

## **Selvpresentasjon og institusjonelle trekk- to sider av samme sak?**

*- en kvalitativ studie av hvordan organisatorisk identitet utvikles, endres og presenteres i en offentlig organisasjon.*

**Marlen Marholm**

***Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap - desember 2014***



# Forord

Jeg ønsker å takke Tromsdalen videregående skole og informantene som deltok i prosjektet mitt. Deres deltakelse gjorde det mulig for meg å realisere masteroppgaven min.

Veilederen min, Hilde Marie Pettersen, fortjener også en takk for gode veiledningstimer og tilbakemeldinger underveis i denne prosessen.

Til slutt vil jeg takke Lena Kamilla som tok seg tid til å hjelpe meg med modellene i oppgaven, og Marthe, Michael og Oda Julie som leste korrektur på oppgaven.

Tromsø 1. desember 2014

Marlen Marholm

Antall ord (inkl. innholdsfortegnelse og litteraturliste): 26 520

## Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler organisatorisk identitet i offentlig sektor. Nærmere bestemt søker studien å belyse hva og hvordan Tromsdalen videregående skole, kommuniserer om seg selv over tid og hvorvidt dette samsvarer med skolens nedarvede og institusjonelle trekk. Konklusjonen er at fremfor å forstå skolens virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet som utelukkende sammenfallende eller frikoplet, kan man forstå identitet som et empirisk underliggende fenomen som kommer til uttrykk gjennom ulike representasjoner som symboliserer viktige aspekter ved organisasjonen. Det vil si at skolen inntar ulike roller ut fra hvilke situasjoner de står overfor, noe som vil gi skolen større fleksibilitet til å håndtere eksterne krav og forventninger.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Tema og problemstilling .....</b>	<b>1</b>
1.1	Introduksjon.....	1
1.2	Omdømme i offentlig sektor.....	3
1.3	Problemstillingen:.....	5
1.4	Oppgavens disposisjon .....	6
<b>2</b>	<b>Kasusstudien - Tromsdalen videregående skole.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>9</b>
3.1	Organisatorisk identitet.....	9
3.2	Identitet og ekspressivitet i offentlig kontekst.....	11
3.3	Tre ulike tilnæringer til organisatorisk identitet.....	13
3.3.1	Identitet som et ytre, dynamisk trekk .....	14
3.3.2	Identitet som organisasjons institusjonelle særtrekk .....	15
3.3.3	En identitet - ulike representasjoner .....	17
3.4	Oppsummering .....	20
<b>4</b>	<b>Metode .....</b>	<b>22</b>
4.1	Kvalitativ forskningsdesign og valg av metode .....	22
4.2	Metode - kombinert datainnsamling.....	22
4.2.1	Dokumentanalyse .....	22
4.2.2	Intervju .....	23
4.2.3	Hjelpemidler.....	27
4.3	Etiske betraktninger .....	27
4.4	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	28
4.4.1	Troverdighet .....	28
4.4.2	Bekreftbarhet .....	30
4.4.3	Overførbarhet .....	30

<b>5</b>	<b>Tromsdalen VGS sin erklærte og formidlede identitet.....</b>	<b>32</b>
5.1	Selvpresentasjon .....	32
5.1.1	Offisielle selvschildringer .....	33
5.1.2	Visjon, slagord og misjon.....	37
5.1.3	Verdigrunnlag.....	39
5.1.4	Navn og logo .....	41
5.1.5	Farger og skrift .....	43
5.1.6	Bildebruk .....	44
5.1.7	Identitet i fortellinger .....	45
5.2	Oppsummering av skolen erklærte og formidlede identitet .....	48
<b>6</b>	<b>Tromsdalen VGS sin erfarte og manifesterte identitet.....</b>	<b>50</b>
6.1	Selvoppfatning – hvem er vi som organisasjon?.....	50
6.2	Tromsdalen VGS i tråd med omgivelsene.....	54
6.2.1	Lik, men unik .....	54
6.2.2	Skolen samlet under ett enhetlig uttrykk.....	56
6.3	Verdienes betydning .....	58
6.4	Oppsummering av skolens erfarte og manifesterte identitet .....	60
<b>7</b>	<b>Selvpresentasjon og institusjonelle trekk - to sider av samme sak? .....</b>	<b>62</b>
7.1	Samsvar .....	62
7.2	Ulikhetene.....	65
7.3	Den multidisiplinære tilnærmingen til identitet.....	67
7.4	Oppsummering .....	71
<b>8</b>	<b>Avsluttende refleksjoner .....</b>	<b>73</b>
8.1	Sammenfatning.....	73
8.1.1	De viktigste funnene.....	73
8.2	Praktiske implikasjoner .....	75

8.3	Omdømmeoppskriften .....	76
8.4	Videre forskning .....	77
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>79</b>

**Vedlegg:**

Informert samtykkeerklæring

Intervjuguide

Hjelpemiddel under intervju





# 1 Tema og problemstilling

## 1.1 Introduksjon

Omdømme og omdømmehåndtering er begreper som på den ene siden er en organisatorisk trend (Røvik 2007), samtidig som begrepene vies mer oppmerksomhet i vår dagligtale som følge av at enkeltpersoner, organisasjoner, steder og nasjoner blir mer bevisst på hvordan de kommuniserer om seg selv og hvordan de fremstår offentlig. Noen uttrykk for dette er medieoppslagene om Petter Northug våren og sommeren 2014. De offentliggjorte hendelsene angående Northugs promillekjøring kan blant annet bidra til å svekke det eksisterende bildet av han i omgivelsene (Christiansen og Mangelrød 2014). Et annet eksempel som viser omdømmefokusets aktualitet er medieoppstyret rundt flyselskapet Norwegian da de startet langdistanserutene med Dreamliner. De negative oppslagene startet på grunn av forsinkelser, manglende informasjon og servicetilbud (Hattrem 2014, Bergsagel 2014). Summen av slike hendelser kan utgjøre en forskjell i selskapets omdømme over tid, blant annet som følge av hvordan de håndterer slike situasjoner (Brønn og Ihlen 2009). Denne oppgaven omhandler hva og hvordan en offentlig videregående skole kommuniserer og presenterer om seg selv eksternt over tid.

Samtidens interesse for omdømme i organisasjoner og i samfunnet generelt kan forstås i lys av fremveksten av det som beskrives som *omdømmesamfunnet*. Det innebærer blant annet at organisasjoner i større grad fokuserer på deres offentlige fremtreden ettersom eksterne aktører vurderer de med et *omdømmeblikk*. Organisasjoner risikerer med andre ord at alt de sier og gjør kontinuerlig vurderes opp mot omdømmet deres (Wæraas mfl. 2011a). Ifølge Barnett beskrives omdømme som: *Observatørers kollektive vurdering av virksomhetens økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvenser over tid* (Barnett mfl.(2006) i Brønn og Ihlen 2009:82). Således kan omdømme forstås som noe sosialt konstruert basert på prosesser der erfaringer og oppfatninger av formelle organisasjoner deles, settes mot hverandre og settes sammen over tid (Wæraas mfl.2011a).

Omdømme er derfor i all hovedsak basert på at man lever opp til det man kommuniserer utad, i motsetning til image som er lettere å endre ved strategisk bruk av verbale og visuelle virkemidler. Dette kommer av at image er det umiddelbare inntrykket omgivelsene får av en

organisasjon. Til tross for dette skillet er omdømme og image begreper som er nært beslektet da image danner grunnlaget for et gitt omdømme (Byrkjeflot 2011). Tilsynelatende virker det som at organisasjoner søker å påvirke eksterne oppfatninger i en positiv retning ved å kommunisere hvem de er og hva de står for, også kalt omdømmehåndtering (Røvik 2007).

Denne ekspressive trenden kommer blant annet til uttrykk i omdømmemålinger i ulike medier, hvor organisasjoner risikerer og opplever å bli kontinuerlig målt og rangert ut fra hvilke oppfatninger eksterne aktører har av virksomheten. Tilsynelatende virker det som om immaterielle verdier fremstår som viktigere i dag enn mer håndfaste verdier og ressurser en organisasjonen disponerer (Wæraas mfl.2011a).

En implikasjon av dette er at organisasjoners overlevelseskapasitet, vekst og styrke ikke utelukkende dreier seg om produktivitet og effektivitet, det handler også om å sikre legitimitet i omgivelsene (Kvåle og Wæraas 2006). Det vil si at organisasjoner prøver å oppnå tillit og aksept i omverdenen ved å uttrykke konformitet med bestemte normer og verdier. Som følge av at moderne organisasjoner er i større grad er eksponert for, og tilgjengelige for omgivelsene, konfronteres de med sosialt skapte oppfatninger, verdier, normer og forventninger for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet. Organisasjoners evne til å tilpasse egne mål, strukturer og arbeidsmåter slik at de samsvarer og reflekterer gjeldende institusjonaliserte betingelser vil virke bestemmende for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene, og derfor for organisasjonenes legitimitet (Meyer og Rowan 1977, Røvik 1998).

I praksis bidrar dette til homogeniseringsprosess hvor ulike formelle organisasjoner gjøres mer lik som følge av tvangsmessig, normativ eller mimetisk isomorfi (DiMaggio og Powell 1983, Scott og Davis 2007). Parallelt med utviklingen av mer likartede organisasjoner, foregår det økt konkurranse mellom virksomheter. For at organisasjoner skal bli lagt merke til og få oppmerksomhet i omgivelsene må de fremstå som unik nok til at det er mulig å skille mellom dem. Med sikte på å signalisere hvem de er som organisasjon og hva de står for, kommuniserer organisasjoner om seg selv mer eksplisitt gjennom verbale og visuelle virkemiddel (Kvåle og Wæraas 2006, Moldenæs 2011).

Ifølge Byrkjeflot og Wæraas (2012) er det mulig å identifisere trinnvise faser for hvordan organisasjoner oppfordres til å påvirke omgivelsene sine. De oppsummerer fasene i det de

kaller omdømmeoppskriften. Oppskriften består av strategi og identitetsutvikling, selvframstilling, samt måling av inntrykk og omdømme. Til tross for at det eksisterer forskjeller på tvers av og innad private, offentlige og frivillige sektorer, synes omdømmeoppskriften å gjelde for alle typer virksomheter. Dette fremstår ikke uproblematisk da omdømmehåndtering kan foregå ulikt, alt etter hvilken organisasjonstype og hva slags virksomhetsfelt det er snakk om. For eksempel omfatter offentlig sektor mange forskjellige typer organisasjoner, praksiser, logikker, verdier og organisasjonskulturer, noe omdømmeoppskriften ikke tar høyde for (Wæraas mfl.2011b).

## 1.2 Omdømme i offentlig sektor

Omdømme i offentlig sektor er et lite utforsket felt, til tross for at fenomenet er så utbredt. Ingenting tilsier at offentlig organisasjoner ikke iverksetter ulike tiltak for å forvalte omdømmet sitt (Wæraas mfl.2011a). Likevel eksisterer det uenighet om hvorvidt omdømmekonseptet er relevant for sektoren (Brønn 2011). Enkelte hevder at sektoren bør vektlegge et nøytralt omdømme, da et bedre eller dårligere omdømme vil kreve betydelig mer vedlikehold, ressurser og tid for å opprettholde eller forbedre (Luamo- Aho 2007). Til tross for disse kontrastfylte aspektene, medfører trenden utelukkende et sterkere fokus på å signalisere hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for (Brønn 2011).

Omdømmetrendens relevans i offentlig sektor kan sees i sammenheng med reformbølgen New Public Management(NPM). NPM er en samlebetegnelse på en rekke omstillings- og moderniseringstiltak som har preget offentlig sektor siden 1980- tallet. Moderniseringen preges blant annet av en orientering mot en mer serviceinnstilt og brukerorientert organisasjon (Wæraas 2010). Følgelig ser man endringer i relasjonen mellom offentlige organisasjoner og borgerne i retning av en mer kundebasert logikk, bygget på gjennomgangsmelodien; *keep the customer satisfied* (Jenssen 2002:42). Dersom offentlige sektor ikke klarer å imøtekomme krav og forventninger fra omgivelsene, risikerer de at folk uttrykker misnøye i media, og gjennom omdømmemålinger. Denne utviklingen bidrar til økt konkurranse innad sektoren når det kommer til godkjenning, anerkjennelse og kapital, da organisasjonene risikerer å bli lagt ned, flyttet, eller slått sammen med andre virksomheter dersom de mangler oppslutning i omgivelsene. Samtidig eksisterer det konkurranse mellom offentlige og private organisasjoner, for eksempel om kvalifisert arbeidskraft. For å imøtekomme krav,

forventninger, konkurranse og et voksende omdømmefokus i omgivelsene bedriver offentlige organisasjoner omdømmehåndtering (Wæraas mlf.2011a).

Denne utviklingen tilsier at organisasjoner i samtiden påvirkes av omgivelsene sine. Det innebærer blant annet at hvordan de organiseres, handler og ser ut i stor grad er avhengig av relasjonen deres til omverdenen (Kvåle og Wæraas 2006). For eksempel bidrar omdømmemålinger til et sterkere fokus på å definere organisasjoners identitet i offentlig sektor. For å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen i en positiv retning, fokuserer offentlige organisasjoner på blant annet strategisk kommunikasjon og ekspressivitet for å forvalte omdømmet sitt. Dette tyder på offentlige organisasjoner er mer oppmerksom på deres egenart i søk etter å markere seg og differensiere seg fra andre virksomheter. Totalsummen er en mer omdømmeorientert, identitetssøkende, og mer ekspressiv offentlig sektor (Wæraas 2010).

Til tross for at offentlig sektor har iverksatt moderniseringstiltak og blitt eksponert for mer konkurranse de siste årene, kan man hevde at offentlig sektor fungerer på andre måter og på andre premisser enn i privat sektor. Blant annet omfatter offentlig sektor mange forskjellige typer organisasjoner, praksiser, logikker, verdier og organisasjonskulturer (Wæraas mfl.2011b). For å beskrive de ulike kontekstene offentlige organisasjoner opererer innen, skiller Olsen (1988) mellom fire idealmodeller som gjenspeiler offentlig sektors unike særpreg og virkemåte. Disse er den suverene stat, den forhandlende stat, staten som supermarked og staten som moralsk fellesskap. Sistnevnte modell vil være relevant i dette studiet ettersom kasusstudien er en videregående skole<sup>1</sup> (Olsen 1988, Wæraas mfl.2011b).

Som en del av offentlig sektor, er videregående skoler blant annet opprettet for å ivareta bestemte samfunnsoppdrag og fungerer som bærere av gitte verdier. Organisasjoner som kategoriseres som moralske fellesskap oppfattes med andre ord ikke som utelukkende profittmaksimerende og konkurranseorienterte virksomheter (Wæraas mfl.2011b, Moldenæs 2011). Offentlig sektors kompleksitet og inkonsistens gjør det interessant å se nærmere på hvordan omdømmetrenden kommer til uttrykk og gir utslag i offentlige virksomheter, her med fokus på utdanningssektoren.

