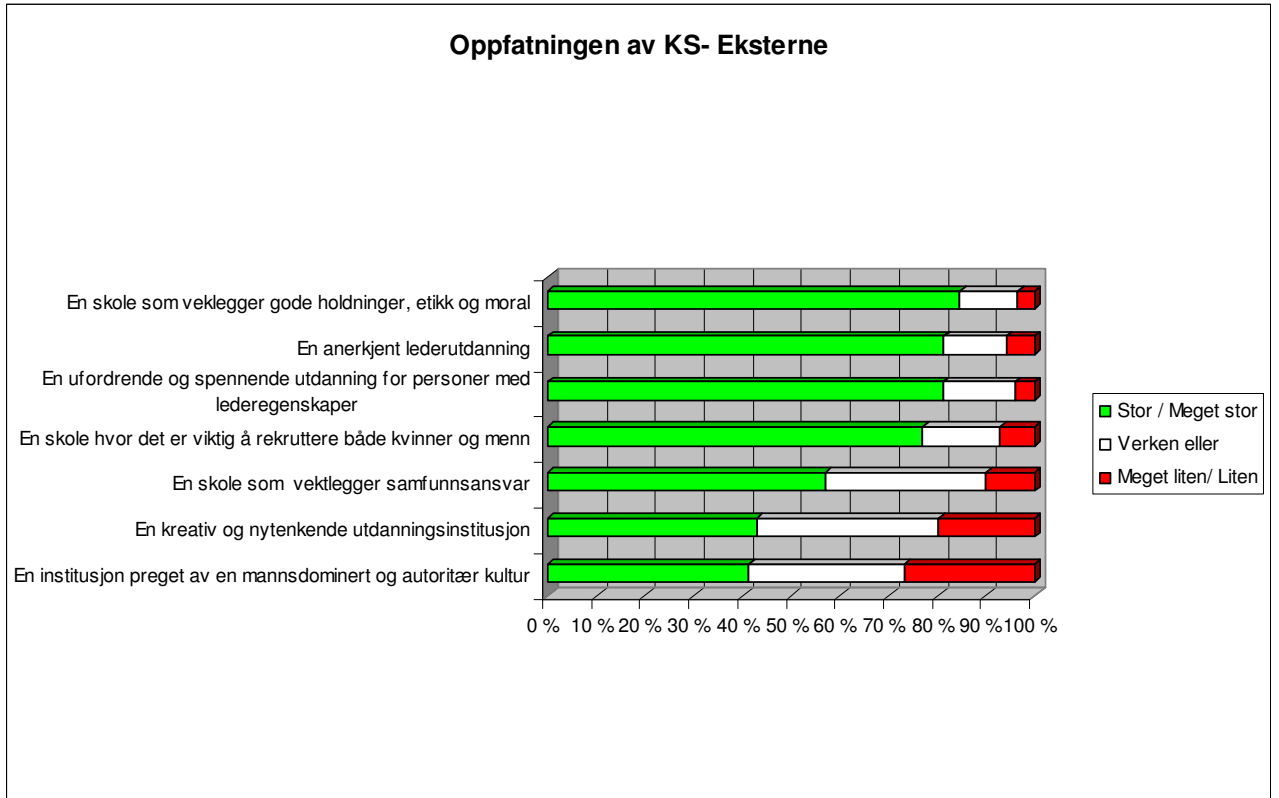
Tabell 8: Ekstern/intern oppfatning av hva KS vektlegger i sin markedsføring



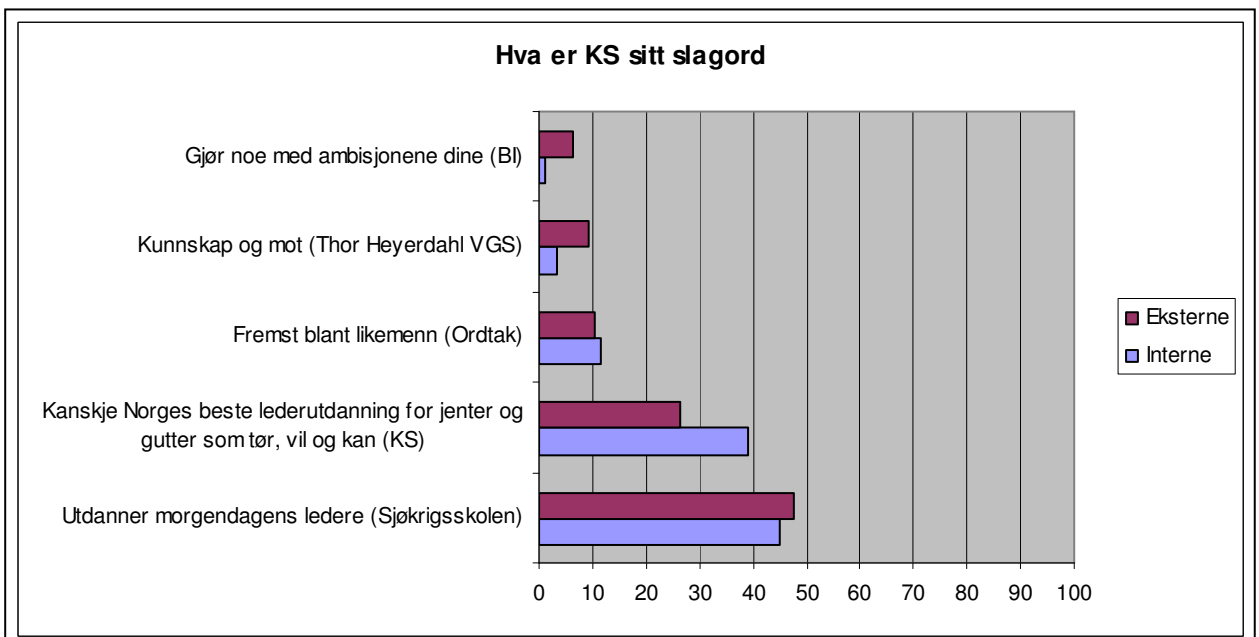
Tabell 9: Ekstern/intern oppfatning av de viktigste egenskapene som skiller KS fra andre utdanningsinstitusjoner



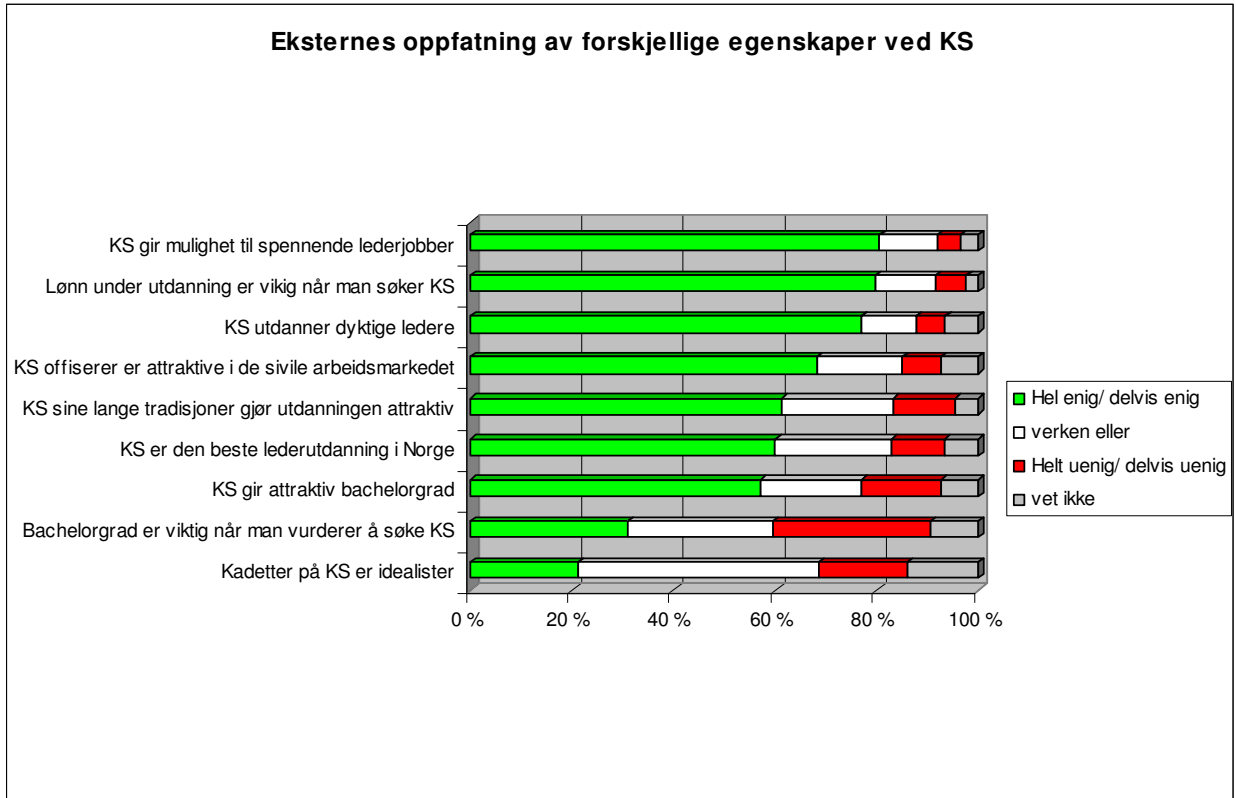
Tabell 10: Ekstern/intern vektlegging ved anbefaling av skolen