---

<sup>1</sup> En mer detaljert beskrivelse av modellene vil bli presentert i teorikapittelet

Som nevnt tidligere, er kasstudien er en offentlig videregående skole, nærmere bestemt Tromsdalen VGS<sup>2</sup>. Jeg fikk vekket min interesse for skolen da en representant fra organisasjonen holdt et innlegg på Universitet i Tromsø våren 2013 om skolens utadrettede kommunikasjon. Skolen fremstår som innovativ og nytenkende, da de for eksempel tilbyr nye utdanningsprogram og linjekombinasjoner. Samtidig har skolen fått mye oppmerksomhet i media i perioden år 2014- 2014, der de skårer høyt på søkertall blant ulike videregående skoler i fylket, og i 2013 hadde de flest søkere i fylket. På bakgrunn av dette synes skole å fremstå med en bevissthet knyttet til hvordan de presenterer seg utad, også kalt omdømmehåndtering (Røvik 2007). Ifølge Kvåle og Wæraas (2006) synes all form for omdømmehåndtering å ta utgangspunkt i organisatorisk identitet, da dette utgjør kjernen for en selvforståelse.

Denne studien søker å belyse hvordan organisatorisk identitet utvikles, presenteres og endres over tid i offentlig kontekst. Jeg vil kartlegge hva og hvordan Tromsdalen VGS kommuniserer om seg selv og hvilken identitet de søker å presentere, både som en offentlig organisasjon og som en organisasjon i konkurranse. For å skape et helhetlig bilde av deres identitet, vil jeg også undersøke ansattes forståelse av arbeidsplassen sin og øvrige institusjonaliserte trekk. Dette danner grunnlaget for drøftingen av hvorvidt skolens utadrettede kommunikasjon gjenspeiler deres interne aspekter, eller om det eksisterer en frikopling mellom disse dimensjonene (Kvåle og Wæraas 2006, Wæraas mfl.2011a).

### 1.3 Problemstillingen:

*Hvordan samsvarer Tromsdalen videregående skole sin erklærte og formidlede identitet med skolens erfarte og manifesterte identitet? Hva kan forklare et manglende samsvar?*

---

<sup>2</sup> Heretter kalt Tromsdalen VGS

## 1.4 Oppgavens disposisjon

I *kapittel to* gis det en kort introduksjon av kasusstudien i oppgaven: Tromsdalen videregående skole.

I *kapittel tre* vil jeg gjøre rede for det teoretiske rammeverket som oppgaven er basert på. Deriblant vil jeg utdype begrepet organisatorisk identitet og presentere tre ulike tilnærminger til identitet.

I *kapittel fire* presenteres valg av forskningsdesign og metode. Videre følger en detaljert beskrivelse av innsamlingen av datamaterialet, samt etiske betraktninger i forhold til studieforløpet. Jeg drøfter også studiens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Deretter vil studiens empiri og analysen av funnene bli presentert i *kapittel fem, seks og sju*. Analysen er forankret i det teoretiske rammeverket som er redegjort for i kapittel tre.

Avslutningsvis i *kapittel åtte* sammenfattes og konkluderes funnene i forhold til problemstillingen, og forslag til videre forskning vil bli presentert.

## 2 Kasusstudien - Tromsdalen videregående skole

I dette kapitlet vil jeg gi en kort presentasjon av Tromsdalen VGS og konteksten skolen opererer innen. Tromsdalen VGS er underlagt Troms fylkeskommune.

Fylkeskommunene i Norge er politiske institusjoner og forvaltningsorganer. Det innebærer at: *de skal fungere i spenningsfeltet mellom lokalsamfunnets behov for å styre egen utvikling og statens behov for å implementere nasjonal politikk på lokalt nivå og med lokal medvirkning* (St.meld. nr 12 (2006-2007)). Som et forvaltningsorgan inntar fylkeskommunen ulike roller der de fungerer som demokratisk aktør, regional utviklingsaktør og tjenesteprodusent. Som tjenesteprodusent har fylkeskommunen ansvar for videregående opplæring. Det vil si at fylkeskommunen har ansvar for planlegging, drift, faglig kvalitet og utvikling innen videregående opplæring, innenfor rammebetingelsene etter opplæringsloven § 1-1 (1998) (Kunnskapsdepartementet 2014).

I henhold til opplæringsloven § 1-1 (1998) er fylkeskommunen pliktet til å sørge for videregående opplæring til alle som er bosatt i fylkeskommunen, og disponere finansieringen av dette. Per i dag er videregående opplæring er et av ansvarsområdene som krever mest ressurser og utgjør hoveddelen av fylkeskommunens budsjetter. Driftsutgiftene varierer i stor grad mellom fylkeskommunene, men Troms og Finnmark er fylkene som utgjør de høyeste utgiftene per elev i allmennfaglige studieretninger, med over 120 000 kroner per elev. Slike utgiftsnivå kan skyldes flere faktorer. Deriblant vil fylkeskommuner med sterk sentralisering stå sterkere økonomisk som følge at de kan opprette store skoler og således opprettholde et lavere utgiftsnivå, kontra fylkeskommuner som er preget av mindre sentralisering (St.meld. nr 12 (2006-2007)).

Finansieringen av videregående utdanning består av frie inntekter. Disse inntektene utgjør en kapital som fylkeskommunen disponerer uten bindinger utover gjeldende lover og forskrifter. Totalsummen av skatt på inntekt, formue og rammeoverføringer, samt inntekter fra eiendomsskatt og konsesjonskraft oppsummerer de frie inntektene fylkeskommunen disponerer. Per dags dato finansieres skolene i Troms fylke gjennom stykkprisfinansiering. Det vil si at skolene mottar kapital for de tjenester som produseres for den enkelte elev (Kunnskapsdepartementet 2014).

Foruten om stykkprisfinansiering eksisterer det en pågående debatt i fylket angående nedleggelse og sentralisering av ulike linjetilbud i fylket. Debatten er fremtredene i ulike medier og lokale aviser med følgende overskrifter: *Vil bygge ned skolebygg og slå sammen skoler*, *Legge ned byskoler*, *La frem planer om gigantkutt på skole*, *Skolestrukturen slik den er i dag er simpelthen ikke bærekraftig*. Offentlige videregående skoler i Troms opplever altså økt konkurranse innad sektoren angående kapital og ressurser, anerkjennelse og godkjenning. Samtidig som de konkurrerer de med privat sektor om kvalifisert arbeidskraft og elever. I Troms fylke eksisterer det tre privatgymnas; Frisvold, Nordborg og Norges Toppidrettsgymnas.

Som en av 16 videregående skoler, er Tromsdalen videregående underlagt Troms fylkeskommune. Totalt har fylkeskommunen ansvaret for bortimot 6200 elever per år og 1500 ansatte (Troms fylkeskommune 2014). Tromsdalen VGS ble tatt i bruk i 1981 og er lokalisert på fastlandet i Tromsø. I skoleåret 2013/ 2014 var det 624 elever og 85 ansatte på skolen, der ledelsen er består av seks ansatte. Medlemmene i ledergruppen representerer ulike fag- og ansvarsområder på skolen. Per i dag tilbyr skolen ulike fagtilbud innen idrett og studiespesialiserende (Tromsdalen videregående skole 2014).



### 3 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske grunnlag. Rammeverket er hovedsaklig forankret i innsikter fra tre ulike tilnærminger til organisatorisk identitet: det bedriftsøkonomiske, det organisasjonsteoretiske og det multidisiplinære perspektivet. Til tross for at de ulike perspektivene representerer ulike forståelser av fenomenet, har de tilsynelatende en ting til felles: identitet viser til hvem og hva organisasjoner er (Kvåle og Wæraas 2006).

Fra et organisasjonsteoretisk perspektiv er identitet utgangspunktet for all type omdømmehåndtering, da det utgjør kjernen for ens selvforståelse (Kvåle og Wæraas 2006). Som en av de mest utbredte trendene i samtidens organisasjonstenkning, handler organisatorisk omdømmehåndtering om at organisasjoner skal presentere og kommunisere utad hvem de er (Røvik 2007). Ideer, oppskrifter og reformgrep som omhandler omdømmehåndtering preges av dette underliggende idealet om den ekspressive og omdømmeorienterte organisasjonen. Det vil si at organisasjoner bør drive aktiv og bevisst selvpresentasjon med sikte på å oppnå og kontinuerlig fornye tillit og legitimitet i omgivelsene. Mer konkret kan organisatorisk omdømmehåndtering defineres som:

*tiltak rettet mot bevisst, planmessig representasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatning av og tillit til organisasjonen (Røvik 2007:196).*

Organisasjoner bør med andre ord drive aktiv og bevisst selvpresentasjon med sikte på å oppnå og kontinuerlig fornye tillit og legitimitet i omgivelsene (Røvik 2007).

Innledningsvis i dette kapitlet introduseres begrepet organisatorisk identitet og hvordan det kommer til uttrykk i offentlig sektor, før ulike tilnærmingene til identitet presenteres.

Avslutningsvis oppsummeres teoriene.

#### 3.1 Organisatorisk identitet

I forbindelse med omdømmehåndtering søker organisasjoner å signalisere hvem de er som organisasjon, hva de er og hva de står for (Brønn 2011). Det vil si at organisasjoner uttrykker sin identitet, altså svaret på hvem man er, overfor omgivelsene gjennom ulike

selvpresentasjoner. Ifølge Kvåle og Wæraas (2006) er identitet først og fremst noe immaterielt, og kan beskrives som ideer og forestillinger som tilegner virkeligheten orden og mening. I praksis betyr det at organisasjoner uttrykker sin identitet og formidler ideene om hvem de er gjennom symbolbruk, på samme måte som man fanger opp symboler på hvem andre er.

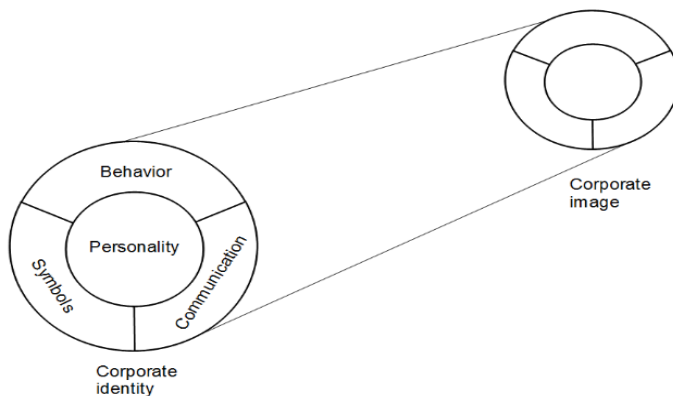
Røvik (1998) gir en bredere definisjon av organisatorisk identitet da han inkluderer en sammenligningsdimensjon: (...) *ens bevissthet om hvem man selv er sett i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er, og hvordan man oppfatter at andre ser på seg selv* (Røvik 1998:133). Således innebærer identifiseringsprosessen å sammenligne seg selv med andre for å kartlegge hvem man ønsker å assosieres med og tilsvarende uttrykke avstand fra. Gjennom kontinuerlig sammenligning med andre oppnår man en tydeligere forståelse av egen identitet, blant annet ved å stille det selvreflekterende spørsmålet: "hvem er vi som organisasjon?" (Røvik 1998).

I følge Cornelissen mfl.(2007) kan det gjøres et skille mellom tre identitetsbegrep: sosial identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Førstnevnte handler om individers persepsjon av seg selv og i forbindelse med andre sosialt konstruerte kategorier. Sosial identitetsteori understreker at individer har like mange identiteter som de har medlemskap i en sosial kategori (Rock og Pratt 2000). Organisasjoner kan være et eksempel på en sosial kategori.

Utformingsprosessen av en organisasjonsidentitet finner sted i samhandling mellom medlemmene i en organisasjon, hvor dannelsen av en felles oppfatning av *hvem vi er som organisasjon* trer frem (Antorini og Schultz 2005). Organisasjonsidentiteten sammenfatter med andre ord de unike aspektene ved organisasjonen og dens kultur, og gjenspeiler hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter, tenker og føler om organisasjonen. Følgelig bidrar organisasjonsidentiteten til utviklingen av felles verdier blant organisasjonsmedlemmene, samtidig som de identifiserer seg med og føler tilhørighet til organisasjonen (Salomonsen 2011).

Foruten om å definere hvem man er som organisasjon og hva man står for, er identitetsspørsmål like mye et ekspressivt prosjekt som innebærer å signalisere "her er vi". Det vil si at organisasjoner uttrykker sin identitet gjennom ulike selvpresentasjoner, i form av

verbale og visuelle virkemiddel, samt symbolske handlinger. Offisielle selvskildringer, verdier, visjoner, misjon, bilder og fargebruk er noen eksempler på dette (Wæraas 2004, Kvåle og Wæraas 2006). Sagt på en annen måte: organisasjoner uttrykker sin virksomhetsidentitet. Van Riel og Fombrun (2007) viser til en virksomhetsidentitetsmiks for å illustrere hvordan man søker å fortelle omgivelsene hvem man er via symbolbruk, atferd og kommunikasjon (se figur 1).



Figur 1: Komponenter for virksomhetsidentitet (Basert på Van Riel og Fombrun 2007 sin modell s.68).

Til tross for at det gjøres et skille mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet i det foregående, opptrer ikke disse dimensjonene uavhengig av hverandre. Eksempelvis kan virksomhetsidentiteten inkorporeres i organisasjonen og bli en del av organisasjonsidentiteten som følge av autokommunikasjon. Det vil si at avsenderen blir mottakeren av budskapet som formidles eksternt (Christensen og Cheney 2000, Hatch og Schultz 2000). Ifølge Lotman (1990) forekommer autokommunikasjon når organisasjonens utadrettede kommunikasjon presenteres i en ny kontekst som bidrar til å tilføye informasjonen økt status eller seriøsitet. En slik prosess kan skape en holdningsendring i organisasjonen, enten i form av å styrke gruppens "team spirit" eller bidra til utviklingen av nye tenkemåter, ideer og perspektiv (Broms og Gahmberg 1983, Solbakk 2014). Tilsvarende kan organisasjonsidentiteten påvirke utformingen av virksomhetsidentiteten.

### 3.2 Identitet og ekspressivitet i offentlig kontekst

Nåværende utvikling tilsier at offentlige organisasjoner vektlegger et mer identitetssøkende og ekspressivt fokus i det de søker å uttrykke overfor omgivelsene hvem de er som

organisasjon, hva de er og hva de står for (Brønn 2011, Wæraas og Byrkjeflot 2012).

Tilsynelatende virker det som om offentlige organisasjoner kommuniserer mer om seg selv enn tidligere, blant annet gjennom verbale og visuelle virkemidler (Kvåle og Wæraas 2006, Wæraas 2010). I forbindelse med organisasjoner som utelukkende er basert på profittmaksimering og konkurransedyktighet, er ikke omdømmehåndtering et ukjent begrep. Offentlige organisasjoner fungerer derimot ikke utelukkende etter de samme vilkårene, til tross for at de har blitt eksponert for mer konkurranse de siste årene (Wæraas 2008).

Offentlige sektor består av organisasjoner som gjenspeiler kompleksitet og inkonsistens, da de er sammensatt av ulike verdier og et mangfold av identiteter (Christensen mfl.2009, Wæraas 2008). For å beskrive de ulike kontekstene offentlige organisasjoner opererer innenfor, skiller Olsen (1988) mellom fire idealmodeller: den samfunnsstyrende stat, den forhandlende stat, staten som supermarked og staten som moralsk fellesskap. Det vil si at offentlig sektor består av organisasjoner som vektlegger nøytralitet og effektivitet, samtidig som forvaltningen blir en arena for forhandlinger og en serviceprodusent som imøtekommer og ivaretar behov og etterspørsel fra borgerne. Den sistnevnte modellen, moralske fellesskap, beskriver organisasjoner som preges av særtrekk som har vokst frem over tid, og således fungerer som bærere av gitte verdier og opprettet for å ivareta bestemte samfunnsoppdrag. I det offentlige beskrives blant annet utdanningssektoren som moralske fellesskap (Moldenæs 2011, Wæraas mfl.2011b).