Tabell 11: De eksterne oppfatning av KS



Tabell 12: Eksterne/interne om slagordet til KS



Tabell 13: De eksterne oppfatning av viktige egenskaper ved KS

#### 4.4.1 Slagordet

Når det gjelder Krigsskolens slagord, så viser vår undersøkelse av kun 26 % av de eksterne kjenner til dette slagordet. Den faktiske og den oppfattede identiteten samsvarer dermed bra, samtidig som gapet mellom disse og den kommuniserte er relativt stort. Dette tilsier at slagordet verken er særlig synlig, og at det muligens ikke kommuniserer tydelig nok hvor god skolen er eksternt. Hadde slagordet favnet om det som er mest særegent ved skolen kan det også være rimelig å anta at flere hadde gjettest riktig slagord, selv om de ikke har hørt om det før.

Videre viser undersøkelsen vår at 81 % av de eksterne er av den oppfatning at Krigsskolen er en anerkjent lederutdanning, mens 60 % av samme gruppe mener at Krigsskolen er den beste lederutdanningen i Norge. Dette er noe lavere tall enn det vi så internt, men de viser allikevel at Krigsskolens anerkjennelse er relativt sterk også sett fra de potensielle søkeres side.

Videre kan vi trekke den slutningen at skolens oppfattede identitet samsvarer noe mindre med den kommuniserte identiteten når det gjelder spørsmålet om Krigsskolen er en av de beste

lederutdanningene i landet, enn det som var tilfellet med den faktiske. Dette kan dog sies å være et forventet gap, da man kan anta at både kadetter og ansatte som har gått Krigsskolen tidligere har et visst eieforhold og stolthet knyttet til egen utdanning og arbeidsplass. Samtidig viser det at den faktiske identiteten er sterk i forhold til troen på egen organisasjons anerkjennelse.

#### 4.4.2 Moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn

Når det gjelder hvorvidt Krigsskolen er en moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn, så ser vi at det er delte meninger også hos de eksterne i forhold til om bachelorgraden er attraktiv. Funnene tilsier dog at flertallet er positive til dette, noe som betyr at de eksterne er mer positive til hvor attraktiv bachelorgraden er sammenlignet med de interne. Samtidig viser undersøkelsen vår at de eksterne ikke mener at bachelorgraden er et viktig argument for å få folk til å søke opptak på skolen. Dette står i motsetning til det vi så internt på KS, hvor de hadde tro på at dette var et viktig poeng. De eksterne underbygger dermed vår tidligere antagelse om at bachelorgrad er noe dagens søkermasse tar som en forutsetning, i større grad enn en unik egenskap ved skolen.

De eksterne som ville anbefalt andre å søke skolen begrunner dette først og fremst ved at den gir lønn under utdanning, praktisk lederutdanning og personlig utvikling, i prioritert rekkefølge (tabell 10). Dette tyder på at de eksterne vektet lønn under utdanning like mye som det man gjør internt på KS. Dette er et interessant funn, sett opp mot vår tidligere diskusjon rundt hvorvidt bachelorgrad eller lønn under utdanning er mest egnet for differensiering. Dette funnet understøtter også vår slutning om at lønn under utdanning er et mer velegnet poeng enn bachelorgrad i forhold til å differensiere skolen sammenlignet med andre utdanningsinstitusjoner.

Vi ser også at skolen oppleves å være mer moderne og i takt med tiden hos de eksterne, enn internt. Dette kan muligens forklares ut fra den dekoplingen vi har nevnt tidligere, hvor Krigsskolen kommuniserer at den er mer moderne enn det man internt på KS opplever. Til tross for gapet mellom kommunisert og faktisk identitet, kan de eksterne oppfatning tyde på at skolen klarer å stå frem som relativt moderne utad og at den dermed ivaretar sin legitimitet på en god måte ved at de fokuserer på å tilfredsstille de institusjonelle omgivelsenes forventninger.

#### 4.4.3 Tradisjoner

De eksterne opplever ikke at Krigsskolen vektlegger sine tradisjoner i særlig grad, og de mener samtidig at dette i enda mindre grad er en viktig faktor når det gjelder hva som skiller skolen fra andre utdanningsinstitusjoner. 60 % mener allikevel at skolens tradisjoner gjør utdanningen mer attraktiv. Det er imidlertid verdt å merke seg at praktisk talt ingen av de eksterne ville brukt tradisjonene til KS som et viktig argument for å anbefale andre å søke opptak på skolen. Dette kan tyde på at skolens stolte tradisjoner kanskje ikke er den mest velegnede egenskapen man bør bruke for å differensiere skolen opp mot dens omgivelser. Det hadde allikevel vært interessant å se om vi hadde fått det samme resultatet hvis skolen spisset sin historiefortelling basert på prinsippene for ”storytelling”, slik vi tidligere har vært inne på. Våre funn tyder på at dette kan være mulig selv om det trolig vil kreve en del kløkt, og ikke minst at tradisjonene måtte fått en mer sentral og helhetlig rolle i markedsføringen av skolen og dens egenart.

#### 4.4.4 Verdier

Krigsskolens verdier er i følge undersøkelsen lite kjent hos de eksterne. Samtidig har vi funnet at 67 % av de eksterne kjenner seg igjen i Krigsskolens verdier, holdninger og egenskaper. Dette kan tyde på at de eksterne tillegger skolen en rekke attraktive verdier. Undersøkelsen vår gir oss dessverre ikke konkrete svar på hvilke verdier dette dreier seg om. Vi ser imidlertid at 84 % av den samlede gruppen potensielle søkere er av den oppfatning at Krigsskolen vektlegger gode holdninger, etikk og moral. Vi kan dermed trekke den slutningen at skolen signaliserer at de baserer sin virksomhet på sunne verdier, men samtidig at de utvalgte kjerneverdiene ikke kommuniseres tydelig nok utenfor Krigsskolens organisasjon.

#### 4.4.5 Misjon

De eksterne heller i noe mer positiv retning enn de interne når det gjelder hvorvidt KS lykkes med sitt målbilde. Samtidig mener 77 % av de eksterne at skolen utdanner dyktige ledere. Dette er en liten nedgang i forhold til de interne, men tyder allikevel på at Krigsskolens omgivelser har stor tro på at skolen utdanner dyktige ledere og når sitt målbilde. Vi kan derfor trekke den slutningen at den kommuniserte identiteten her samsvarer relativt godt med den oppfattede. Det er også verdt å merke seg at en del av de eksterne oppfatter at Krigsskolen vektlegger militære karrieremuligheter i sin markedsføring, og det er en god del som mener at dette er en viktig egenskap som skolen kan skille seg ut på i forhold til andre skoler. Vi ser dermed at de eksterne oppfatter de militære karrieremulighetene som mer vektlagte og viktige egenskaper ved skolen

enn det vi så hos de interne. Dette kan muligens forklares ut fra at det militære inntrykket skolen gir er mer tydelig for de som enten er sivile, eller ikke har vært i Forsvaret i mange år, sett opp mot at de interne på KS anser dette som et implisitt budskap.

#### 4.4.6 Rekruttering av kvinner

Når det gjelder hvordan de eksterne oppfatter skolens fokus på rekruttering av kvinner, så ser vi at 77 % opplever at KS er opptatt av dette. Dette er en langt større andel enn det vi så internt på KS. Det kan tenkes at man internt på KS har blitt vant til at det ofte nyttes bilder av kvinnelige kadetter i skolens markedsføring. I forlengelsen av dette kan det være slik at de eksterne, og spesielt de sivile, forbinder Krigsskolen først og fremst med stereotypien av fremtidige offiserer, herunder eksempelvis maskuline mannlige kadetter fremfor feminine kvinnelige kadetter eller soldater, slik vi ser på hjemmesiden. Hvis dette stemmer kan det være naturlig at de eksterne i større grad enn de interne legger merke til de kvinnelige eksemplene som preger deler av skolens hjemmeside, og at de dermed trekker den slutningen at rekruttering av kvinner er vesentlig. Siden det også kommer frem at dette faktisk er en målsetting for skolen, så kan vi også trekke som mulig slutning at den visuelle profilen til hjemmesiden bidrar til at dette budskapet får størst effekt hos de eksterne. Hvorvidt det faktisk bidrar til større rekruttering av kvinner, er et spørsmål vi ikke har tatt mål av oss å finne ut av i denne avhandlingen.

#### 4.4.7 Sivile karrieremuligheter

Når vi ser på spørsmålet om krigsskoleutdannede offiserer fremstår som attraktive sivilt, så ser vi at 68 % av de eksterne mener dette. Dette er en noe lavere andel enn det vi så internt på KS. Samtidig mener 81 % av de eksterne at Krigsskolen er en anerkjent lederutdanning, noe som samsvarer meget godt med både den kommuniserte og den faktiske identiteten. Det er også verdt å merke seg at de sivile potensielle søkerne anser utdanningen som anerkjent i større grad enn de militære potensielle søkerne. Som vi tidligere har vært inne på så kan fokuset på sivil attraktivitet dermed vise seg å være et lurt grep, siden man dermed kan favne flere ambisiøse sivile potensielle søkere som ønsker å ta den beste lederutdanningen uavhengig av om man vil satse på en livslang militær karriere eller ikke.



#### 4.4.8 Ansvar, utfordringer og fellesskap

Når det gjelder Krigsskolens vektlegging av at utdanningen gir ansvar, utfordringer og fokus på fellesskap, så samsvarer funnene hos de eksterne i stor grad med de interne funnene. De eksterne legger lite merke til at skolen fokuserer på vennskap og fellesskap, det er svært få som synes at dette er viktig, og de opplever heller ikke at dette skiller Krigsskolen fra andre utdanningsinstitusjoner. Få av de eksterne ville brukt dette som argument for å anbefale andre å søke Krigsskolen. Det kan være rimelig å anta at dette resultatet blant annet skyldes at de eksterne har mindre tilhørighet til skolen enn de interne, noe som gjør de i mindre stand til å relatere seg til det samholdet og fellesskapet som skolen representerer. At utdanningen gir ansvar og utfordringer scorer dog en god del høyere enn fellesskapstanken, når det gjelder hva de mener skolen kan skille seg ut på i forhold til andre utdanningsinstitusjoner.

Det er også svært få av de eksterne som opplever at Krigsskolen kommuniserer at man vil få lederansvar tidlig ved velge denne utdanningen, og noen flere, men fremdeles relativt få, som mener at dette er en viktig egenskap som skiller skolen fra andre utdanningsinstitusjoner. Svært få ville brukt dette som et argument for å anbefale andre å søke Krigsskolen. Basert på medias omtale og samfunnets generelle oppfatning er dog 80 % av de eksterne av den oppfatning at Krigsskolen er ansett som en utfordrende og spennende lederutdanning for mennesker med lederegenskaper. Det legges dog ikke merke til i særlig grad at skolen kommuniserer at det er en krevende og utfordrende utdanning, og de mener i liten grad at dette er egenskaper ved skolen som skiller den fra andre. Flere ville allikevel brukt dette som et argument for å anbefale utdanningen.

De eksterne funnene i avsnittet over viser ikke noe markant gap sett opp mot den faktiske identiteten, og samtidig et noe mindre gap opp mot den kommuniserte enn det vi så var tilfellet hos de interne på KS. Når det er sagt så kan det virke noe bemerkelsesverdig at de eksterne ikke vektlegger at skolen faktisk er relativt mer utfordrende og krevende enn andre mer teoretiske høyskoleutdanninger. Hvis vi ser tilbake på vår diskusjon rundt hjemmesidens profil, så kan dette muligens ha en sammenheng med hvilket visuelt inntrykk forsiden gir. Siden preges ikke av bilder som viser kadetter i krevende og utfordrende situasjoner. Blant de sivile potensielle søkerne viser undersøkelsen vår også at internett er den kilden hvor den største andelen først stiftet bekjentskap med Krigsskolen, noe som underbygger oppfatningen om at hjemmesidens visuelle profil spiller en viktig rolle.

#### 4.4.9 Praktisk militær lederutdanning og personlig utvikling

Krigsskolen vektlegger at den er en praktisk militær lederutdanning. Som vi så internt på KS så scorer denne egenskapen også her høyt på alle spørsmål i undersøkelsen vår, noe som viser svært godt samsvar mellom den kommuniserte, den faktiske og den oppfattede identiteten. Som hos de interne på KS oppfatter ikke de eksterne at personlig utvikling vektlegges av KS i særlig grad. De er dog av den oppfatning at dette er en viktig egenskap for skolen, og som den kan skille seg ut på i stor grad sett opp mot andre utdanningsinstitusjoner. Samtidig mener de også at dette er noe de ville brukt som argument for å anbefale andre å søke skolen. Her samsvarer dermed den faktiske og den oppfattede identiteten godt, mens sett opp mot den kommuniserte finner vi et gap spesielt i forhold til hvordan de opplever at dette vektlegges i skolens markedsføring. Som vi var inne på tidligere viser dette at til tross for at personlig utvikling er en relativt unik egenskap for krigsskoleutdanningen, så virker det ikke som om dette budskapet kommuniseres godt eller tydelig nok verken internt eller eksternt.

#### 4.5 Samsvar og gap mellom identitetstypene

Vi har nå vist hvor de forskjellige identitetstypene til Krigsskolen samsvarer og hvor det er gap. I dette avsnittet vil vi oppsummere og organisere disse funnene ved å se den faktiske og oppfattede identiteten opp mot den kommuniserte.

Vi ser at Krigsskolens kommuniserte identitet samsvarer godt med den faktiske og den oppfattede i forhold til flere av det vi har forstått som viktige egenskaper ved skolen. Herunder ser vi godt samsvar mellom alle identitetstypene når det gjelder troen på at Krigsskolen når sitt målbilde. Det er også samsvar i forhold til at utdanningen også kan gi sivile karrieremuligheter. Det største samsvaret finner vi i forhold til at skolen er en praktisk militær lederutdanning. Vi anser det også som en styrke for Krigsskolen at målbildet treffer godt, og at man både internt og eksternt har troen på at de lykkes med å innfri dette. Samtidig vil vi spesielt fremheve fokuset på en praktisk militær lederutdanning, og at alle opplever at dette vektlegges og er enige om at dette er viktig. De to sistnevnte egenskapene berører kjernen i skolens virksomhet, og peker dermed mot at skolen har en sterk og godt kommunisert identitet innenfor disse viktige egenskapene ved organisasjonen.

På den annen side har vi også vist at det eksisterer noen gap mellom den kommuniserte og den faktiske og oppfattede identiteten. Dette ser vi spesielt i forhold til skolens tradisjoner, og i

hvilken grad disse har stor betydning og blir kommunisert. Vi ser også et vesentlig gap når det gjelder skolens slagord, som verken er godt kjent eller oppfattes som treffende siden både den faktiske og oppfattede identiteten tilsier at skolen er bedre enn hva slagordet kommuniserer. Videre ser vi et gap i forhold til hvor moderne skolen er i følge den kommuniserte identiteten, mens det kan virke som spesielt den faktiske ikke viser dette i like stor grad. Det er også et gap i forhold til hvordan den oppfattede og den faktiske identiteten vektet betydningen av bachelorgrad opp mot lønn under utdanning. Videre ser vi at den oppfattede identiteten i større grad enn den faktiske har lagt merke til skolens fokus på rekruttering av kvinner. Den kommuniserte identiteten tilsier også at seleksjon og personlig oppfølging er viktige egenskaper ved skolen, noe verken den oppfattede eller den faktiske har merket seg som særlig vektlagt i skolens markedsføring, selv om de mener at dette er noe unikt. Til slutt har vi sett et gap i forhold til skolens valgte kjerneverdier. Disse er langt bedre representert i den faktiske identiteten enn i den oppfattede, men funnene våre tilsier samtidig at de trolig ikke brukes aktivt nok verken utad eller innad for å kunne representere kjernen i hva skolen står for eller blir gjenkjent som eksternt.