Som en del av offentlige sektor må Tromsdalen videregående skole blant annet forholde seg til institusjonelle verdier og nedarvede måter å tenke på for å bygge opp, vedlikeholde og forsvare et omdømme. Nærmere bestemt kan skolen forstås som et moralsk fellesskap bestående av et kulturelt system med en bestemt misjon, verdier og identiteter (Wæraas mfl.2011b). I likhet med samtlige offentlige skoler i Norge, må Tromsdalen VGS forholde seg til retningslinjene etter opplæringsloven. Opplæringsloven § 1-1 (1998) sier følgende:

*Opplæringen i skole og lærebedrift skal, i samarbeid og forståing med heimen, opne dører mot verda og framtida og gi elevane og lærlingane historisk og kulturell innsikt og forankring.*

*Opplæringa skal byggje på grunnleggjande verdiar i kristen og humanistisk arv og tradisjon, slik som respekt for menneskeverdet og naturen, på åndsfridom,*

*nestekjærleik, tilgjeving, likeverd og solidaritet, verdiar som òg kjem til uttrykk i ulike religionar og livssyn og som er forankra i menneskerettane.*

*Opplæringa skal bidra til å utvide kjennskapen til og forståinga av den nasjonale kulturarven og vår felles internasjonale kulturtradisjon.*

*Opplæringa skal gi innsikt i kulturelt mangfald og vise respekt for den einkilde si overtyding. Ho skal fremje demokrati, likestilling og vitskapleg tenkjemåte.*

*Elevane og lærlingane skal utvikle kunnskap, dugleik og holdningar for å kunne meistre liva sine og for å kunne delta i arbeid og fellesskap i samfunnet. Dei skal få utfalde skaparglede, engasjement og utforskartrong.*

*Elevane og lærlingane skal lære å tenkje kritisk og handle etisk og miljøbevisst. Dei skal ha medansvar og rett til medverknad.*

*Skolen og lærebedrifta skal møte elevane og lærlingane med tillit, respekt og krav og gi dei utfordringar som fremjar danning og lærelyst. Alle former for diskriminering skal motarbeidast (Opplæringsloven § 1-1 1998).*

Ifølge opplæringsloven skal videregående skoler blant annet møte elever med tillit og respekt, fremme lærelyst og motarbeide diskriminering. Elevene skal oppnå innsikt i miljø, etikk, kultur, arv, tradisjon og mangfold. Skolen skal også fremme holdninger og kunnskap blant elevene, slik at de skal kunne mestre livene sine og for å kunne delta i arbeid og fellesskap i samfunnet. I henhold til det foregående tyder det på at Tromsdalen VGS har ulike og komplekse retningslinjer og mål å forholde seg til.

### 3.3 Tre ulike tilnærminger til organisatorisk identitet

Kvåle og Wæraas (2006) viser til tre ulike tilnærminger for hvordan man kan forstå organisatorisk identitet: den bedriftsøkonomiske, den organisasjonsteoretiske og den multidisiplinære. Sagt på en annen måte kan tilnærmingene karakteriseres som den strategiske, den naturlige og den integrerte modellen.

### 3.3.1 Identitet som et ytre, dynamisk trekk

Organisasjoner som forstår identitet som et dynamisk virkemiddel for å oppnå noe annet, inntar et bedriftsøkonomisk perspektiv på organisatorisk identitet. Ideen om at identitet er noe som er mulig å tilpasse og endre, er basert på forestillingen om at identitet kommer til uttrykk i de visuelle, ytre og fysiske aspektene ved organisasjonen (Hatch og Schultz 2000, Kvåle og Wæraas 2006). Det vil si at hvem vi er som en organisasjon er et resultat av en strategisk prosess som omhandler hvordan man endrer seg for å tilpasse seg omverdenen, med en hensikt om å skape forretningsmessige fordeler (Solbakk 2011).

Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen er basert på rasjonell- instrumentell teori, der organisasjoner betraktes som rasjonelle systemer (Kvåle og Wæraas 2006, Scott og Davis 2007). Det grunnleggende resonnementet i dette perspektivet er at organisasjoner er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester, bestående av et rasjonelt lederskap. Det betyr at ledelsen definerer visjoner, misjoner, verdier og strategier med sikte på å påvirke eksterne oppfatninger, blant annet for å forbedre omdømme og image (Røvik 1998).

Foruten om å bruke identitet som et virkemiddel for å påvirke eksterne oppfatninger og differensiere seg fra andre organisasjoner, søker den rasjonelle organisasjon å presentere seg utad på en enhetlig og konsistent måte. Bakgrunnen for dette er at flere uttalte identiteter kan virke forstyrrende når essensen ved organisasjonen skal kommuniseres (Solbakk 2011). Olins (1989) beskriver et lignende resonnement om identitet:

*The identity of the corporation must be so clear that it becomes the yardstick against which its products, behavior and actions are measured... Everything that the organization does must be an affirmation of its identity (Olins (1989) i Leitch og Motion 1999:193).*

Identiteten til organisasjonen skal med andre ord være så tydelig at den fungerer som et holdepunkt for alt av aktiviteter som preger organisasjonen internt og eksternt.

*Et mulig utfall: samsvar*

I lys av dette perspektivet kan man formulere en antakelse om at ledelsen ved Tromsdalen videregående skole tar avgjørelser ut fra rasjonelle vurderinger om hvilke tiltak som må settes i gang for å oppnå konkurransemessige fortrinn og økonomiske fordeler. I et forsøk på å

påvirke eksterne oppfatninger om skolen tar ledelsen i bruk organisasjonens identitet som et virkemiddel for å imøtekomme eksterne krav og forventninger. Det vil si at skolen ytrer en virksomhetsidentitet basert på hva de tror omverdenen ønsker å høre. Således består identitetsutvikling av en strategisk prosess som omhandler at ledelsen skaper og styrer identiteten slik at man endrer seg i tråd med omgivelsene (Solbakk 2011).

Den formulerte virksomhetsidentiteten fremstår som et homogent uttrykk for hvem de er som organisasjon og implementeres deretter uproblematisk nedover i organisasjonen og kommer til uttrykk gjennom virksomhetens kultur (Byrkjeflot 2011). Dette er en prosess som kalles rask tilkobling (jf. Røvik 1998). Sagt på en annen måte vil skolens erklærte og kommuniserte identitet raskt få rotfeste internt og gjenspeiles i ansattes atferd.

### 3.3.2 Identitet som organisasjons institusjonelle særtrekk

En organisasjonsteoretisk tilnærming til identitet handler om en organisasjons dype og varige særtrekk, samt organisasjonsmedlemmenes forståelse av seg selv og hva de som en organisasjon står for. Identitet er noe som vokser naturlig frem over tid og ikke lar seg ikke styre gjennom bevisste målrettede prosesser styrt av ledere (Kvåle og Wæraas 2006).

I tråd med at organisasjoner utvikler et særpreg over tid, en lokal identitet, samt uformelle verdier og normer, reduseres betydningen av den formelle organisasjons tilsvarende. Organisasjonen har med andre ord blitt institusjonalisert og kan kalles en institusjon (Selznick 1957). Albert og Whetten (2004) sin definisjon av organisatorisk identitet synes å samsvare med Selznicks forståelse, da de beskriver organisatorisk identitet som virksomhetens sentrale, varige og distinkte egenskaper. Organisasjonens identitet kan således forstås som et fenomen som har vokst naturlig frem i samhandlingen mellom organisasjonsmedlemmene, der dannelsen av en felles oppfatning av *hvem vi er som organisasjon* kommer til uttrykk (Antorini og Schultz 2005). Ifølge Wæraas (2004) synes identitet å være et uttrykk for medlemmenes fortolkning av virksomhetens historie, karakter og sentrale verdier. Ettersom organisatorisk identitetsutvikling gjenspeiler medlemmene sine virkelighetsoppfatninger, tanker og følelser om organisasjonen, er dette en prosess som er sterkt tilknyttet organisasjonens indre liv og kultur (Salomonsen 2011, Kvåle og Wæraas 2006). Organisasjoner kan med andre ord beskrives som naturlige systemer der uformelle normer og verdier nedfeller seg i organisasjonsmedlemmenes atferd og kommunikasjon (Scott og Davis 2007).

En organisasjonsteoretisk tilnærming til identitet kan derimot forankres i flere skoleretninger, der den klassisk institusjonelle vektlegger den naturlige og kulturelle prosessen, mens ny-institusjonalismen vektlegger legitimitet og organisasjonens relasjon til omgivelsene i identitetsutformingsprosessen (Meyer og Rowan 1977, Selznick 1957).

I henhold til klassiske institusjonell teori forstås identitet som et mål i seg selv, og ikke et instrument som kan tas i bruk som et virkemiddel for å oppnå noe. Ettersom identiteten vokser naturlig fram innad i organisasjonen, vil enhver påvirkningskraft fra omgivelsenes anses som en trussel mot deres varige trekk og egenart (Selznick 1957). Til forskjell fra klassisk- institusjonell teori, hevder ny-institusjonalismen at omgivelsene er noe organisasjoner ikke kan unngå å forholde seg til ettersom de må sikre seg legitimitet blant eksterne aktører for å overleve som organisasjon. Organisasjoner kan som sådan betraktes som et åpent system som utformer identiteten sin i relasjon med omgivelsene, da de kontinuerlig søker å assosieres med noe eller noen, og tilsvarende signalisere avstand fra (Meyer og Rowan 1977, Røvik 1998, Scott og Davis 2007). Dette gjør identitet til noe som er mye vanskeligere å styre, og åpner for uklare og hybride identiteter som følge av identitet først og fremst er en sosial konstruksjon og utformes gjennom samhandling (Alber og Adams 2002, Moldenæs 2011).

#### *Et mulig utfall - frikopling*

Frikoping kan være et mulig utfall av en prosess hvor skolen søker å sikre seg legitimitet blant eksterne aktører. Frikoplingshypotesen er basert på antakelsen om at organisasjoner adopterer et ytre som imøtekommer krav og forventninger fra omgivelsene, men holder dette frikoplett fra deres interne aktiviteter (Røvik 1998). Brunsson (2006) kaller dette *organisatorisk hykleri*, noe som tilsier at det organisasjoner kommuniserer om seg selv ikke samsvarer med det de praktiserer. Virksomhetsidentiteten er med andre ord frikoplett organisasjonsidentiteten (Kvåle og Wæraas 2006), eller sagt på en annen måte: substansen er frikoplett fremtreden (Wæraas mfl.2011a). Skolen sin erklærte og formidlede identitet er med andre ord et uttrykk for institusjonaliserte betingelser i omgivelsene, og samsvarer ikke med organisasjonens erfarte og manifesterte identitet (Sonen og Moingeon 2002).

Man kan imidlertid hevde av frikoplingshypotesen er et uttrykk for en midlertidig tilstand, da organisasjoner ikke ønsker å oppfattes som inkonsistent og uforutsigbar over tid. Det vil si at



skolen adopterer et ytre som samsvarer med institusjonelle omgivelser, som regel i form av språklig fornyelse, som deretter nedfeller seg gradvis og preger aktivitetene i organisasjonen. Slike adopteringsprosesser kan sammenlignes med et slags virus som slår ut og påvirker organisasjonen. Dette kan være en prosess som forløper seg langsomt, der inkubasjonsperioden er lang. Det vil si at det kan eksistere en slags dvaletilstand fra en institusjonell ide eller forestilling får språklig representasjon i organisasjon og til den bryter ut og får konsekvenser for hvordan skolen handler internt (Røvik 1998).

Frikoplingsscenarioet kan altså være en midlertidig tilstand ettersom organisasjonen er i en endringsprosess. Det vil si at det kommuniserte bildet av skolen ikke reflekterer det de praktiserer foreløpig, som følge av at de formidlede selvpresentasjoner ikke har fått fotfeste i de interne forholdene enda. Av den grunn kan man anta at skolen vil uttrykke flere identiteter på samme tid og gjenspeiler en hybrid identitet (Albert og Adams 2002, Moldenæs 2011).

### 3.3.3 En identitet - ulike representasjoner

Nyere tilnærminger til identitet søker å oppheve skillet mellom det strategiske og det naturlige, det vil si den bedriftsøkonomiske og den organisasjonsteoretiske tilnærmingen, ved å integrere elementer fra disse retningene i en modell. Modellen presenterer en multidisiplinær tilnærming til identitet og kan bidra til et utvidet identitetsbegrep ettersom (Kvåle og Wæraas 2006):

*Identity is formed both from internal and external positions. Who we are cannot be completely separated from the perception others have of us and that we have of others. Multiple images of identity refer to the same organization. Identity is a text that is read in relation to cultural context. Tacit understandings sit alongside overt expressions of identity (and) identity involves the instrumental use of emergent cultural symbols.*  
(Hatch og Schultz 2000:27).