<b><i>KOMMUNISERT IDENTITET</i></b>	<b><i>FAKTISK IDENTITET</i></b>	<b><i>OPPFATTET IDENTITET</i></b>
<b>KS er kanskje den beste lederutdanningen</b>	Gap	Gap
<b>KS er en moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn</b>	Gap	Gap
<b>KS er en tradisjonsrik utdanningsinstitusjon, den eldste i landet</b>	Gap	Gap
<b>KS sine verdier er respekt, ansvar og mot</b>	Samsvar	Gap
<b>KS sitt målbilde dreier seg om å utdanne offiserer som kan lede skarpe operasjoner rett etter utdanning, i inn- og utland</b>	Samsvar	Samsvar
<b>KS har stor fokus på rekruttering av kvinner</b>	Gap	Samsvar
<b>KS gir også sivile karrieremuligheter</b>	Samsvar	Samsvar
<b>KS gir ansvar, utfordringer, og fokuserer på felleskap</b>	Gap	Gap
<b>KS er en praktisk militær lederutdanning</b>	Samsvar	Samsvar
<b>KS kadetter selekteres, utdanningen er krevende med personlig oppfølging, men hver enkelt må prestere</b>	Gap	Gap

Tabell 14: Oppsummering av funn på kommunisert, faktisk og oppfattet identitet

## 5 Er Krigsskolens identitet synlig, distinkt og autentisk?

### 5.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi drøfte de funnene vi har gjort i analysen og drøftingen av Krigsskolens identitet sett opp mot dimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet. Hensikten med dette er å finne ut om Krigsskolen har de kjennetegnene som Fombrun og van Riel (2004) beskriver som typiske egenskaper for organisasjoner med godt omdømme. Vi har imidlertid ikke som ambisjon å konkludere med om skolen faktisk har et godt omdømme eller ikke, men snarere avdekke i hvilken grad den har et godt utgangspunkt for å kunne få eller etablere dette i fremtiden.

### 5.2 Krigsskolens identitet sett opp mot synlighet, distinkthet og autentisitet

Når vi skal se hvorvidt Krigsskolens identitet virker autentisk, så må vi først stille oss spørsmålet om organisasjonen Krigsskolen fremstår som ekte. Det vil da være naturlig å ta utgangspunkt i skolens målbilde. Vi har funnet at det er samsvar mellom det Krigsskolen kommuniserer som sin misjon eller formål med utdanningen, og både de eksterne og de interne opplever at skolen lykkes med dette. Krigsskolen gir samtidig uttrykk for at de er en anerkjent lederutdanning, noe vi også har sett at man både internt og eksternt kjenner seg igjen i. Dette kan tyde på at både Krigsskolens formål og måloppnåelse, samt dens anerkjennelse fremmer identitetens autentisitet. Samtidig ligger ikke målbildet lett tilgjengelig fremme på forsiden til hjemmesiden, noe som tilsier at det ikke styrker identitetens synlighet.

Slagordet til Krigsskolen tilsier at skolen ikke oppfattes som autentisk. Selv om det er stor enighet om at KS utdanner gode og attraktive ledere, så mener et markant flertall internt på KS at den representerer den beste lederutdanningen i Norge. Dette støttes også av de eksterne. Slagordet står derfor ikke i samsvar med den faktiske og oppfattede identiteten, som er mer offensive enn det slagordet tilsier. I og med at vi har kommet frem til at skolen underkommuniserer at den er den beste lederutdanningen i landet, så tyder dette på at en spissing av slagordet definitivt ville styrket identitetens distinkthet. Slagordet nevnes også få steder, og siden det er så få som kjenner til det tyder det på at det ikke fremmer identitetens synlighet.

Skolens påstand om at den er moderne og fremtidsrettet ser ikke ut til å stå helt i stil med det man oppfatter internt, og heller ikke eksternt. Vi har sett at man spesielt internt er av den oppfatning at skolen ikke utmerker seg som kreativ og nytenkende. Samtidig har vi sett at både de eksterne og de interne mener at personlig utvikling er en viktig og unik egenskap ved skolen,

selv om de ikke legger merke til dette i skolens markedsføring. Begge disse faktorene tilsier at skolen har noe å hente i forhold til å styrke autentisiteten innenfor disse områdene. Selv om en rekke signaler i undersøkelsen tyder på at skolen trolig er relativt moderne og fremtidsrettet, så kan det se ut til at dette enten må kommuniseres bedre internt, eller at den interne oppfatningen faktisk tyder på at dette ikke stemmer overens med virkeligheten. På den annen side tyder våre funn på at personlig utvikling faktisk er noe som preger skolens utdanning, men at dette ikke kommuniseres godt nok i dens markedsføring. Dermed svekker det, fremfor å styrke identitetens autentisitet. Siden det er så få som har lagt merke til disse egenskapene, virker det heller ikke som om skolens evne til å være fremtidsrettet og moderne styrker identitetens synlighet.

Når det gjelder Krigsskolens kjerneverdier respekt, ansvar og mot, har vi tidligere sett at 30 % internt ikke kjenner til disse verdiene, mens 55 % av de eksterne var ukjent med disse.

Organisasjonens verdier utgjør normalt en viktig bærebjelke for dens identitet, og selv om disse kommuniseres både innad og utad, så kan det virke som om det fremdeles er en vei å gå for at disse skal kunne styrke skolens autentisitet. På den annen side har vi sett at både de interne og eksterne opplever at Krigsskolen vektlegger gode holdninger, etikk og moral. Dette kan dermed tyde på at de valgte kjerneverdiene ikke først og fremst svekker identitetens autentisitet, men at de ikke er distinkte eller synlige nok til å styrke den. De verdiene man har valgt oppleves kanskje ikke som de "riktige" til å formidle Krigsskolens egenart, og hva den faktisk er og står for. At verdiene er relativt godt kjent internt på Krigsskolen kan også henge sammen med at de er svært synlige som Forsvarets vedtatte kjerneverdier. De kan dermed sies å styrke identitetens synlighet, selv om de ikke anses distinkte nok.

Basert på vår analyse av Krigsskolens hjemmeside, og dens visuelle profil, har vi tidligere slått fast at man får et inntrykk av at skolen har en relativt høy kvinneandel. Med bakgrunn i at dette faktisk ikke stemmer med virkeligheten, kan vi slå fast at hjemmesidens visuelle profil kommuniserer et kjønnsforhold på skolen som ikke samsvarer med realitetene. Dette understøttes ytterligere ved at de sivile potensielle søkerne oppfatter at Krigsskolen vektlegger rekruttering av kvinner i større grad enn hva de interne gjør. Dette gapet svekker trolig identitetens autentisitet, mens det samtidig muligens styrker identitetens synlighet.

Skolen profilerer seg som en unik praktisk militær lederutdanning. Dette har vi sett går igjen som sammenfallende både eksternt og internt. Dette er også den egenskapen som fremtrer som den viktigste, og best kommuniserte hos alle de tre identitetstypene. Dette understøtter dermed

identitetens distinkthet, og ved at oppfatningen rundt dette er så samstemt bidrar det også til å styrke autentisiteten i stor grad. Den store oppslutningen rundt denne egenskapen tilsier samtidig at den styrker identitetens synlighet på mange arenaer.

Tradisjonene til skolen oppleves ikke som en distinkt egenskap, selv om de har potensial for å kunne være det. Skolens historie er uomtvistelig unik, siden den faktisk er landets eldste høyskole. Vi kan dermed trekke som slutning av tradisjonene har et potensial til å kunne styrke identitetens distinkthet, men at de ikke gjør dette slik de fremstilles og kommuniseres i dag. Det tyder også på at de svekker identitetens synlighet, samt dens autentisitet, siden oppfattelsene i forhold til tradisjonene viser lite samsvar mellom identitetstypene.

Våre funn tyder videre på at bachelorgraden blir stadig mindre egnet som en distinkt egenskap ved skolen. Lønn derimot, fremstår som en viktig egenskap ved utdanningen både for de interne og eksterne. Dette kan tyde på at lønn er en mer distinkt egenskap, som også vil kunne styrke skolens identitet i lang tid fremover. Med andre ord ser det ut til at lønn styrker identitetens distinkthet, mens bachelorgraden verken styrker eller svekker denne. Lønn og bachelorgrad ser også ut til å styrke identitetens synlighet.

Krigsskolen kommuniserer at den er en krevende, utfordrende og spennende utdanning hvor man blir gitt lederansvar tidlig etter endt utdanning. Det virker dog ikke som at dette oppleves som noe distinkt ved skolen verken eksternt eller internt, til tross for at skolen i praksis krever mer både mentalt, fysisk og psykisk enn andre mer teoretiske høyskoler. Som vi tidligere har vært inne på gir ikke hjemmesidens visuelle profil på forsiden inntrykk av at disse distinkte egenskapene er fremherskende, noe som tilsier at den svekker både identitetens distinkthet og synlighet. Samtidig kan det se ut til at skolen har et potensial i forhold til å spisse dette budskapet ytterligere, siden det ser ut til å være en unik egenskap ved skolen. Disse egenskapene kan dermed styrke identitetens distinkthet i større grad enn de gjør i dag, noe som også betyr at de svekker dens autentisitet.

### 5.3 Sammendrag av våre funn

Vi har i dette kapittelet analysert og drøftet hvorvidt Krigsskolens identitet er synlig, distinkt og autentisk. Våre funn tyder på at skolens identitet ikke er synlig innenfor en rekke av de egenskapene den kommuniserte identiteten vektlegger. Dette dreier seg spesielt om slagordet,

skolens ønske om å fremstå som moderne, dens tradisjoner, målbildet eller formålet med utdanningen, ansvar, utfordringer og felleskap, samt selekteringen av kadettene, den personlige oppfølgingen og kravet om at den enkelte må prestere. Samtidig ser vi at bachelorgrad med lønn, verdiene, kvinnerekruttering, sivile karrieremuligheter og den praktiske militære lederutdanningen fremstår som synlige.