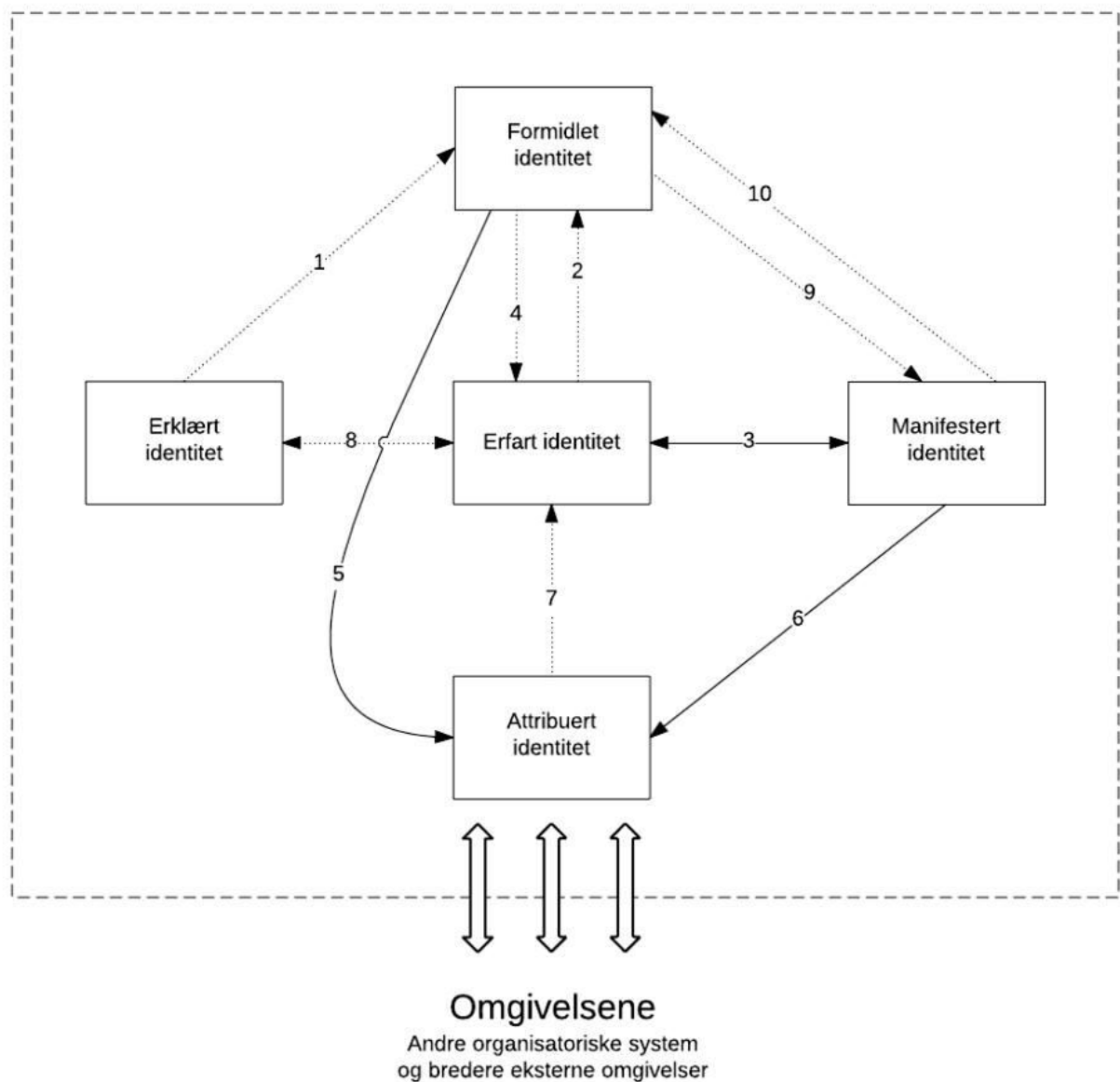
I den forbindelse presenterer Soenen og Moingeon (2002) en integrert modell for å forstå organisatorisk identitet. Modellen består av ulike identitetsfasetter, da identitet kan forstås som et felles empirisk underliggende fenomen, som uttrykkes gjennom ulike representasjoner som symboliserer viktige aspekter ved organisasjonen. Sagt på en annen måte kan man forstå organisasjoner som innehavere av ulike roller. Organisasjonen tilpasser sin rolle etter hvilke omstendigheter den står overfor, på samme måte som et menneske tilpasser sin rolle ut ifra til

hvilke situasjoner og forventninger de møter i hverdagen. Uavhengig av hvilken rolle du trer inn i, er det identiteten som gjenspeiles i det man gjør og sier. Således er denne modellen egnet for å studere en organisasjons identitet fra forskjellige ståsted, da identitet uttrykkes og skapes i samtlige handlinger og ytringer om og av organisasjonen. Ut fra et multidisiplinært perspektiv, vil det være naturlig å se de ulike identitetsfasettene i sammenheng når man studerer identitet (Kvåle og Wæraas 2006).

I den multidisiplinære modellen uttrykker en organisasjon sin identitet gjennom fem fasetter, kalt den erklærte, den formidla, den erfarte, den manifesterte og den attribuerte identiteten. Den sistnevnte identiteten, den attribuerte, dreier seg om trekkene eksterne aktører tilegger organisasjonen, som for eksempel resulterer i et omdømme. Da det vil være for omfattende å fokusere på samtlige fasetter som er presentert i modellen, vil det tas utgangspunkt i de fire førstnevnte (Soenen og Moingeons 2002).

Den *erklærte* identiteten består av hva organisasjonen vedgår om seg selv og viser dermed til et slags kollektivt selvbilde. Ettersom det kan eksistere ulike representasjoner av en identitet i en organisasjon, vil enhver gruppe uttrykke en form for erklært identitet. Hvorvidt og hvilken av de erklærte identitetene som blir en del av den formidla identiteten, avhenger av gruppens legitimitet, status og makt innad organisasjonen. Den *erklærte* identiteten presenteres gjennom den *formidla* identiteten. Det vil si at den formidles ved hjelp av kommunikasjon, atferd og symbolbruk. Totalt oppsummerer og uttrykker all form for organisatorisk aktivitet, bevisst eller ei, deres identitet (Soenen og Moingeon 2000, Van Riel og Fombrun 2007).

Den *erfarte* identiteten sammenfatter hva organisasjonsmedlemmene oppfatter, tenker og føler om sin egen organisasjon, og danner grunnlaget for et kollektiv selvbilde. Det vil si at den *erfarte* identiteten vokser naturlig frem i samhandling mellom organisasjonsmedlemmene, og er basert på deres forståelse av hva som er virksomhetens vedvarende og distinkte særtrekk. Således er den erfarte identiteten sterkt tilknyttet organisasjonens indre liv og kultur. Den *manifesterte* identiteten refererer til det historiske aspektet til organisasjonen og kommer til uttrykk i rutiner, strukturer, resultat og symbolske ytringsformer. Deriblant inkluderes elementer som mer eller mindre har blitt brukt for å karakterisere organisasjonens særpreg over tid (Kvåle og Wæraas 2006, Soenen og Moingeon 2000).



Figur 2: Dynamikken omkring organisatorisk identitet (Basert på Soenen og Moingeon (2002) sin modell 1.2 s. 27).

De stipla linjene i figur 2 indikerer svak eller potensiell påvirkningskraft, mens de andre linjene markerer sterk eller automatisk påvirkning. For eksempel kan den formidla identiteten være et uttrykk for den erklærte identiteten, samtidig som den kan påvirkes av den erfarte identiteten og den manifesterte identiteten. Utformingen av den erfarte identiteten og den manifesterte identiteten er basert gjensidig påvirkning. Den erfarte identiteten kan også bli formet av den formidlede identiteten. Den attribuerte identiteten påvirkes av den formidla

identiteten og den manifesterte identiteten. Eventuelle endringer i den attribuerte identiteten kan derimot skape endringer i den erfarte identiteten. Den erfarte identiteten og den erklærte identiteten berøres av gjensidig påvirkningskraft. Samtidig som den formidla identiteten over tid kan endre den manifesterte identiteten (Soenen og Moingeon 2002).

#### *Et mulig utfall - en identitet uttrykt gjennom ulike fasetter*

Modellen gjør det mulig å forstå hvordan identitet blir skapt og utviklet gjennom samhandling og språk, hvilken rolle følelser og oppfatninger spiller - samtidig som man tar høyde for historiske og nedarvede trekk - og hvordan identiteten kommer til uttrykk eksternt (Hatch og Schultz 2000, Kvåle og Wæraas 2006). Den multidisiplinære organisasjonen forholder seg blant annet til samhandlingen mellom organisasjonsmedlemmene, der dannelsen av en felles oppfatning av *hvem vi er som organisasjon* vokser naturlig frem basert på deres selvforståelse, samt deres fortolkning av organisasjonens historie, av hva som er viktig og hva som organisasjonens sentrale verdier (Antorini og Schultz 2005, Wæraas 2004).

Samtidig vil den rasjonelle dimensjonen ved skolen komme til uttrykk ved utformingen av virksomhetsidentiteten, ettersom skolen søker å oppnå legitimitet og sikre deres overlevelseskapasitet i omgivelsene. Modellen inkluderer også omgivelsene som en potensiell påvirkningskraft for utformingen av identitet. Følgelig operer den multidisiplinære organisasjonen i et åpent system, der omgivelsene fungerer som en av flere faktorer som er avgjørende for utformingen av organisasjonen og hvordan den fungerer. Den multidisiplinære organisasjonen kan således forstås som en kompleks kombinasjon av det rasjonelle, det naturlige og det åpne systemet (Scott og Davis 2007, Soenen og Moingeon 2002).

### 3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gjort rede for oppgavens teoretiske rammeverk, og innledningsvis har jeg presentert begrepet organisatorisk identitet og hvordan det kommer til uttrykk i offentlig sektor. I teorien gjøres det et skille mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, hvor førstnevnte omhandler hvordan organisasjoner definerer seg selv, og virksomhetsidentitet viser til organisasjoners måte å fortelle omgivelsene hvem de er gjennom symbol, atferd og kommunikasjon. Til tross for dette skillet eksisterer ikke de to dimensjonene uavhengig av hverandre i praksis.

Videre har jeg presentert tre ulike forståelser av organisatorisk identitet. Gitt disse ulike perspektivene kan man undersøke hvilken identitet Tromsdalen VGS presenterer utad. Med utgangspunkt i de ulike teoriene kan man enten forstå skolens identitet som et ytre trekk ved organisasjonen, som ledelsen kan endre kontinuerlig for å oppnå effektivitet og fremstå som innovativ og konkurransedyktig. Dersom dette er tilfellet, vil informasjonen jeg innhentet fra intervjuene samsvare med det skolen presenterer om seg selv i ulike medier. I motsatt tilfelle er dette forholdet frikople. Det vil si at ansatte ved skolen ikke kjenner seg igjen i de forholdene som beskriver eksternt. En tredje mulighet vil være at skolens identitet reflekterer en kombinasjon av det strategiske og det naturlige, og dermed representerer en multidisiplinær identitetsforståelse. Det innebærer at identiteten deres uttrykkes gjennom ulike representasjoner som gjenspeiler viktige aspekter ved skolen.

## 4 Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av forskningsdesign og metode som er benyttet for å samle inn og bearbeide datamaterialet. Deretter drøfter jeg etiske betraktninger i forhold til denne prosessen. Avslutningsvis drøftes studiets styrker og svakheter med tanke på troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Prosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD) og er godkjent.

### 4.1 Kvalitativ forskningsdesign og valg av metode

For å besvare problemstillingen i oppgaven har jeg valgt å bruke et kvalitativt forskningsdesign. Dette fant jeg hensiktsmessig da jeg studerer et sosialt konstruert fenomen med utgangspunkt i en kasstudie. Det vil si at jeg søker å gi en detaljert beskrivelse av det som studeres i sin naturlige kontekst (Postholm 2005). I henhold til problemstillingen min søker jeg innsikt i Tromsdalen VGS sin erfarte og manifesterte identitet, samtidig som jeg er interessert i hvorvidt dette samsvarer med det skolen kommuniserer om seg selv utad. For å oppnå bred forståelse og dyp innsikt i organisasjonens forståelse av egen identitet, valgte jeg å kombinere to kvalitative metoder for datainnsamlingen: dokumentanalyse og intervju.

### 4.2 Metode - kombinert datainnsamling

#### 4.2.1 Dokumentanalyse

For å få innblikk i hvordan organisasjonen kommuniserer om seg selv over tid, valgte jeg å benytte meg av dokumenter fra ulike medier, som organisasjonens brosjyrer og nettsider og avisutskifter fra to lokale aviser: iTromsø og Nordlys. For å avgrense søket i avisene har jeg forholdt meg til avisoppslag som omhandlet organisasjonen fra år 2012 - 2014. Jeg fikk tilgang til avisoppslagene ved å ta i bruk søkebasen Retriever.

Figur 3: Oversikt over avisoppslagene

---

Bjørkly, M.A.(2013). *Elever med opp ti 5,3 i snitt må stå på venteliste*. Nordlys. 14.08. Side 7.

Gustad, R.(2013). *Nesten alle elever i Troms søker seg til videregående. Tromsdalen på topp.* Nordlys, 07.03. Side 4.

Hansen, C.(2013). *Flest lokkes til Tromsdalen.* iTromsø, 06.03.2013. Lastet ned 05.05.2014.

Jaklin, A.(2014). *Drømmelæreren er utlending.* Nordlys, 01.02. Side 16-19.

Matre, L.M.(2013). *Tromsdalen skole er mest eksklusiv,* iTromsø, 17.07. Side 8.

Pedersen, C.(2014). *Ga sjefen tips.* iTromsø, 05.04. Side 6.

---

Jeg ble tildelt organisasjonens informasjonsbrosjyre da en representant fra organisasjonen holdt et innlegg angående virksomheten ved Universitetet i Tromsø våren 2013. Brosjyren er forøvrig også tilgjengelig på nettsiden til organisasjonen. I mars 2014, fikk jeg presentert en revidert utgave av informasjonsbrosjyren. Da jeg besøkte skolen fikk jeg også muligheten til å ta bilde av det som kan forstås som retningslinjer for hvordan skolen ønsker å ha det. Begge utgavene av informasjonsbrosjyrene, og bildene vil bli presentert i analysekapittelet<sup>3</sup>.

Jeg har også analysert skolens nettside ettersom internett er en hyppig anvendt kommunikasjonskanal i samtiden. Internett gir ikke bare tilgang til skriftlig materiale, det formidler også bilder og lyd (Thagaard 2009). Både informasjonsbrosjyrene og nettstedet til skolen brukes som kilder for å illustrere deres visuelle uttrykksformer, i tillegg til verbale kommunikasjon.

Dokumentene jeg tok utgangspunkt i er offentlige publiserte dokumenter som er tilgjengelige for alle. Analysen av disse dokumentene skiller seg derimot fra andre data jeg har samlet inn i felten, da dokumentene i utgangspunktet er skrevet for et annet formål enn det jeg brukte de til. Slike dokumenter karakteriseres som sekundære kilder (Thagaard 2009).

#### 4.2.2 Intervju

Jeg valgte å ta i bruk intervju som metode ettersom jeg ønsket å få innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser om seg selv og sine omgivelser (Thagaard 2009). Nærmere

---

<sup>3</sup> Heretter vil informasjonsbrosjyrene blir kalt informasjonsbrosjyre 1 og 2. Informasjonsbrosjyre 1 er den tidlige utgaven og informasjonsbrosjyre 2 er den reviderte utgaven.

bestemt var formålet med intervjuene å få omfattende og fyldig informasjon om informantens refleksjoner over arbeidsplassen sin og han eller hennes oppfatning av hvordan organisasjonen presenterer seg selv utad. Intervjusettingen kan som sådan forstås som en sosial samhandling mellom informanten og meg som forsker hvor det produseres kunnskap (Kvale og Brinkmann 2009).

### *Rekruttering og utvalg*

I forkant av undersøkelsen hadde jeg et innledende møte med organisasjonens ledelse hvor jeg fikk forankret prosjektet mitt og fikk bekreftet at de ønsket å delta i studien min. Med utgangspunkt i noen gitte kriterier fra meg tok en representant fra ledelsen kontakt med potensielle informanter for å høre om de var interessert i å delta i studien min. For å unngå at utvalget i stor grad bestod av personer innenfor samme nettverk, søkte jeg deltakere i ulike aldersgrupper og kjønn, som hadde ulike ansettelsestider og fagområder i organisasjonen. Jeg søkte også å innhente informanter som hadde uttrykt en endringsvillig holdning, og informanter som hadde uttrykt en noe mer kritisk holdning til organisasjonens selvpresentasjon og omstendighetene omkring dette. Etter en bekreftende e-post fra min kontaktperson ved skolen tok jeg kontakt med de aktuelle informantene per e-post og telefon med forespørsel om deltakelse og for å gi mer inngående informasjon om studien og intervjusituasjonen. Deretter avtalte jeg individuelle møter med hver enkelt. Metoden som ble benyttet ved utvelgelsen av informanter, kalles *snøballmetoden* (Thagaard 2009).