Vi ser videre at skolen fremstår med flere distinkte egenskaper enn det synligheten viser. De mest distinkte egenskapene dreier seg om hvor moderne skolen er eller kan fremstå som, lønnet bachelorutdanning med vekt på lønn, i utgangspunktet unike tradisjoner, målbildet som andre vanskelig kan sammenligne seg med, ansvar, utfordringer og felleskap, det praktiske elementet i utdanningen og til slutt seleksjonen og personlig oppfølging og ansvar. Slagordet kan fremstå som langt mer distinkt hvis det i større grad tar opp i seg hvor god lederutdanningen på Krigsskolen faktisk oppleves å være. Verdiene er dog ikke distinkte, noe rekrutteringen av kvinner og de sivile karrieremulighetene heller ikke ser ut til å være.

Til slutt har vi funnet at skolens identitet først og fremst fremstår som autentisk når det gjelder målbildet, de sivile karrieremulighetene og den praktiske militære lederutdanningen. Sistnevnte egenskap er den som fremstår som klart mest autentisk, både i svarprosent og ved at den faktisk er den eneste egenskapen som fremstår synlig, distinkt og autentisk. Flere av egenskapene ville allikevel trolig stått frem som mer autentiske hvis skolen hadde spisset sin markedsføring eller kommunikasjon rundt disse i større grad. Dette gjelder spesielt tradisjonene, seleksjonen, hvor moderne skolen er, slagordet og hvilket ansvar og utfordringer utdanningen gir. Alle disse egenskapene står dog frem som distinkte eller potensielt distinkte, og er dermed noe man trolig bør fokusere ytterligere på i markedsføringen for på denne måten å styrke skolens omdømme i større grad.



<b>Egenskaper ved Krigsskolens identitet</b>	<b>Synlighet</b>	<b>Distinkthet</b>	<b>Autentisitet</b>
<b>KS er kanskje den beste lederutdanningen</b>	Nei	Nei	Nei
<b>KS er en moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn</b>	Nei	Ja	Nei
<b>KS er en tradisjonsrik utdanningsinstitusjon, den eldste i landet</b>	Nei	Ja	Nei
<b>KS sine verdier er respekt, ansvar og mot</b>	Ja	Nei	Nei
<b>KS sitt målbilde dreier seg om å utdanne offiserer som kan lede skarpe operasjoner rett etter utdanning, i inn- og utland</b>	Nei	Ja	Ja
<b>KS har stor fokus på rekruttering av kvinner</b>	Ja	Nei	Nei
<b>KS gir også sivile karrieremuligheter</b>	Ja	Nei	Ja
<b>KS gir ansvar, utfordringer, og fokuserer på felleskap</b>	Nei	Ja	Nei
<b>KS er en praktisk militær lederutdanning</b>	Ja	Ja	Ja
<b>KS kadetter selekteres, utdanningen er krevende med personlig oppfølging, men hver enkelt må prestere</b>	Nei	Ja	Nei

Tabell 15: Oppsummering av funn på synlighet, distinkthet og autentisitet



## 6 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å se på hvorvidt det er samsvar mellom hva Krigsskolen selv mener den er og hvordan dette blir oppfattet av potensielle søkere, samt å se nærmere på i hvilken grad dette gir skolen en gunstig posisjon i forhold til å etablere eller å vedlikeholde et godt omdømme. Vår problemstilling har dermed stilt spørsmål om det finnes eventuelle gap mellom Krigsskolens forskjellige identitetstyper, og i hvilken grad dette innvirker på evnen til å være synlig, distinkt og autentisk. Med bakgrunn i dette har vi analysert skolens identitet i rammen av de tre faktorene kommunisert, faktisk og oppfattet identitet. Samtidig har vi sett disse faktorene opp mot de tre dimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet. I arbeidet med oppgaven har vi vært spent på i hvilken grad denne sammenstillingen av funn innenfor de to forskjellige teoretiske rammeverkene avdekker at gap mellom identitetstypene også tilsier en svekkelse av evnen til å fremstå synlig, distinkt og autentisk. Vi har organisert dette årsak – virkningsforholdet i tabellen under (tabell 16), og vil her konkludere med en gjennomgang av de viktigste funnene denne illustrerer.

Som vi kan se av tabellen så tyder vår undersøkelse på at det kan være en sammenheng mellom de to forholdene vi her har sammenstilt. Der vi har funnet gap mellom både den faktiske og den oppfattede identiteten sett opp mot den kommuniserte, finner vi også at Krigsskolen har klare svakheter i forhold til å fremstå som synlig, distinkt og autentisk. Samtidig fremstår det helt tydelig at samsvar mellom identitetstypene også fremmer evnen til å være synlig, distinkt og autentisk. Dette viser seg spesielt i forhold til skolens egenskap som en praktisk militær lederutdanning, hvor det både er samsvar mellom alle identitetstypene og den samtidig fremstår som både synlig, distinkt og autentisk. Vi har også et tydelig eksempel på det motsatte når det gjelder den egenskapen slagordet representerer, herunder at skolen kanskje er den beste lederutdanningen. Her ser vi et gap både hos den faktiske og oppfattede identiteten, og samtidig at den verken er en synlig, distinkt eller autentisk egenskap. Videre har vi flere litt mindre tydelige eksempler, men som samtidig bekrefter sammenhengen. Dette gjelder eksempelvis at Krigsskolen gir sivile karrieremuligheter, hvor det til tross for at det er samsvar mellom identitetstypene ser ut til at denne egenskapen ikke er utpreget distinkt. Den fremstår imidlertid som synlig og autentisk. Det samme gjelder skolens målbylde, hvor vi ser at alle identitetstypene samsvarer, mens synligheten kunne vært bedre. Den er dog distinkt og autentisk. Ved egenskapene hvor vi har funnet gap hos kun en av identitetstypene sett opp mot den kommuniserte, ser vi også at både distinktheten og autentisiteten fremstår som svak. Dette kan

tyde på at gap mellom faktisk og oppfattet identitet svekker disse to dimensjonene spesielt. Dette gjelder Krigsskolens kjerneverdier, og skolens fokus på å rekruttere kvinner.

Vi har dermed identifisert en rekke gap mellom Krigsskolens forskjellige identitetstyper, noe som ser ut til å svekke skolens evne til å fremstå som synlig, distinkt og/eller autentisk. Der vi har identifisert samsvar mellom identitetstypene har vi samtidig vist at dette har en positiv effekt på evnen til å fremstå synlig, distinkt og/eller autentisk. De funn vi har gjort i våre undersøkelser understøtter dermed det teoretiske rammeverket den multidisiplinære modellen til Balmer og Greyser representerer, hvor de hevder at samsvar mellom en organisasjons forskjellige identitetstyper er en styrke for virksomheten. Samtidig bekrefter dette langt på vei Fombrun og van Riels teori ”The Roots of Fame”, hvor det å fremstå som synlig, distinkt og autentisk er en fordel for omdømmet, siden samsvarene mellom identitetstypene ser ut til å ha en gunstig effekt i forhold til disse dimensjonene. Hvorvidt dette faktisk betyr at Krigsskolen har et sterkt omdømme har vi imidlertid ikke hatt som ambisjon å kunne svare på. Vi har dog vist hvilke egenskaper ved identiteten til Krigsskolen som gir den et godt utgangspunkt for å bygge eller vedlikeholde et godt omdømme, og hvilke egenskaper som ser ut til å kunne gi skolen en utfordring i forhold til dette.

Gap og samsvar mellom identitetstypene		Synlighet	Distinkthet	Autentisitet
Kommunisert: KS er kanskje den beste lederutdanningen		Nei	Nei	Nei
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
GAP	GAP			
Kommunisert: KS er en moderne og dagsaktuell bachelorutdanning med lønn		Nei	Ja	Nei
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
GAP	GAP			
Kommunisert: KS er en tradisjonsrik utdanningsinstitusjon, den eldste i landet		Nei	Ja	Nei
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
GAP	GAP			
Kommunisert: KS sine verdier er respekt, ansvar, mot		Ja	Nei	Nei
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
SAMSVAR	GAP			
Kommunisert: KS sitt mål bilde dreier seg om å utdanne offiserer som kan lede skarpe operasjoner rett etter utdanning, i inn- og utland		Nei	Ja	Ja
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
SAMSVAR	SAMSVAR			
Kommunisert: KS har stor fokus på rekruttering av kvinner		Ja	Nei	Nei
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
GAP	SAMSVAR			
Kommunisert: KS gir også sivile karrieremuligheter		Ja	Nei	Ja
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
SAMSVAR	SAMSVAR			
Kommunisert: KS gir ansvar, utfordringer, og fokuserer på felleskap		Nei	Ja	Nei
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
GAP	GAP			
Kommunisert: KS er en praktisk militær lederutdanning		Ja	Ja	Ja
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
SAMSVAR	SAMSVAR			
Kommunisert: KS kadetter selekteres, utdanningen er krevende med personlig oppfølging, men hver enkelt må prestere		Nei	Ja	Nei
Faktisk vs Kommunisert	Oppfattet vs Kommunisert			
GAP	GAP			

Tabell 16: Sammenstilling gap/samsvar KS identitet og synlighet, distinkthet og autentisitet.