Med utgangspunkt i de gitte kriteriene jeg nevnte i det forrige avsnitt, ønsket jeg å intervju informanter fra ledelsen da dette kunne gi mer inngående informasjon om strategier for identitetsutvikling og for hvordan den skal kommuniseres eksternt. Jeg intervjuet også informanter som ikke sitter i ledelsen i søk etter å få innsikt i deres forståelse av egen organisasjon. Utvalget er med andre ord basert på strategiske valg, der informantene er valgt ut fra egenskaper og kvalifikasjoner på bakgrunn av problemstillingen (Thagaard 2009). Utvalget utgjør totalt 9 informanter, hvor 4 av disse er kvinner og de resterende 5 er menn. Informantene representerer ulike fagområder med en ansettelsestid i organisasjonen fra 3 år til 25 år.



Figur 4: Oversikt over informanter i utvalget

---

Informanter

---

Informant 1	Rektor ved Tromsdalen videregående skole (VGS)
Informant 2	Medarbeider - ledelse, struktur og utvikling / realfag og samfunnsfag
Informant 3	Medarbeider, idrett
Informant 4	Medarbeider, språk og samfunnsfag
Informant 5	Medarbeider - ledelse / idrett
Informant 6	Medarbeider, samfunnsfag
Informant 7	Medarbeider, idrett / samfunnsfag
Informant 8	Medarbeider, idrett
Informant 9	Medarbeider, realfag

---

*Intervjusituasjonen*

Samtlige intervju ble holdt på arbeidsplassen til informantene, noe som kan ha bidratt til en trygg og avslappet atmosfære for den enkelte informant. Etersom samtalen fant sted på arbeidsplassen til forskningsdeltakerne, var det også naturlig at de ordnet et rom som egnet seg til intervjusituasjonen.

Intervjuene var preget av å være halvstrukturerte, noe som bidro til at samtalen var mer fleksibel og åpen. Dermed stod informanten friere til å føre samtalen, samtidig som jeg opprettholdt en rød tråd i samtalen ved at jeg benyttet meg av intervjuguide som jeg hadde utarbeidet i forkant av intervjuene (se vedlegg).

Intervjuguiden er forankret i oppgavens teoretiske rammeverk. Det vil si at jeg utformer intervju spørsmålene med utgangspunkt i teorigrunnlaget jeg har gjort rede for i forrige kapittel. Jeg operasjonaliserte de ulike identitetsbegrepene ved å ta utgangspunkt i deres innhold og kjerneelementer. For eksempel operasjonaliserte jeg begrepet

organisasjonsidentitet ved at stille jeg spørsmål om informantens oppfatning av arbeidsplassen sin, inkludert hvilke unike sætrekk, verdier og egenskaper de mente virket beskrivende for skolen. Ettersom jeg studerer sosiale konstruerte fenomener, formulerte jeg spørsmålene slik at informanten kunne uttrykke sin subjektive forståelse omkring skolens utadrettede kommunikasjon og interne selvforståelse. På bakgrunn av dette utformet jeg ulike spørsmål til ledelsen og øvrige ansatte, da deres bakgrunn og stilling blant annet kan prege deres forståelse av temaet jeg undersøker.

I utformingsprosessen av intervjuguiden ble jeg oppmerksom på oppbyggingen av den. Ifølge Thagaard (2009) kan rekkefølgen av temaene man søker informasjon om være avgjørende for hvordan intervjuet forløper seg. For å berolige eventuelle usikre informanter og skape trygg atmosfære startet jeg intervjuene med å stille noen nøytrale spørsmål. Det vil si spørsmål som er lett å svare på og bidrar til at samtalen kommer i gang. Jeg spurte blant annet om deres utdanningsforløp og hvor lenge de hadde arbeidet på Tromsdalen VGS. Deretter stilte jeg spørsmål hvor jeg ønsket følelsesmessige reaksjoner og reflekterte svar. Før vi avrundet intervjuet ønsket jeg at informantene skulle se over noen sitater jeg hadde hentet fra skolens nettside og informasjonsbrosjyre, samt fra avisoppslag om skolen. Informantene skulle så bekrefte eller avkrefte hvorvidt de følte dette samsvarte med deres forståelse av arbeidsplassen sin.

Jeg opplevde også at informantene var tillitsfulle og imøtekommende da de ga meg lange og innholdsrike svar på spørsmålene jeg stilte. Jeg var bevisst på språket mitt underveis i intervjuene og forsøkte å formulere spørsmålene forståelig. Likevel opplevde jeg at noen av spørsmålene jeg stilte kunne vært formulert mer presist, da de krevde ytterligere forklaring for å kunne besvares. Dette gjaldt spesielt temaene angående sammenligning og skolens samfunnsoppdrag. Da jeg opplevde at enkelte informanter virket nølende forsøkte jeg å konkretisere og uttype spørsmålet ved å si; "med det mener jeg...".

Avslutningsvis ble gjort klart for informanter at dersom de hadde spørsmål angående intervjuet eller studien måtte de gjerne ta kontakt, og det ble godkjent at jeg kunne gjøre det samme dersom noe virket uklart.

### 4.2.3 Hjelpemidler

I tråd med samtykkeerklæringen brukte jeg diktafon for å ta opp samtalene med informantene. For sikkerhets skyld brukte jeg lydopptakeren på mobilen min under intervjuene som en sikkerhetskopi. Dette ble godkjent av informanten ved oppstart av intervjuet. Opptakene ble oppbevart på mobilen min med kodelås frem til jeg hadde forsikret meg om at diktafonen hadde tatt opp samtalen uten problemer og opptaket var av god kvalitet. Opptakene på mobilen ble deretter slettet.

Lydopptakeren gjorde meg som forsker mer frigjort til å vie oppmerksomhet til intervjuet i sin helhet, inkludert ikke - verbale handlinger. Fordelen med dette er at jeg opplevde fullt og helt tilstedeværelse i samtalen og kunne konsentrere meg om intervjuets emne og dynamikk (Postholm 2005, Kvale og Brinkmann 2009). Jeg benyttet meg imidlertid av notater underveis i intervjuet. Notatene, i form av stikkord, gjorde det lettere for meg å holde oversikt over hva som ble sagt, samtidig som jeg noterte potensielle oppfølgingsspørsmål underveis. Avslutningsvis i intervjuet tok jeg i bruk et visuelt virkemiddel (se vedlegg) for å motivere deltakerne til å reflektere over organisasjonens utadrettede kommunikasjon. Det vil si at jeg hadde skrevet ut noen sitater fra skoles nettside og informasjonsbrosjyre, og fra avisoppslag om skolen som jeg blant annet baserer dokumentanalysen min på.

I etterkant transkriberte jeg og lagret intervjuene på datamaskinen min. Dataen er passordbeskyttet.

## 4.3 Etiske betraktninger

De etiske retningslinjene forløper seg gjennom hele forskningsprosessen i kvalitative undersøkelser. Det betyr at forskeren må foretar etiske overveielser både før, i løpet av, og etter oppholdet på forskningsfeltet eller samtalene med forskningsdeltakerne (Postholm 2005).

Utvalgsmetoden jeg benyttet meg av i denne studien kalles *snøballmetoden* (Thagaard 2009). Denne fremgangsmåten fremstår ikke uproblematisk da samtlige som deltar i prosjektet i prinsippet skal gi sitt samtykke til deltakelse. Det vil si at ved å ta i bruk *snøballmetoden* kan man risikere at kontaktpersonen foreslår personer som ikke har samtykket til at forskeren får informasjon om han eller hun. Ifølge Thagaard (2009) kan dette skape frustrasjon og konflikter mellom de berørte partene. Med en mellommann i relasjonen forsker / informant

kunne konflikt unngås ved at kontaktpersonen min ved skolen tok kontakt med potensielle deltakerne før jeg mottok en bekreftende e- post om at jeg kunne etablere kontakt. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt inngående informasjon om prosjektet i form av studiens prosjektskisse, samt informasjon om intervjusituasjonen. Hensikten med dette var også å gi informantene innsikt i hva studien forventet av de som deltakere. Informantene signerte også en informert samtykkeerklæring i forkant av intervjuene (se vedlegg).

Gjennom hele prosessen har jeg presisert for samtlige deltakere i studien at de måtte gjerne ta kontakt dersom det var noe de lurte på eller dersom noe virket uklart for dem. Det ble også gjort klart for deltakerne at studien var frivillig og at de kunne trekke seg uten nærmere begrunnelse frem til innleveringsdato. All datainnsamling ble behandlet konfidensielt og informantene ble anonymisert i oppgaven i den grad det var mulig. Enhver bruk av personopplysninger og direkte sitat ble sendt til den aktuelle informanten, hvor vedkommende fikk mulighet til å kommentere, endre eller bekrefte at informasjonen og sitater var riktig før det ble anvendt i oppgaven.

## 4.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Thagaard (2009) presenterer begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet innen kvalitativ metode som en mulig erstatning av de kvantitative begrepene reliabilitet, validitet og generalisering.

### 4.4.1 Troverdighet

Ifølge Thagaard (2009) kan en studies reliabilitet knyttes til begrepet troverdighet. Det handler om hvorvidt undersøkelsen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte, og det gjenspeiler forskerens refleksjoner om hvordan datainnsamlingen har foregått, inkludert mulige feilkilder.

Ved bruk av internett som kilde, har jeg vært oppmerksom på eventuelle endringer av sidens utforming. Internett skiller seg fra andre mer håndfaste, varige kilder, ettersom online tekster kan karakteriseres som en dynamisk kilde. Det vil si at tekstinnholdet på internett kan oppdateres eller endres over tid, uten at slike endringer blir markert. Deriblant kan relevant informasjon bli fjernet eller legges til (Fargerjord 2008). For å unngå at nettsidene jeg brukte endret innhold eller utforming i studieforløpet, tok jeg bilde av de aktuelle sidene. Jeg har

også forholdt meg kritisk til informasjonen jeg har innhentet fra internett, spesielt med tanke på at man kan aldri vite med sikkerhet, hvor informasjonen vi innhenter kommer fra. Internett er en arena der mulighetene for forfalskning er mange. De øvrige dokumentene jeg tok i bruk beskrives som håndfaste og statiske kilder. Det vil si at informasjonsbrosjyrene, de innrammede dokumentene og avisoppslagene jeg innhentet er varige kilder som ikke endrer innhold og struktur (Thagaard 2009).

For å opprette kontakt med aktuelle informanter til studien, kontaktet jeg kontaktpersonen min ved skolen. Dette bidro til at prosessen med å innhente informanter ble mindre tidskrevende. På samme tid kan denne prosessen representere en svakhet ved studien, da kontaktpersonen min ved skolen kan sies å ha silt ut informantene for meg. For å redusere denne svakheten, ba jeg kontaktpersonen min samle inn informanter ut fra noen gitte kriterier. Jeg søkte deltakere med ulik kjønn og alder, ansettelsestid i organisasjonen, samt ulikt fagområde. Jeg ønsket også å intervju personer som hadde uttrykt en endringsvillig holdning og de som hadde en uttrykt en mer kritisk holdning til organisasjonens selvpresentasjon og omstendighetene omkring dette. En potensiell informant takket derimot nei til å delta i studien. Dette kan tyde på at kontaktpersonen min ved skolen faktisk tipset meg om aktuelle kritiske røster, noe som styrker studiens troverdighet.

Selve intervjusituasjonen var ukjent for meg som forsker. I forkant av de reelle intervjuene gjennomførte jeg intervju som en øvingsprosess for å få tilbakemeldinger på hva som var bra og med hva som kunne forbedres med tanke på meg som intervjuer. I løpet av de reelle intervjuene opplevde jeg framgang i den grad at jeg ble mer komfortabel med intervjusituasjonen. Dette bidro til jeg fant det lettere å lytte aktivt, ta notater og stille relevante oppfølgingsspørsmål. Til tross for min manglende erfaring med intervju, opplevde jeg forståelse og tålmodighet fra samtlige informanter. Jeg opplevde ikke at min arbeidserfaring, alder eller kjønn påvirket informasjonen informantene bidro med. Informantene viste tilsvarende respekt for meg som jeg viste overfor dem. Til tross for dette gjensidighetsforholdet, var samtalen preget av å være en asymmetrisk maktrelasjon. Det vil si at samtalen var preget av å være en enveidialog ved at informanten ble utspurt av meg som intervjuer (Kvale og Brinkmann 2009).

Fordelen med å møte ansikt / ansikt var at jeg stod friere til å oppklare eventuelle misforståelse underveis og stille oppfølgingsspørsmål. Jeg kunne også ta i bruk visuelle

hjelpemidler for å motivere informantene til å reflektere over skolens utadrettede kommunikasjon. Samtidig var jeg bevisst på at slike intervjusituasjoner kan skape intervju effekter. Det vil si at jeg som forsker ubevisst kan påvirke svarene informantene gir. For å unngå å lede informantene mot bestemte svar, var jeg bevisst på hvordan jeg stilte spørsmålene mine (Kvale og Brinkmann 2009, Thagaard 2009).

I forkant av intervjuet forsikret jeg meg om muligheten for bruk av diktafon under intervjuet. Dette bidro blant annet til at sitatene ble mest mulig korrekte. For å fremheve skillet mellom primær- og sekundærdataene og mine egne tolkninger av materialet, er direkte sitat uthevet i kursiv. Lengre sitat er også markert med et innrykk i teksten.

#### 4.4.2 Bekreftbarhet

Studiens bekræftbarhet, eller validitet, er knyttet til forskerens tolkninger og kritiske holdning til datamaterialet som er innsamlet. Det vil si at man vurderer bekræftbarheten til studien i henhold til hvorvidt resultatene av studien representerer den virkeligheten vi har studert (Thagaard 2009).

I løpet av denne prosessen har jeg forholdt meg kritisk til forskningen jeg har bedrevet, til tross for at det er umulig å løsrive seg fullstendig fra teoretiske ståsted eller de forutsatte antakelsene jeg hadde i forkant av prosjektet. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket i oppgaven utarbeidet jeg en intervjuguide. Jeg opplever at studien representerer en sterk intern validitet, da det er sammenheng mellom hva jeg ønsket å studere og de resultatene som presenteres i analysekapittelet.

Etttersom jeg blant annet tok i bruk intervju som metode, er informasjonen jeg innhentet i intervjuene informantenes subjektive forståelse av virkeligheten de befinner seg i. Utover det vil også dataene være preget av mine tolkninger av materialet. Dette tilsier at enhver etterprøving av studiens tolkninger kan oppleve noen begrensninger. Studiens eksterne validitet kan med andre ord ses i sammenheng med prosjektets overførbarhet, noe jeg drøfter nærmere i neste avsnitt.

#### 4.4.3 Overførbarhet

Overførbarheten til prosjektet viser til hvorvidt studien har relevans i en større sammenheng. Det vil si at dersom tolkningene fra denne studien skal være gjeldende i andre sammenhenger,

må funnene være mulig å etterprøve i senere forskning. Formålet med studien er derimot ikke generalisering i den forstand, ettersom kunnskapen som produseres i kvalitative studier er tid- og stedsbestemt (Postholm 2005). På bakgrunn av dette kan man hevde at studien kan tilføre en ytterligere forståelse av fenomenet og/ eller eksemplifisere teori fremfor å avdekke en entydig sannhet (Thagaard 2009).

Datamaterialet i denne studien består av offentlige dokumenter, samt intervju. Informasjonen jeg innhentet fra intervjuene er informantens subjektive oppfattning av virkeligheten i det tidspunktet intervjuet ble gjennomført. Jeg vil ikke nødvendigvis oppnå tilsvarende materiale dersom jeg hadde intervjuet samtlige informanter igjen, eller andre ansatte i organisasjonen. Antall informanter kan også tas med i betraktningen angående studiens overførbarhet. På grunn av begrenset tid og kapasitet, intervjuet jeg et utvalg informanter ved skolen. Utvalget i studien består av totalt ni deltakere av 85 ansatte i organisasjonen. Ut fra dette kan man hevde at studien representerer en svakhet i forhold til hvorvidt utvalget er representativt for hele organisasjonen.

## 5 Tromsdalen VGS sin erklærte og formidlede identitet

Jeg minner innledningsvis på at problemstillingen for denne oppgaven er å drøfte hvordan Tromsdalen VGS sin erklærte og formidlede identitet samsvarer med skolen erfarte og manifesterte identitet, og hva som kan forklare et manglende samsvar. Jeg har valgt å dele inn analysen i tre kapitler. Først vil jeg presentere skolens sin erklærte identitet og hvordan den formidles eksternt, før jeg gjør rede for deres erfarte og manifesterte identitet i kapittel seks. Sagt på en annen måte skal jeg presentere skolens virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet (Cornelissen mfl.2007, Salomonsen 2011). Det innebærer at jeg presenterer organisasjonens utadrettede profil slik den kommer til uttrykk i gjennom ulike medier, samt ansattes forståelse av egen arbeidsplass og skolens nedarvede og historiske aspekter. Disse dimensjonene vil således ses i sammenheng og danner grunnlaget for drøftingen i kapittel sju der jeg retter fokus mot hvorvidt, og eventuelt på hvilke områder det er samsvar eller uoverensstemmelser mellom skolens presentasjon av seg selv utad og ansattes egen opplevelse av skolens identitet og rolle.

Oppgaven er forankret i tre ulike tilnærminger til identitet, hvor den ene teorien tilsier at det vil være samsvar mellom skolens selvpresentasjon og deres erfarte og manifesterte identitet. Den andre antakelsen er at disse dimensjonene er frikoplet. Den sistnevnte teorien tilsier at skolen uttrykker viktige aspekter ved seg selv gjennom ulike fasetter. De ulike representasjonene består av elementer av en rasjonell- instrumentell og naturlig karakter. Som sådan kan man forstå skolen sin identitet som en kompleks kombinasjon av ulike fasetter, hvor de ulike representasjonene kommer til syne etter ut fra hvilke situasjoner organisasjonen konfronteres med (Kvåle og Wæraas 2006, Soenen og Moingeon 2002).

### 5.1 Selvpresentasjon

Nettsiden til Tromsdalen VGS fremstår som kategorisert, oversiktig og ukomplisert ettersom ulike lenker er uthevet i ulik skrift og farge. Til høyre på nettsiden kan man trykke på ulike lenker for å finne ut mer om ulike studietilbud og mer utfyllende informasjon om skolen som helhet, inkludert deres studiemiljø. Skolen presenterer også lenker som bringer brukeren videre til andre nettsteder. Blant annet kan man klikke seg videre til Fronter, Utdanning.no, SkoleArena, vilbli.no, og gjøre ulike biblioteksøk. Lengre ned på siden er kontaktinformasjon deres og en liste over ansatte lett tilgjengelig, samt øvrige lenker til Troms fylkeskommune.



Til venstre på nettsiden kan man se nærmere på ulike aktiviteter elevene og lærerne har engasjert seg i skolehverdagen. De ulike lenkene er presentert med et bilde som illustrerer hva lenkene omhandler. Fem av de åtte bildene viser elever i fysisk aktivitet<sup>4</sup>. Videre preges nettsiden i stor grad av fargene hvit og blå, samtidig som enkelte underlinker er uthevet i fargene grønn og rød. Helt øverst på nettsiden presenteres logoen og navnet til Troms fylkeskommune, etterfulgt av navnet av på skolen. Fargebruken og strukturen er for øvrig en standard som preger nettstedet til samtlige videregående skoler som er underlagt Troms fylkeskommune.

### 5.1.1 Offisielle selvskildringer

I toppmenyen på nettsiden til Tromsdalen VGS kalles er en av lenkene *om skolen*. Lenken er uthevet i en farge som skiller seg ut fra resten, noe som tiltrekker lenken umiddelbar oppmerksomhet når man ser på nettsiden. Navnet på lenken kan ses i tråd med den ekspressive trenden som eksisterer i samtiden, som inkluderer betydningen av kommunisere om seg selv for å oppnå legitimitet i omgivelsene (Røvik 2007). Annen informasjon om skolen, ansatte eller studietilbudene er kategorisert og fremstår som oversiktlig og ukomplisert. Siden oppfattes med andre ord som transparent da informasjonen fremstår som åpen og lett tilgjengelig for brukerne av siden. Dette bidrar blant annet til at omgivelsene lettere kan danne seg et bilde av hvem Tromsdalen VGS er og hva de står for (Kvåle og Wæraas 2006).

Nettstedet er altså en arena skolen kan kommuniserer om seg selv, her skriver de blant annet; *Tromsdalen videregående skole har erfarne og dyktige lærere, moderne utstyr, trivelige lokaler og godt miljø* (Tromsdalen videregående skole 2014). Slike beskrivelser uttrykker hvordan skolen identifiserer seg selv og kan forstås som et enhetlig og samlet uttrykk for hvem organisasjonen er, og hvordan de ønsker å bli oppfattet i omgivelsene. I søk etter å gjøre seg så attraktiv som overhode mulig overfor omgivelsene, synes skolen å være strategisk med tanke på hvordan de ordlegger seg. De tar for eksempel i bruk adjektiv som; *erfarne, dyktige, moderne, trivelig* og *godt* for å fange opp essensen av organisasjonen. Denne positive fremstillingen av skolen synes å være bevisst med det formål om å skape et bestemt bilde av seg selv utad, og kalles strategisk kommunikasjon. Slike rasjonelle formuleringer kan gi

---

<sup>4</sup> Per dags dato: 25.09.2014

skolen konkurransemessige fordeler dersom de imøtekommer eksterne krav og forventninger, og avspeiler egenskaper som gjør at skolen skiller seg ut blant andre (Kvåle og Wæraas 2006, Solbakk 2011).

Dersom man vurderer hva som kommer til uttrykk gjennom nettstedet får man inntrykk av at skolen har et bevisst forhold til hvordan de bør presenterer seg for å oppnå oppmerksomhet i omgivelsene, da et organisasjonsmedlem ytrer; *For å lokke elever må Tromsdalen gjøre seg lekke* (Pedersen 2014). Denne tankegangen springer ut fra den bedriftsøkonomiske tilnærmingen til identitetsutvikling, ettersom uttalelsen kan forstås som et fremtidsrettet mål som søker å imøtekomme det man oppfatter er forventningene i omgivelsene (Kvåle og Wæraas 2006, Solbakk 2011).

Ytterligere selvskildringer presenteres i skolens informasjonsbrosjyre 1 og 2.

*(...) en populær skole med gode og spenstige opplæringstilbud og dyktige medarbeidere* (Informasjonsbrosjyre 1).

*Høyt utdannede og faglig dyktige lærere* (Informasjonsbrosjyre 2).

*Fra utsiden ser skolen litt kjedelig ut, men inne møtes du av friske farger, bilder og et supert miljø (...)* (Informasjonsbrosjyre 2).

I likhet med den førstnevnte selvskildringen skolen presenterer på nettstedet sitt, viser de overnevnte formuleringene tilsvarende strategisk bruk av ord. Ved å bruke adjektiv som *populær* får man blant annet inntrykk av at skolen er godt likt i omgivelsene. De beskriver også studietilbud som er *gode* og *spenstige*, noe som kan indikere at skolen er dristig og våger å tilby noe annerledes, samtidig som de har fokus på kvalitet. Kvalitetsaspektet går også igjen da de gjentar flere ganger at skolen består av *faglig dyktige* og *høyt utdannende* lærere. Høyere utdanning skaper umiddelbare assosiasjoner til høyskoler og universitet, og er egenskaper som verdsettes i et moderne samfunn. Videre beskriver de inventaret på skolen som bestående av *friske farger* og *bilder*. Igjen tilegner skolen seg positive egenskaper ved å bruke adjektiv som *friske*, da man gjerne forbinder dette med noe livlig, sunt eller forfriskende. Denne strategiske fremstillingen av skolen kan tyde på at skolen søker å påvirke omgivelsenes oppfatning av skolen i en bestemt retning som en moderne, fremtidsrettet og utviklingsorientert skole.

Samtidig kommer det til uttrykk at skolen beskriver seg relativt i forhold til andre. Ifølge Røvik (1998) er sammenligning et sentralt element i identitetsutvikling. Det vil si at skolen kontinuerlig ser seg selv i relasjon til andre og oppnår en tydeligere forståelse av egen identitet.

For eksempel markerer Tromsdalen VGS sin posisjon og størrelse i markedet ved å uttrykke;

*Vi er Norges største idrettsfagskole (Informasjonsbrosjyre 2).*

*Dette, kombinert med at vi er en skole som er kjent for et åpent og godt miljø med høy trivsel,(...) mener vi skal være med på å gjøre Tromsdalen videregående skole til den mest attraktive skolen i Troms fylke (Informasjonsbrosjyre 1).*

*Vil du ta reiseliv, er vi den eneste ST - skolen i Troms som har dette tilbudet (Informasjonsbrosjyre 2).*

De overnevnte uttrykkene kan forstås som unike særtrekk ved skolen som differensierer de fra andre, og med det så kan erklæringene virke imponerende for eksterne aktører. Uttrykkene kan også virke bekreftende for ens egen selvforståelse<sup>5</sup>. Skolen markerer sin posisjon i forhold til andre organisasjoner ved å bruke adjektiv som uttrykker at skolen har egenskaper som er bedre enn det andre organisasjoner tilbyr. For eksempel beskriver skolen som den *største* og *mest*, noe som tilsier at de har en egenskap av en større grad enn alt annet den sammenlignes med.

De gjør seg også enestående ved å fremhever at de er de *eneste* som tilbyr en bestemt studieretning i Troms. Selvschildringer av denne typen er et resultat av en individualiseringsprosess, som skaper og former identiteten slik at man fremstår som noe særegent (Kvåle og Wæraas 2006). Det kan også poengteres at skolen ikke bare markerer sin posisjon i fylket, men utvider horisonten da de formidler; *Vi er Norges største idrettsfagskole* (Informasjonsbrosjyre 2). Skolen sammenligner seg følgelig med både offentlige og private skoler fylket sitt. Dette illustrerer et eksisterende konkurranseaspekt om anerkjennelse og godkjenning som foregår på tvers av sektorene (Wæraas mfl.2011a).

---

<sup>5</sup> Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 7

Skolen presenterer seg også en del gjennom ulike medieoppslag. Selv om disse uttrykkene naturligvis fremstår som en kombinasjon av redaksjonell presentasjon og skolens "egen stemme", er det interessant å se hvordan skolen blir presentert i media. I lokalavisene iTromsø og Nordlys omtales Tromsdalen som en skole som er en skole som blant annet er *eksklusiv* og *på topp*, noe de følgende overskriftene illustrerer:

*Nesten alle elever i Troms søker seg til videregående. Tromsdalen på topp* (Gustad 2013).

*Tromsdalen skole er mest eksklusiv* (Matre 2013).

*Elever med opp til 5,36 i snitt må stå på venteliste. Kapasiteten er sprengt* (Bjørkly 2013).

*Flest lokkes til Tromsdalen* (Hansen 2013).

Slike overskrifter signaliserer at Tromsdalen VGS er best, eller i det øverste sjiktet blant videregående skoler i fylket. Videre får man et inntrykk av hvilket kompetansenivå som preger skolen når elever med 5,36 i snitt må stå på venteliste. Når de skriver at kapasiteten er sprengt og at mesteparten av elevene i Troms fylke søker seg til Tromsdalen VGS, underbygger dette selvschildringen fra tidligere, der skolen beskriver seg selv som en populær skole. Samtidig som skolen blir omtalt i avisene, har også organisasjonsmedlemmer uttalt seg i media. En ansatt ved skolen sier blant annet; *Vi er kanskje en tilnærmet eliteskole i de fagene vi satser på* (Jaklin 2014). Sitatet er med på å skape et inntrykk av hvem skolen er, og signaliserer på lik linje med de overnevnte overskriftene at skolen er i det øverste sjiktet da de beskrives som en *tilnærmet eliteskole*.

Foruten om å markere sin posisjon, størrelse og særegenhet kan man hevde at skolen også fremhever en mer generell organisasjonsidentitet i sine identitetsuttrykk. Det vil si at skolen fjerner det virksomhetsspesifikke og fremhever det som gjør formelle organisasjoner lik hverandre (Røvik 2007). Skolen uttrykker for eksempel attraktive og gjeldende egenskaper som omgivelsene kan assosiere og identifisere seg med, fremfor å være for konkret og spesifikk i sine selvschildringer. I dette motsetningsfylte forholdet med å være unik og samtidig lik andre organisasjoner, synes skolen å være bevisst på å tiltrekke seg nok oppmerksomhet slik at de skille seg ut fra andre, samtidig som de vedlikeholder og sikrer seg

legitimitet blant eksterne aktører ved å gjenspeile eller imitere gjeldende oppfatninger, normer og verdier (Kvåle og Wæraas 2006, Meyer og Rowan 1977, Moldenæs 2011).

### 5.1.2 Visjon, slagord og misjon

Ifølge Kvåle og Wæraas (2006) eksisterer det mange ulike utgaver av visjoner, misjoner og slagord, hvor de ulike uttrykkene til en viss grad overlapper. Dermed kan det være vanskelig å tydeliggjøre et skille mellom disse. Til tross for dette vil jeg presentere ulike uttrykk skolen kommuniserer eksternt, og forsøke å kategorisere disse som skolens visjon, slagord og misjon. På samme måte som selvschildringer og verdier, kan disse uttrykkene inneholde mye informasjon om hvem organisasjonen er, og hvem de ønsker å være.

Til tross at skolen ikke har en formell visjon for organisasjonen som de presenterer i ulike medier, synes det å eksistere en uformell visjon blant organisasjonsmedlemmene. Deriblant sier et organisasjonsmedlem følgende i et intervju i Nordlys; *Vi ønsker å være et slags realfagsgymnas i tillegg til å være størst i Norge innen idrett* (Jaklin 2014). Sitatet er en forståelse som også eksisterer blant enkelte informanter i denne studien, og kan forstås som en visjon som beskriver en fremtidig tilstand skolen ønsker å realisere (Kvåle og Wæraas 2006). Disse informantene presiserer at skolen har en visjon, kanskje spesielt innen idrett, og det omhandler å tilby Norges beste tilbud innen idrett. Som følge av at Tromsdalen videregående er en stor skole som tilbyr ulike studieprogram, er det ikke utenkelig at det vil danne seg subkulturer mellom de ulike fagmiljøene. Det vil si at en gruppe av organisasjonsmedlemmene som samhandler ofte oppfatter seg selv som en distinkt undergruppe i organisasjonen, og således vil de skape felles verdier, normer og måter å tenke på (Bang 1995).