## Referanser

Albert, S. og D. Whetten (1985): "Organizational identity". I: *Research in organizational behaviour*, (7), ss. 263 – 295.

Andersen, Ib (2005): *Den skinbarlige virkelighed - om vidensproduktion for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Antorini, Y. M. og M. Schultz (2005): "Corporate branding and the conformity trap". I: Schultz, M., Y. M. Antorini og F. F. Csaba: *Corporate branding. Purpose/people/processes*. København: Copenhagen Business School Press, ss. 57 – 78.

Balmer, J. M. T og S. A. Greyser (2002): "Managing the Multiple Identities of the Corporation". *California management review*, ss. 3 – 15.

Christensen, L. T., S. Torp og A. F. Firat (2005): "Integrated marketing communication and postmodernity; an odd couple?" *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), ss. 156 – 167.

DiMaggio, P. J. og W. W. Powell (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". I: *American Sociological Review*, (31) 4, ss. 147 – 160.

Fog, Klaus, Christian Budtz og Baris Yakaboylu (2004): *Storytelling - branding i praksis*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Fombrun, C. J. Og C. van Riel, B. M. (2004): *Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Halvorsen, Knut (2003): *Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Kvåle, Gro og Arild Wæraas (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Meyer, J. W. og B. Rowan (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". I: *American Journal of Sociology*, (26), ss. 340 – 363.

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner, trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wæraas, Arild (2005): "Merkevarebygging av offentlige organisasjoner. Utfordringer og muligheter". *Magma tidsskrift for økonomi og ledelse*, 8 (3).

**Internett:**

[www.krigsskolen.no](http://www.krigsskolen.no), Krigsskolens hjemmeside (hentet første gang 23.08.07, deretter underveis i arbeidet med oppgaven)

[www.ks.mil.no](http://www.ks.mil.no), Krigsskolens andre versjon av sin hjemmeside (hentet første gang 23.08.07, deretter underveis i arbeidet med oppgaven)

**Intranett:**

[http://www.haren.mil.no/ks/start/?jsessionid=4UC10AEA V5FOPECUKA0B5VQ?\\_requestid=154732](http://www.haren.mil.no/ks/start/?jsessionid=4UC10AEA V5FOPECUKA0B5VQ?_requestid=154732), Krigsskolens tredje versjon som ligger tilgjengelig på Forsvarets intranettsider (hentet første gang 23.08.07, deretter underveis i arbeidet med oppgaven)



## Vedlegg 1: Spørreundersøkelse KS

### Innledning

Takk for at du bruker ca 10 minutter på å svare på disse spørsmålene. Denne undersøkelsen dreier seg om Hærens Krigsskole (KS). De siste årene har det skjedd en rekke endringer både i Hæren og på KS, noe som blant annet har ført til en ny skolemodell og nye potensielle søkergrupper. Undersøkelsen utgjør en viktig del av et mastergradsprosjekt. Prosjektet har til hensikt å undersøke hvordan KS oppfattes av potensielle sivile og militære søkere, sett opp mot hvordan skolen selv ønsker å fremstå i konkurransen med et sterkt arbeidsmarked og andre attraktive utdannings- og yrkesmuligheter. Dine svar er viktige for at undersøkelsen skal kunne bidra best mulig i dette arbeidet. Svarene vil bli behandlet anonymt. Svarer du på undersøkelsen er du med i trekningen av attraktive KS effekter! Takk for hjelpen!

### Spørsmål 1 - Kjønn

Hvilket kjønn er du?

- Kvinne
- Mann

### Spørsmål 2 - Alder

Hva er din alder?

- 18-21
- 22-25
- 26-29
- 30-35
- 36-40
- 41-45
- 45 år eller eldre

### Spørsmål 3 - Stilling

Kryss av i aktuelt felt:

- Ansatt på KS
- Kadett på KS

### Spørsmål 4 - Avdeling

Hvilken avdeling tilhører du?

- Plan og ressurs avdelingen
- Avdeling for militær ledelse og etikk
- Avdeling for Landmakt
- Avdeling for Internasjonale studier og Militær strategi
- Kadettavdelingen

### Spørsmål 5- Utdanningsnivå

Hva slags sivil utdanning har du gjennomført?

- Universitet
- Høyskole
- Videregående allmennfag
- Videregående yrkesfag
- Ungdomsskole

### Spørsmål 6- KS

Vil det være aktuelt for deg å søke KS?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

### Spørsmål 7 - Antall år

Hvor mange år har du jobbet som befal?

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- Over 8 år

### Spørsmål 8 - Markedsføring

Hva opplever du at KS vektlegger i sin markedsføring?

Maks. tre kryss.

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Militærfaglig lederutdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Bachelorgrad
- Militære karrieremuligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslangt vennskap
- Annet \_\_\_\_\_

## Spørsmål 9 - Slagord

Hvilket slagord bruker KS?

Kun ett kryss.

- "Gjør noe med ambisjonene dine"
- "Utdanner morgendagens ledere"
- "Kanskje Norges beste lederutdanning for jenter og gutter som vil, tør og kan"
- "Fremst blant likemenn"
- "Kunnskap og mot"

## Spørsmål 10- Oppfatning av KS

Basert på medias omtale og det du forstår som samfunnets generelle oppfatning av KS; i hvilken grad er KS:

	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I meget stor grad
En kreativ og nytenkende utdanningsinstitusjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En gammeldags og traust skole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole hvor det er viktig å rekruttere både kvinner og menn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole som vektlegger gode holdninger, etikk og moral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En institusjon som er preget av en mannsdominert og autoritær kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En utfordrende og spennende utdanning for personer med lederegenskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole som vektlegger samfunnsansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En anerkjent lederutdanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Spørsmål 11- Eksponering

I hvilken grad er KS:

	I meget liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I meget stor grad
Mye eksponert i media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Godt kjent i befolkningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 12 - Egenskaper

Hva mener du er de tre viktigste egenskapene ved KS som skiller skolen fra andre utdanningsinstitusjoner?

Maks. tre kryss.

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Militærfaglig lederutdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Bachelorgrad
- Militære karrieremuligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslangt vennskap
- Annet \_\_\_\_\_
- Vet ikke

### Spørsmål 13 - Verdisett

Under finner du fem verdsett. Hvilke av disse tror du er KS sine uttalte verdier?

Kun ett kryss.

- "Kvalitet, integritet endringsevne"
- "Respekt, ansvar, mot"
- "Fokus, hurtighet, resultat"
- "Ansvarlighet, respekt, besluttsomhet"
- "Fokus, endringsvilje, helhetsansvar og ærlighet"

### Spørsmål 14 - Utdanning

Ta stilling til følgende utsagn:

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig
KS er den beste lederutdanningen i Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS offiserer er attraktive i det sivile arbeidsmarkedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS gir attraktiv bachelorgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadetter på KS er idealister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bachelorgrad er viktig når man vurderer å søke KS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønn under utdanning er viktig når man søker KS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS gir mulighet til spennende lederjobber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS sine lange tradisjoner gjør krigsskoleutdanningen attraktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS utdanner dyktige ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 15 - Målbilde

Krigsskolens målbilde er som følger: "Krigsskolen skal utdanne offiserer som kan trene opp og deployere med en kompetent avdeling til aktuelle operasjonsområder og som gjennom direkte lederskap raskt er i stand til å løse oppdrag i en multinasjonal og fellesoperativ allianse. I tråd med dette målbildet er det naturlig at lederutviklingen ved Krigsskolen relateres til det stridstekniske og taktiske nivået i fred, krise og væpnet konflikt." I hvilken grad tror du KS lykkes med dette?

- I svært stor grad
- I meget stor grad
- Til en viss grad
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

### Spørsmål 16 - Anbefaling

Ville du anbefalt andre å søke KS?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

### Spørsmål 17 - Vektlegging

Hva ville du vektlagt i din anbefaling?

Maks. tre kryss.

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Militærfaglig lederutdanning
- Bachelorgrad
- Militære karrieremuligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslang vennskap
- Annet \_\_\_\_\_

### Spørsmål 18 - Anbefaling

Hvorfor vil du ikke anbefale KS?