Det overnevnte sitatet kan også forstås som et uttrykk hvor skolen søker å spisse tilbudet sitt, og skape et mer enhetlig identitetsuttrykk for organisasjonen som en helhet. Ifølge rasjonell - instrumentell teori vil dette være fordelsmessig for skolen ettersom flere uttalte identiteter kan virke forstyrrende når essensen ved organisasjonen skal kommuniseres (Solbakk 2011).

Skolen har også formulert det de beskriver som en visjon for det ene faget de tilbyr; *kortreist kompetanse* (Informasjonsbrosjyre 1). Visjonen er for petroleumsfaget skolen tilbyr, og kan forstås som et fremtidig mål for å sikre skolen legitimitet og oppslutning omkring virksomheten deres fra eksterne aktører. Petroleumslinjen deres kan forstås som et uttrykk og

et ønske fra skolen om å være i forkant og på samme tid samfunnsrelevant. Visjonen kan også tolkes som et slagord, med den hensikt å fremheve viktige elementer i den formulerte teksten angående hva faget innebærer og hvilken kompetanse du vil oppnå (Kvåle og Wæraas 2006). Dersom man forstår dette som et slagord så sier dette noe om lokaliseringen av Tromsdalen VGS i forhold til oljevirkosomheten i Nord- Norge, samtidig som slagordet inneholder et kompetanseaspekt, derav *kortreist kompetanse*.

I den reviderte utgaven av informasjonsbrosjyren skriver de; *Kjedelig utenpå – spennende inni!* (Informasjonsbrosjyre 2). Dette kan tolkes som et slagord som sammenfatter hvordan skolen opplever seg selv. Slagordet fremstår nesten som en selvmotsigelse som synliggjør den sterke kontrasten mellom beskrivelsen av skolens fasade og det innvendige. Når de beskriver fasaden som kjedelig, sier de indirekte at skolen har et alminnelig utseende. Fra utsiden får man således inntrykk av at skolen ikke skiller seg ut fra andre, noe som tilsynelatende ikke reflekterer skolens indre karakter. Ifølge slagordet har skolen et indre som de beskriver som *spennende*.

Mens visjon og slagord har et høyere abstraksjonsnivå, fremstår en misjon noe mer konkret. Den bør beskrive hvorfor en organisasjon eksisterer, det vil si hvilket formål organisasjonen har i omgivelsene. Til forskjell fra privat sektor, synes enkelte offentlige organisasjoner å være mindre ekspressiv omkring deres eksistensgrunnlag. Dette gjelder blant annet Tromsdalen VGS. Dette kan skyldes at offentlig målsetninger ofte er komplekse og vage, noe som gjør det vanskelig å oppsummere skolens formål i to setninger (Christensen mfl.2009). Som en del av offentlig sektor er skolen blant annet opprettet for å ivareta bestemte samfunnsoppdrag og fremme gitte verdier og normer (Wæraas mfl.2011b). Nærmere bestemt så skal skolen blant annet møte elever med tillit og respekt, de skal fremme lærelyst og motarbeide all form for diskriminering. Elevene skal oppnå innsikt i miljø, etikk, kultur, arv og tradisjon, samt mangfold. Skolen skal også fremme holdninger og kunnskap blant elevene slik at de har et utgangspunkt og er rustet til å meste livene sine og delta i arbeid og fellesskapet i samfunnet (Opplæringsloven § 1-1 1998).

Gjennom disse uttrykkene får man et inntrykk av skolen sin komplekse virksomhet. For eksempel kan man forstå skolen sine ulike uttrykk som visjoner som enten gjelder innenfor bestemte studieprogram, eller som et forsøk fra skolen på å fremstå utad med et enhetlig uttrykk gjeldende for hele virksomheten. Uansett så fremstår skolen som en tidsriktig og

moderne organisasjon som tilbyr dagsaktuelle fag, som petroleumslinjen og idrett. På samme tid så må skolen også forholde seg til deres bestemte samfunnsoppdrag. Det innebærer at skolen må forholde seg til retningslinjene i henhold til opplæringsloven § 1-1 (1998).

### 5.1.3 Verdigrunnlag

Gjennom verdiene sine sammenfatter Tromsdalen VGS i korthet hvem de er eller hvem de ønsker å være. Nærmere bestemt kan verdier defineres som abstrakte forestillinger som kjennetegner en gruppe og/ eller en vedvarende tro på at en bestemt handlingsmåte er å foretrekke, eventuelt ønskelig å oppnå (Rokeach 1973, Østerud 2007). Verdiene kan som sådan forstås som et uttrykk for en organisasjons identitet og/ eller bidra til å sette en standard for hvordan ting til enhver til bør praktiseres.

I følge Kvåle og Wæraas (2006) har verdier i all hovedsak en intern funksjon ved at de kan bidra til å styre atferden til organisasjonsmedlemmene på bestemte måter. Tromsdalen VGS har blant annet rammet inn noen formuleringer som kan forstås som retningslinjer for ansatte, da de uttrykker hvordan skolen ønsker å ha det. Disse retningslinjene kan forstås som en konkretisering av deres kjerneverdier som jeg vil presentere nedenfor. Bildene er hengt opp ulike steder på skolen og er rettet mot ansatte og elever ved skolen. Tilsynelatende virker dette å ha en instrumentell funksjon, da retningslinjene bidrar til å fremheve en bestemt struktur som skal prege skolen.



<sup>6</sup> Retningslinjer for ansatte ved Tromsdalen VGS.

<sup>7</sup> Retningslinjer for elevene ved Tromsdalen VGS.

Bildene illustrer bruken av verdier for å ivareta eller fremme en bestemt atferd blant ansatte. Enkelte ord i setningene er også uthevet i fet skrift. Dette bidrar til at ordene gis ytterligere oppmerksomhet. For eksempel er ordene; *høy kvalitet, oppmuntring, konstruktiv, tydelig leder, felles mål, presis, godt miljø, respekt, god orden, forberedt, hjelpe hverandre, forbilder, positive* og *sammen* uthevet i bildene ovenfor. Ordene kan forstås som verdier som kjennetegner skolens virksomhet eller verdier de søker å tilegne seg. Uansett setter verdiene en standard for hva som forventes av elevene og ansatte på skolen.

Verdiene representerer ulike aspekter ved organisasjonen, og kan beskrives som profesjonelle, etiske og menneskeorienterte verdier (Karnaghans 2003). For eksempel fremstår skolen svært profesjonell da de fremhever egenskaper som; *høy kvalitet, konstruktiv, tydelig leder, felles mål, presis, god orden* og *forberedt*. Profesjonelle verdier assosieres gjerne med ferdighet og kunnskap. Verdiene tilsier at skolen jobber målrettet og er løsningsorientert, de er presis og forberedt, samtidig som de er kvalitetsorientert. Dette er gjerne egenskaper man assosierer og forventer av en profesjonell og vellykket organisasjon.

Utover dette vektlegger skolen tilsynelatende normative standarder som *respekt*, samtidig som de fokuserer på å skape og opprettholde gode relasjoner blant organisasjonsmedlemmene da de fremhever verdiene; *oppmuntring, godt miljø, hjelpe hverandre, forbilder, positive* og *sammen*. Slike egenskaper tilsier at skolen er inkluderende, imøtekommende og omsorgsfull overfor sine ansatte og elever (Karnaghans 2003). De ulike verdiklassifiseringene illustrerer skolen kompleksitet. Ifølge Wæraas (2010) er det ikke uvanlig at offentlige organisasjoner representerer ulike typer verdier som følge av deres komplekse virksomhet og oppgaver.

I tillegg til de innrammede retningslinjene som er synlig internt på skolen, presenterer også skolen noen verdier eksternt. Disse verdiene har en mer fremtredende rolle utad, da de vises på skolens nettside, informasjonsbrosjyre og avslutningsvis i e- postene ansatte sender. På nettsiden og i den reviderte informasjonsbrosjyren til skolen presenteres det de beskrives som kjerneverdiene deres. På nettsiden er verdiene presentert i bevegelig, blåfarget tekst i en rektangelformet figur med en annen fargenyans enn resten av siden. Tilsynelatende virker animasjon å være en effektiv og tydelig måte å påkalle verdiene ekstra oppmerksomhet hos brukerne av siden. En slik strategi virker hensiktsmessig ettersom det er verdiene som fremfor

---

<sup>8</sup> Retningslinjer for både ansatte og elevene ved Tromsdalen VGS.



alt kjennetegner en organisasjon som merkevare i samtiden (Ind 1977 i Kvåle og Wæraas 2006).

Til forskjell fra nettsiden, inneholder informasjonsbrosjyren en nærmere beskrivelse om hvordan verdiene skal forstås. Skolens kjerneverdier er:

*Trygghet: ved å være forutsigbare og ansvarlige, viser man hverandre respekt og omtanke.*

*Utfordringer: ved å søke ny kompetanse og nye muligheter, fremmes egen og skolens utvikling.*

*Mestring: ved å utvikle sosial og faglig kompetanse, opplever man stolthet og følelsen av å lykkes ( Informasjonsbrosjyre 2).*

Ifølge Lencioni (2002) viser kjerneverdier til organisasjonens distinkte karakter og er således dypt forankret i virksomheten. Det vil si at verdiene har vokst frem over lang tid og er derfor vanskelig å endre, for eksempel for å tilpasse seg omgivelsene.

Øvrige verdier som presenteres i deres første informasjonsbrosjyre er:

*Mangfold, muligheter, kunnskap, engasjement, utvikling (Informasjonsbrosjyre 1).*

Samtlige verdier som skolen presenterer er i stor grad gode, attraktive og etisk forsvarlige verdier. Slike verdier kan bidra til å legitimere eksistensgrunnlaget til skolen utover deres tjenester, da de gjenspeiler gjeldende verdiene i omgivelsene. Det vil si at verdiene skolen formidler er forenelig med sosialt aksepterte verdier og normer i samfunnet (Meyer og Rowan 1977).

#### 5.1.4 Navn og logo

Foruten om å bruke verbale uttrykksformer, formidler skolen sin erklærte identitet gjennom mer sanselige uttrykk. Det vil si at virkelighetsoppfatninger, verdier og ideer materialiseres gjennom symbolbruk, i form av grafiske uttrykk. Navn, logo, farge, skrift og bruk av bilder eksempler på grafiske uttrykk, som blant annet kan signalisere modernitet, tradisjon, autoritet eller service, regelbruk eller kreativitet (Kvåle og Wæraas 2006).

På nettsiden til Tromsdalen VGS blir navnet deres presentert med logoen og navnet på fylkeskommunen de er underlagt;



Figur 4: Utklipp av nettsiden til Tromsdalen VGS.

Logoen og navnet til fylkeskommunen signaliserer at skolen er en offentlig virksomhet som har sterke bånd til Troms fylkeskommune. Fylkeskommunevåpenet er også plassert på forsiden av skolens tidligere informasjonsbrosjyre, i tillegg til navnet på skolen. Til tross for at navnet Troms fylkeskommune ikke blir presentert på forsiden av brosjyren, skaper fylkeskommunevåpenet assosiasjoner til fylkeskommunen, da symbolet har lange historiske tradisjoner i Troms fylke (Troms fylkeskommune 2014). I den reviderte utgaven av brosjyren, er navn og logo til fylkeskommunen plassert på siste side. Med dette gis fylkeskommunens rolle betydelig mindre oppmerksomhet, og man får inntrykk av at skolen opptrer mer selvstendig. Ved å ikke ha logoen til fylkeskommunen på fremsiden av brosjyren, unngår skolen ved første øyekast å bli gjenkjent som en av de seksten offentlige videregående skolene i fylket, noe som kan bidra til at de skiller seg ut fra mengden.

På nettsiden til skolen gjentas navnet til fylkeskommunen ytterligere. Nederst på siden står følgende; *Alle rettigheter 2013- Troms fylkeskommune* (Tromsdalen videregående skole 2014). Dette indikerer at Tromsdalen VGS er forpliktet til å ivareta Troms fylkeskommunes sine krav og retningslinjer i utformingen av nettsiden deres.

Egennavnet Tromsdalen VGS sier noe om beliggenheten til skolen, samtidig som omgivelsene får vite hvilket klassetrinn de arbeider mot. Navnet deres kan som sådan forstås som et overordna identitetstempel (Kvåle og Wæraas 2006).

### 5.1.5 Farger og skrift

Fargene Tromsdalen VGS presenterer på nettstedet deres, samt informasjonsbrosjyrene skaper assosiasjoner til bestemte verdier, egenskaper og følelser. De ulike fargene fungerer også som blikkfang for å fremheve konkrete elementer på nettsiden og i brosjyrene (Kvåle og Wæraas 2006, Fagerjord 2008).

I dette tilfellet kan man forstå skolen sitt bruk av blått på nettsiden, både i skrift og øvrig layout, som et konservativt uttrykk. Ellers preges nettsiden av en nøytral hvittone, med innslag av grønt og rødt. Den grønne fargen assosieres gjerne med noe naturlig og fungerer som en metafor for miljø og naturhensyn. Det eneste innslaget av rødt på nettsiden er lenken som kalles "Om skolen". Foruten om at rødt signaliserer varme og lidenskap, tilegnes denne lenken økt oppmerksomhet da den er enestående på siden (Sassoon 1989).

Den største kontrasten i fargebruk utspiller seg mellom den tidligere informasjonsbrosjyren skolen presenterte og den reviderte utgaven. Den første brosjyren preges av fargene hvit, svart, rød og noen innslag av blått. Nærmere bestemt er sidene hvite og overskriftene bærer fargene svart, rødt og blått. Sassoon (1989) beskriver fargene hvit og svart som *non-colors*, noe som underbygger brosjyrens nøytrale og ensformige karakter. Den reviderte utgaven derimot, preges av betydelig mer fargebruk. Bruk av sterke farger er en trend blant moderne bedrifter, da dette symboliserer dynamikk, vitalitet og egenhet. I sterk kontrast til den tidligere brosjyren, tar skolen nå i bruk toner av gul, oransje, blå - grønt, samt nyanser av burgunder. Med disse fargene tilegner skolen seg verdier og egenskaper som blant annet varme, optimisme, glede og energi. Skolen fremstår som moderne og innovativ, da de utfordrer de noe mer tradisjonelle fargekodene som preger deres tidligere utgave av informasjonsbrosjyren (Sassoon 1989).

På samme måte som man tar i bruk farger for å skape assosiasjoner og blikkfang, kan også typografien på nettsiden og i informasjonsbrosjyrene forsterke budskapet skolen søker å formidle utad (Fagerjord 2008). For eksempel forsterkes deres mer konservative og seriøse karakter ved at skolen tar i bruk enkle trykkbokstaver. Skolen presenterer også overskrifter i ulike størrelse, styrke og struktur. For eksempel er enkelte overskrifter i den reviderte informasjonsbrosjyren i større format, hvor deler av ord er uthevet. Deriblant er topp i toppidrett uthevet i fet skrift, samt bredde i breddeidrett og studie i studiespesialiserende.

Dette kan tyde på at skolen ønsker å rette fokus mot bestemte egenskaper eller trekk som de ønsker at omgivelsene skal assosiere med skolen.