Maks. tre kryss.

<input type="checkbox"/> Sivil utdanning gir større muligheter	<input type="checkbox"/> Ugunstig arbeidstid
<input type="checkbox"/> Det binder deg til Forsvaret i for mange år	<input type="checkbox"/> Dagens arbeidsmarked gir større muligheter sivilt
<input type="checkbox"/> Beordringssystemet medfører mye flytting og ugunstige bosteder	<input type="checkbox"/> Forsvaret er en usikker arbeidsplass
<input type="checkbox"/> Lite forutsigbarhet ift internasjonale operasjoner og fremtidig bosted	<input type="checkbox"/> Forsvaret har fått mye negativ omtale de siste årene
<input type="checkbox"/> Lavt lønnsnivå	<input type="checkbox"/> Annet _____

### Spørsmål 19 - Familie og venner

Hvis du søker KS, hvordan ville følgende personer stille seg til dette?

	Svært positiv	Positiv	Nøytral	Negativ	Svært negativ	Vet ikke/har ikke
Venner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreldre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kjæreste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Søsken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 20 - Identifisering

Identifiserer du deg med KS sine verdier, holdninger og egenskaper?

- Ja
- Nei
- Kjenner ikke til disse

### Spørsmål 21 - Samsvar

Opplever du at det er samsvar mellom hva KS er og hvordan KS fremstår utad?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

### Spørsmål 22 - Manglende samsvar

Hvorfor opplever du at det ikke er samsvar?

- KS fremstår dårligere utad enn hva KS faktisk er
- KS fremstår bedre utad enn hva KS faktisk er

### Spørsmål 23 - Organisatorisk identitet

Organisatorisk identitet dreier seg om hvordan en organisasjon oppfatter seg selv i forhold til andre, og hvordan man oppfatter at andre ser på en selv. Opplever du at KS har en felles identitet, eller representerer de forskjellige avdelingene på skolen hver sine identiteter?

- En felles
- Flere forskjellige
- Vet ikke

### Spørsmål 24 - Felles identitet

Hvordan opplever du den felles identiteten?

- Positivt
- Negativt
- Vet ikke

### Spørsmål 25- Flere identiteter

Hvordan opplever du de ulike identitetene?

- Positivt
- Negativt
- Vet ikke





## Vedlegg 2: Spørreundersøkelse Hæren

### Innledning

Takk for at du bruker ca 10 minutter på å svare på disse spørsmålene. Denne undersøkelsen dreier seg om Hærens Krigsskole (KS). De siste årene har det skjedd en rekke endringer både i Hæren og på KS, noe som blant annet har ført til en ny skolemodell og nye potensielle søkergrupper. Undersøkelsen utgjør en viktig del av et mastergradsprosjekt. Prosjektet har til hensikt å undersøke hvordan KS oppfattes av potensielle sivile og militære søkere, sett opp mot hvordan skolen selv ønsker å fremstå i konkurransen med et sterkt arbeidsmarked og andre attraktive utdannings- og yrkesmuligheter. Dine svar er viktige for at undersøkelsen skal kunne bidra best mulig i dette arbeidet. Svarene vil bli behandlet anonymt. Svarer du på undersøkelsen er du med i trekningen av attraktive KS effekter! Takk for hjelpen!

### Spørsmål 1 - Kjønn

Hvilket kjønn er du?

- Kvinne
- Mann

### Spørsmål 2 - Alder

Hva er din alder?

- 18-21
- 22-25
- 26-29
- 30-35
- 36-40
- 41-45
- 45 år eller eldre

### Spørsmål 3 - Avdeling

Hvilken avdeling tilhører du?

- TMBN
- HMKG
- BN2
- PBN
- Artilleribataljonen
- CSS-bataljonen
- Ingeniørbataljonen
- Etterretningsbataljonen
- Sambandsbataljonen
- Jegerkompaniet / ISTAR
- Garnisonen i Sør-Varanger
- Hærens befalsskole
- MP-kompaniet
- TRADOK
- HJK
- Annet \_\_\_\_\_

#### Spørsmål 4- KS

Har du gått KS?

- Ja
- Nei

#### Spørsmål 5 - Utdanningsnivå

Hva slags sivil utdanning har du gjennomført?

- Universitet
- Høyskole
- Videregående allmennfag
- Videregående yrkesfag
- Ungdomsskole

#### Spørsmål 6 - KS

Vil det være aktuelt for deg å søke KS?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

#### Spørsmål 7 - Ansettelsesforhold

Hva slags ansettelsesforhold har du?

- Avdelingsbefal
- Befal på engasjementskontrakt
- Engasjert befal

#### Spørsmål 8- Antall år

Hvor mange år har du jobbet som befal?

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- Over 8 år

### Spørsmål 9 - Markedsføring

Hva opplever du at KS vektlegger i sin markedsføring?

Maks. tre kryss.

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Militærfaglig lederutdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Bachelorgrad
- Militære karrieremuligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslangt vennskap
- Annet \_\_\_\_\_

### Spørsmål 10 - Slagord

Hvilket slagord bruker KS?

Kun ett kryss.

- "Gjør noe med ambisjonene dine"
- Utdanner morgendagens ledere"
- Kanskje Norges beste lederutdanning for jenter og gutter som vil, tør og kan"
- "Fremst blant likemenn"
- "Kunnskap og mot"

### Spørsmål 11 - Oppfatning av KS

Basert på medias omtale og det du forstår som samfunnets generelle oppfatning av KS; i hvilken grad er KS:

	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I meget stor grad
En kreativ og nytenkende utdanningsinstitusjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En gammeldags og traust skole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole hvor det er viktig å rekruttere både kvinner og menn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole som vektlegger gode holdninger, etikk og moral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En institusjon som er preget av en mannsdominert og autoritær kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En utfordrende og spennende utdanning for personer med lederegenskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole som vektlegger samfunnsansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En anerkjent lederutdanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 12- Eksponering

I hvilken grad er KS:

	I meget liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I meget stor grad
Mye eksponert i media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Godt kjent i befolkningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 13- Egenskaper

Hva mener du er de tre viktigste egenskapene ved KS som skiller skolen fra andre utdanningsinstitusjoner?

Maks. tre kryss.

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Militærfaglig lederutdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Bachelorgrad
- Militære karrieremuligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslangt vennskap
- Annet \_\_\_\_\_
- Vet ikke

### Spørsmål 14 - Verdisett

Under finner du fem verdsett. Hvilke av disse tror du er KS sine uttalte verdier?

Kun ett kryss.

- "Kvalitet, integritet endringsevne"
- "Respekt, ansvar, mot"
- "Fokus, hurtighet, resultat"
- "Ansvarlighet, respekt, besluttsomhet"
- "Fokus, endringsvilje, helhetsansvar og ærlighet"

### Spørsmål 15 - Utdanning

Ta stilling til følgende utsagn:

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig
KS er den beste lederutdanningen i Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS offiserer er attraktive i det sivile arbeidsmarkedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS gir attraktiv bachelorgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadetter på KS er idealister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bachelorgrad er viktig når man vurderer å søke KS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønn under utdanning er viktig når man søker KS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS gir mulighet til spennende lederjobber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS sine lange tradisjoner gjør krigsskoleutdanningen attraktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS utdanner dyktige ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 16 - Fremtidsmuligheter

Ranger følgende fremtidsmuligheter fra 1 til 5 i forhold til hvor attraktive du synes de er.

Dra verdiene fra venstre inn på lista til høyre.

- \_\_\_ Jobbe som avdelingsbefal
- \_\_\_ Utdanning på KS
- \_\_\_ Utdanning på sivil høyskole/universitet
- \_\_\_ Sivil jobb
- \_\_\_ Jobbe som befal på engasjementskontrakt

### Spørsmål 17 - Målbilde

Krigsskolens målbilde er som følger: "Krigsskolen skal utdanne offiserer som kan trene opp og deployere med en kompetent avdeling til aktuelle operasjonsområder og som gjennom direkte lederskap raskt er i stand til å løse oppdrag i en multinasjonal og fellesoperativ allianse. I tråd med dette målbildet er det naturlig at lederutviklingen ved Krigsskolen relateres til det stridstekniske og taktiske nivået i fred, krise og væpnet konflikt." I hvilken grad tror du KS lykkes med dette?

- I svært stor grad
- I meget stor grad
- Til en viss grad
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

### Spørsmål 18 - Anbefaling

Ville du anbefalt andre å søke KS?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

### Spørsmål 19 - Vektlegging

Hva ville du vektlagt i din anbefaling?

Maks. tre kryss.

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Militærfaglig lederutdanning
- Bachelorgrad
- Militære karrieremuligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslang vennskap
- Annet \_\_\_\_\_

### Spørsmål 20 - Anbefaling

Hvorfor vil du ikke anbefale KS?

Maks. tre kryss.

<input type="checkbox"/> Sivil utdanning gir større muligheter	<input type="checkbox"/> Ugunstig arbeidstid
<input type="checkbox"/> Det binder deg til Forsvaret i for mange år	<input type="checkbox"/> Dagens arbeidsmarked gir større muligheter sivilt
<input type="checkbox"/> Beordringssystemet medfører mye flytting og ugunstige bosteder	<input type="checkbox"/> Forsvaret er en usikker arbeidsplass
<input type="checkbox"/> Lite forutsigbarhet ift internasjonale operasjoner og fremtidig bosted	<input type="checkbox"/> Forsvaret har fått mye negativ omtale de siste årene
<input type="checkbox"/> Lavt lønnsnivå	<input type="checkbox"/> Annet _____

### Spørsmål 21- Familie og venner

Hvis du søker KS, hvordan ville følgende personer stille seg til dette?

	Svært positiv	Positiv	Nøytral	Negativ	Svært negativ	Vet ikke/har ikke
Venner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreldre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kjæreste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Søsken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 22 - Identifisering

Identifiserer du deg med KS sine verdier, holdninger og egenskaper?

- Ja
- Nei
- Kjenner ikke til disse

## Vedlegg 3: Spørreundersøkelse sivile

### Innledning

Takk for at du bruker ca 10 minutter på å svare på disse spørsmålene. Denne spørreundersøkelsen er en del av et større forskningsprosjekt om Krigsskolen i Hæren (KS). Undersøkelsen utgjør en viktig del av en masteroppgave vi skriver i samarbeid med Universitetet i Tromsø. Masteroppgaven skal undersøke hvordan Krigsskolen i Hæren oppfattes av potensielle søkere sammenlignet med hvordan skolen selv ønsker å fremstå. Dine svar er viktige for at undersøkelsen skal kunne bidra mest mulig i dette arbeidet. Svarer du på undersøkelsen er du med i trekningen av attraktive T-skjorter fra Krigsskolen! Takk for hjelpen! Med vennlig hilsen Odd Egil Ørslie og Ronny Balto Pettersen

### Spørsmål 1 - Kjønn

Hvilket kjønn er du?

- Kvinne
- Mann

### Spørsmål 2 - Alder

Hvor gammel er du?

- 18-21
- 22-25
- 26-29

### Spørsmål 3 - Utdanning

Hva slags utdanning har du tatt så langt?

- Universitet
- Høyskole
- Videregående allmennfag
- Videregående yrkesfag
- Ungdomsskole

### Spørsmål 4 - Hærens Krigsskole (KS)

Har du hørt om Hærens Krigsskole?

- Ja
- Nei

### Spørsmål 5 - Hærens Krigsskole (KS)

Hvor hørte du først om Hærens Krigsskole (KS)?

*Kun ett kryss.*

- Venner
- Familie
- Media (reportasje eller artikkel)
- Annonse/reklame
- Forsvarsnett
- Krigsskolens hjemmeside
- Førstegangstjeneste
- Tok selv kontakt med Forsvaret
- Utdanningsmesse
- Skolerådgiver
- Sesjon
- Skolebesøk
- Annet \_\_\_\_\_

### Spørsmål 6 - Hærens Krigsskole (KS)

Vil det være aktuelt for deg å søke KS?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

### Spørsmål 7 - Markedsføring

Hva opplever du at KS vektlegger i sin markedsføring?

*Maks. tre kryss.*

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Militærfaglig lederutdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Bachelor grad
- Militære karriere muligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslangt vennskap
- Annet \_\_\_\_\_

### Spørsmål 8 - Direkte opptak

Er du kjent med at du kan søke direkte opptak til KS rett etter fullført videregående utdanning?

- Ja
- Nei



## Spørsmål 9 - Slagord

Hvilket slagord bruker Krigsskolen?

- "Gjør noe med ambisjonene dine"
- "Utdanner morgendagens ledere"
- "Kanskje Norges beste lederutdanning for jenter og gutter som vil, tør og kan"
- "Fremst blant likemenn"
- "Kunnskap og mot"

## Spørsmål 10 - Oppfatning av KS

Basert på medias omtale og det du forstår som samfunnets generelle oppfatning av KS; i hvilken grad er KS:

	I meget liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I meget stor grad
En kreativ og nytenkende utdanningsinstitusjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En gammeldags og traust skole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole hvor det er viktig å rekruttere både kvinner og menn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole som vektlegger gode holdninger, etikk og moral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En institusjon som er preget av en mannsdominert og autoritær kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En utfordrende og spennende utdanning for personer med lederegenskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En skole som vektlegger samfunnsansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En anerkjent lederutdanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Spørsmål 11 - Eksponering

I hvilken grad er KS:

	I meget liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I meget stor grad
Mye eksponert I media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Godt kjent i befolkningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 12 - Egenskaper

Hva mener du er de tre viktigste egenskapene ved KS som skiller skolen fra andre utdanningsinstitusjoner:

*Maks. tre kryss.*

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Militærfaglig lederutdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Bachelor grad
- Militære karrieremuligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslangt vennskap
- Annet \_\_\_\_\_
- Vet ikke

### Spørsmål 13 - Verdisett

Under finner du seks verdsett, hvilke av disse tror du er KS sine uttalte verdier?

*Kun ett kryss.*

- "Utfordring, oppmerksomhet, glød og ansvar"
- "Kvalitet, integritet endringsevne"
- "Respekt, ansvar, mot"
- "Fokus, hurtighet, resultat"
- "Ansvarlighet, respekt, besluttsomhet"
- "Fokus, endringsvilje, helhetsansvar og ærlighet"

## Spørsmål 14 - Utdanning

Ta stilling til følgende utsagn:

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke
KS er den beste lederutdanningen i Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS offiserer er attraktive i det sivile arbeidsmarkedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS gir attraktiv bachelorgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadetter på krigsskolen er idealister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En bachelorgrad er viktig når man vurderer å søke KS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønn under utdanning er viktig når man søker KS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS gir mulighet for spennende lederjobber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS sine lange tradisjoner gjør krigsskoleutdanningen attraktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KS utdanner dyktige ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Spørsmål 15 - Fremtidsmuligheter

I hvor stor grad anser du følgende fremtidsmuligheter som attraktive:

	Svært attraktiv	Attraktiv	Verken eller	Lite attraktiv	Svært lite attraktiv
Utdanning på KS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utdanning på sivil høyskole/universitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sivil jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 16 - Målbilde

KS sitt målbilde er som følger: "Krigsskolen skal utdanne offiserer som kan trene opp og deployere med en kompetent avdeling til aktuelle operasjonsområder og som gjennom direkte lederskap raskt er i stand til å løse oppdrag i en multinasjonal og fellesoperativ allianse. I tråd med dette målbildet er det naturlig at lederutviklingen ved Krigsskolen relateres til det stridstekniske og taktiske nivået i fred, krise og væpnet konflikt." I hvilken grad tror du at KS lykkes med dette?

- I svært stor grad
- I meget stor grad
- Til en viss grad
- I liten grad
- I svært liten grad
- Vet ikke

### Spørsmål 17 - Anbefaling

Ville du anbefalt andre å søke KS?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

### Spørsmål 18 - Vektlegging

Hva ville du vektlagt i din anbefaling?

*Maks. tre alternativer.*

- Praktisk lederutdanning
- Krevende og utfordrende utdanning
- Personlig utvikling og oppfølging
- Lønn under utdanning
- Tradisjonsrik utdanning
- Lederansvar tidlig i karrieren
- Militærfaglig lederutdanning
- Bachelorgrad
- Militære karrieremuligheter
- Variert hverdag
- Samhold og godt miljø
- Livslangt vennskap
- Annet \_\_\_\_\_

### Spørsmål 19 - Anbefaling

Hvorfor vil du ikke anbefale KS?

*Kryss av for maks tre alternativer.*

Sivil utdanning gir større muligheter

Det binder deg til Forsvaret i for mange år

Beordringssystemet medfører mye flytting og ugunstige bosteder

Lite forutsigbarhet ift internasjonale operasjoner og fremtidig bosted

Lavt lønnsnivå

Ugunstig arbeidstid

Dagens arbeidsmarked gir større muligheter sivilt

Forsvaret er en usikker arbeidsplass

Forsvaret har fått mye negativ omtale de siste årene

Annet \_\_\_\_\_

### Spørsmål 20 - Familie og venner

Hvis du søker KS, hvordan ville følgende personer stille seg til dette?

	Svært positiv	Positiv	Nøytral	Negativ	Svært negativ	Vet ikke/har ikke
Venner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreldre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kjæreste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Søsken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Spørsmål 21 - Identifikasjon

Identifiserer du deg med KS sine verdier, holdninger og egenskaper?

- Ja
- Nei
- Kjenner ikke til disse