Nettstedet til skolen gjenspeiler fargekodene som gjelder for alle videregående skolene i fylket. Dette indikerer at skolen må følge en standard mal for utformingen av nettsiden deres i henhold til retningslinjer satt av Troms fylkeskommune. Utover dette virker det som at skolen søker å skille ut blant relevante aktører med tanke på utformingen av den reviderte utgaven av informasjonsbrosjyren. Gjennom annen fargebruk og skrift fremstår skolen som dynamisk og innovativ skole, som preges av vitalitet og egenhet (Kvåle og Wæraas 2006, Sasson 1989). Endringene i brosjyren tilsier som sådan at skolen er endringsvillig og utviklingsorientert, samtidig som at de ønsker å tiltrekke seg mer oppmerksomhet i omgivelsene.

### 5.1.6 Bildebruk

Bildene skolen presenterer på nettsiden og i informasjonsbrosjyrene sine viser elever som deltar i ulike aktiviteter på og utenfor skoleområdet. Det vil si at bildene viser elever som deltar i ulike fysiske aktiviteter så vel som at elevene undervises utendørs. Tilsynelatende virker det som om skolen deltar og bruker nærmiljøet i skolehverdagen og har et aktivt forhold til omgivelsene, noe som bryter med den tradisjonelle tankegangen angående skolestruktur og undervisningsform.

I skolens reviderte utgave av informasjonsbrosjyren tilegnes bildebruken ytterligere oppmerksomhet, ettersom bildene får en mer fremtredende rolle i form av størrelse og farge. Sidene i brosjyren består av et stort motiv i bakgrunnen og mindre bilder som overlapper bakgrunnsbildet i varierende grad. I tillegg til at den reviderte informasjonsbrosjyren inneholder bilder av elever i fysiske aktiviteter og ulike undervisningsmetoder, presenteres også bilder av aktiviteter på skoleområdet. For eksempel så avbildes blide elever som engasjerer seg i samtaler med andre, og elever som sitter tilbaketrukket med datamaskinen på fanget og beinene på bordet. Slike bilder kan tyde på at skolen har en avslappet atmosfære og et sosialt miljø. Som sådan er bilder et effektivt virkemiddel som ikke bare fanger oppmerksomheten til leseren, de skaper også assosiasjoner til bestemte betydninger og egenskaper. Overordnet synes samtlige bilder skolen presenterer å knytte mennesker til skolen, noe som bidrar til å appellere til positive følelser da det er lettere å identifisere seg med mennesker enn materielle gjenstander.

Skolen har også endret forsiden på informasjonsbrosjyren. Den tidligere utgaven viser et fotografi av skolen, mens den reviderte forsiden består av et motiv av frikjører på ski som hopper utfor en klippe. Dette motivet skaper assosiasjoner til spenning, fart, aktivitet, utfordringer og vinter, for å nevne noe. Tilsynelatende virker det som at skolen spiller på lokaliseringen deres ettersom de viser en vinteraktivitet, så vel som at motivet uttrykker at Tromsdalen er en aktiv og spenstig skole.

Overordnet har informasjonsbrosjyren deres fått en mer profesjonell og gjennomført layout som skiller seg ut blant andre. Dette forsterker inntrykket av at skolen er innovativ og særegen. Brosjyren består av mindre skrift og betydelig mer innflytelse av bilder. Denne utviklingen synes å være i tråd med det visuelle samfunnet vi lever i, der man i større grad vektlegger og tiltrekkes av det som et visuelt tiltalende. Bildene gir et inntrykk av Tromsdalen VGS som en fysisk, engasjert og sosial skole som er innovativ i sin virkemåte. Oppfatningene eksterne aktører danner seg på bakgrunn av bildene, utgjør en betydning, bevisst eller ubevisst, for hvordan de opplever nettstedet og brosjyrene som en helhet (Fagerjord 2008).

### 5.1.7 Identitet i fortellinger

Selv om skolen ikke presenterer en konstruert visjonsfortelling, er det mulig å identifisere noen mer naturlige fortellinger som spesielt kommer til uttrykk gjennom samtaler med skolens ledelse. Ifølge Kvåle og Wæraas (2006) preges moderne organisasjoner av uformelle muntlige fremstillinger av hva organisasjonen gjør og hvem de er. Fortellingene kan med andre ord være med på å skape og formidle oppfatninger internt og eksternt om egen identitet. Fortellinger som oppstår spontant i muntlig form, kalles gjerne naturlige fortellinger og er det motsatte av strategiske fortellinger. Det vil si at fortellingene ikke er konstruert på forhånd og kan utsettes for endringer når de gjenfortelles ved senere anledninger (Røvik 2007). I forbindelse med skolens eksterne kommunikasjon, forteller informant (1) at ansatte er litt reservert for tanken på at skolen skal skille seg ut blant andre og viser til en konkret hendelse som illustrer dette;

*(...) Jeg gikk inn for å se på søkertallet hit og det var jo sinnsykt med søkere. Vi hadde jo hundre flere søkere til førsteklasse her enn det Kongsbakken<sup>9</sup> hadde, som har flere*

---

<sup>9</sup> En annen videregående skole i fylket som har hatt høye søkertall flere år på rad.

*paralleller enn det vi har. Det var helt hysterisk. Det her må jeg jo formidle til noen tenkte jeg, og gikk ut på personalrommet. Jeg gikk ut og klappet i hendene for så å break the good news, og så var det ingen reaksjon. Folk bare så på meg og spiste videre. Da hadde jeg min lykkerus i tillegg og sendt mail til alle for å fortelle: godt jobba, nå er vi i gang og dere har gjort en god jobb som lærere og så videre.(...) Jeg var så glad og lykkelig, men jeg måtte bare gå inn på kontoret og dunke hodet i veggene og tenkte: hva er det som foregår?*

*Da tenkte jeg for meg selv det her er payback time. Så fjorten dager før vi skulle ha avslutningsfest på jobb da kalte jeg inn alle til et møte i lunsjen på en fredag. Det er utenom møtetiden og da skjønner alle det er noe. Det første som skjedde var at det kom to godt voksne damer gråtende inn på kontoret og lurte på om jeg skulle slutte som rektor. Det var jo hyggelig da, og så var folk veldig nysgjerrig på om skolen skulle legges ned, eller om noen var død, eller om noen skulle slutte. Ingen fikk vite noen ting.*

*Så ordnet vi alkoholfri champagne til alle og jeg tok med meg masse papirer med offentlige logoer slik at det hele skulle se litt seriøst ut. Så sa jeg til dem: husker dere rett etter 1.mars i år? Det var det bare mange flakkende blikk. Husker dere at jeg kom inn og snakket om høye søkertall? Jada, de husket det. Husker dere hvordan dere reagerte? Jada, det gjorde de. Kan dere tenke dere hvor lei meg jeg ble? Så begynte de å klappe og så kom champagnen inn og da feiret vi oss selv! Og det var helt sånn elektrisk stemning resten av dagen og festen senere på dagen tok helt av. Folk var helt vill, de var med på rollespill og skuespill, de sang og styret og orget. Det var det en sånn tydelig situasjon: vi er stolt av jobben vår. Lærere er jo ikke sånne som vanligvis går rundt og skryter om at de gjør en god jobb, så du må pushe de litt av og til og si at vi gjør faktisk en god jobb her. Se hva vi har fått til, vi er best på elevoppfølging, vi har de beste rutinene, vi blir brukt alle sammenhenger- både rektor og avdelingsledere blir bedt hele tiden om å holde innlegg og foredrag på alt mulig. Det betyr jo at det skjer et eller annet her som folk ligger merke til (...) Så må det jo være noe som har en grobunn i det faktiske forhold, vi må ikke begynne å skryte av oss selv for ting vi ikke klarer (Sitat informantintervju 13.02.14 (1)).*

En annen informant i ledelsen svarer følgende på spørsmålet om hvorvidt vedkommende har opplevd endringer i forståelsen av hvem de er som en organisasjon;

*(...) Vi har jo eksempelvis blitt den mest populære skolen. Jeg tror ikke det har skjedd av seg selv, det har vært bevisste valg som vi som ledelse har gjort. Det har medført for alle å måtte endre på en del ting, og det er jo ikke bestandig like enkelt. Jeg pleier å si: alle er for utvikling, men det er ikke alle som er for endring. Så det er jo i seg selv en selvmotsigelse, men det er mye rett i det altså. Sånn at vi har gjort strategiske valg i forhold til produktutviklingen og merkevaren utad med det nye tilbud ved skolen vår, men vi har også gjort ganske mye internt i forholdt til å utvikle produktet . Det er ikke bestandig like enkelt i en organisasjon.*

*Vi er jo en ren studieforberedende skole, så det har nok vært en kultur, etter min mening, som har vært i større grad en privatpraktiserende lærerkultur, som for så vidt ikke er ukjent på gamle allmennfag der man har tatt sin perm og gått på et klasserom og kjørt sin undervisning og gått tilbake, der vi nå har tatt et steg mot en mer kollektiv orientert skole og undervisning. Det medfører jo at lærere må samhandle på en annen måte enn tidligere, og for enkelte har jo det vært en ny måte å gjøre ting på. Det ser jeg er krevende, men de fleste har sett verdien av det og ikke minst så er det jo vanskelig å bortforklare resultatforbedringene av endringene (...) (Sitat informantintervju 14.02.14 (2)).*

Fortellingene som er presentert ovenfor kan forstås som uttalelser som sier noe om identiteten til Tromsdalen VGS. Det vil si at man får et innblikk i kulturen på skolen gjennom fortellingene, i form av hvordan de mestrer utfordringer og hvordan de forholder seg til nederlag for eksempel (Kvåle og Wæraas 2006). Fortellingene illustrerer også en endring i skolen og i holdningen blant ansatte. Det vil si at kontrasten mellom før og nå tydeliggjøres i fortellingene, hvor det kommer tydelig frem at skolen har beveget seg bort fra en negativ tilstand til noe positivt. Skolen har blant annet fått økt antall søkere til skolen og blitt den mest populære skolen. I henhold til fortellingene virker det som at ansatte har opplevd en holdningsendring, da de har gått fra en mer beskjeden rolle til å uttrykke stolthet over arbeidsplassen sin. Samtidig som skolen har gjennomført en rekke strukturelle endringer som

har bidratt til at skolen har gått fra å være preget av en *privatpraktiserende lærerkultur* til en mer *kollektiv orientert skole* (ref. informantsitat 14.02.2014 (2)).

Samtidig som fortellingene er kategorisert som naturlige fortellinger, kan man forstå de som strategiske uttrykk ettersom informantene som presenterer de sitter i ledelsen. Nærmere bestemt kan man forstå fortellingene som rasjonelle og fremtidsretta uttrykk som beskriver hvem og hva skolen er eller ønsker å være og bli oppfattet som organisasjon (Kvåle og Wæraas 2006).

I henhold til fortellingene og det øvrige datamaterialet jeg har presenter i dette kapitlet, fremstår skolen som en aktør som lever i takt med omgivelsene og har gjort nødvendige tiltak for å oppnå bestemte resultat. Det kommer blant annet til uttrykk ved at skolen gjenspeiler attraktive og gjeldende verdier i samfunnet, så vel som at de oppretter nye linjetilbud som imøtekommer et voksende behov i oljevirksomheten i Nord- Norge. Samtidig har skolen fått en mer profesjonell og offensiv layout på den reviderte informasjonsbrosjyren. Skolen fremstår med dette som en moderne, enestående, effektiv, endringsvillig og konkurransedyktig organisasjon i samtiden (Kvåle og Wæraas 2006).

## 5.2 Oppsummering av skolen erklærte og formidlede identitet

I det foregående har jeg presentert hva som kjennetegner Tromsdalen VGS sin erklærte identitet som formidles via ulike kommunikasjonskanaler. Skolen formidler overfor omgivelsene hvem de er og hva de står for gjennom ulike selvpresentasjoner. Det vil si at skolen tar i bruk ulike verbale og visuelle virkemidler, samt symbolske handlinger for å skape et bestemt bilde av seg selv blant eksterne aktører (Kvåle og Wæraas 2006).

De ulike selvpresentasjonene fremstår som rasjonelle og strategiske uttrykksformer som imøtekomme eksterne krav og forventninger, samtidig som de bidrar til å differensiere og individualisere skolen seg blant relevante aktører (Kvåle og Wæraas 2006). Det innebærer at skolen gjenspeiler legitimerede og gjeldende normer og verdier i omgivelsene i sine selvpresentasjoner. Samtidig som de tiltrekker seg oppmerksomhet ved å inkludere attraktive og positive adjektiv som bidrar til å posisjonere skolen blant andre.



De visuelle virkemidlene, som navn og logo, farger, skrift og bilder, er med på å forsterke eller tilegner skolen bestemte verdier og assosiasjoner som bidrar til å prege helhetsinntrykket man får av deres selvpresentasjon.

## 6 Tromsdalen VGS sin erfarte og manifesterte identitet

I dette kapittelet vil jeg presentere Tromsdalen VGS sin erfarte og manifesterte identitet. Til forskjell fra en bedriftsøkonomisk tilnærmingen som beskriver identitet som et ytre trekk ved organisasjonen som kan skapes og endres i tråd med omverdenen, vektlegger den organisasjonsteoretiske tilnærmingen den spontane identitetsutviklingen som vokser naturlig frem over tid gjennom samhandling mellom organisasjonsmedlemmene (Antorini og Schultz 2005, Kvåle og Wæraas 2006, Salomonsen 2011). I tråd med at organisasjoner utvikler et særpreg over tid, en lokal identitet og uformelle verdier og normer, vil betydningen av den formelle organisasjonen reduseres tilsvarende (Selznick 1957). Slike uttrykk, samt organisasjonens nedarvede og manifester trekk utgjør skolens identitet i lys av dette perspektivet (Kvåle og Wæraas 2006, Soenen og Moingeon 2000).

### 6.1 Selvoppfatning – hvem er vi som organisasjon?

Samtlige informanter beskriver arbeidsplassen sin som en trivelig og sosial plass, med et godt og åpent miljø. Ifølge Antorini og Schultz (2005) vil samhandling mellom organisasjonsmedlemmene bidra til dannelsen av en slik felles oppfatning av hvem vi er som en organisasjon. Enkelte informanter fremhever også den demokratiske, inkluderende, omsorgsfulle og tilgjengelige dimensjonen som preger skolen, både blant lærerkollegiet og overfor ledelsen og elevene.

Da informantene ble bedt om å trekke frem hvilke særtrekk de opplever beskrivende for skolens unike karakter og kultur, differensierer svarene i noe større grad. Noen informanter vektlegger skolens kompetansenivå og fagkombinasjonene de tilbyr, mens andre fremhever følgende:

*Det er jo det at vi er en skole, som for tiden og har vært det i noen år nå, veldig populær. (...) vi jobber ganske mye med å fortelle omgivelsene hvem vi er (Sitat informantintervju 27.02.2014 (3)).*

*(...) Eller kanskje at vi er en organisasjon som er åpen for endring og følger litt med i tiden og fornyer seg. Det synes jeg kjennetegner skolen mer de siste årene ja (Sitat informantintervju 10.03.2014 (5)).*

*Vi er nytenkende, det vil jeg si. Det at vi forsøker å utvikle oss og forbedre oss selv. Det er ingen her som, slik jeg oppfatter det, som er tilfreds og tenker nå er vi ferdig utlært, nå gjør vi det vi gjør perfekt. Vi er alltid opptatt av å finne nye måter å jobbe på (Sitat informantintervju 11.03.2014 (6)).*

I tillegg til fremheve dype og varige kjennetegn ved skolen, som for eksempel at skolen er en trivelig og sosial arbeidsplass med et åpent, inkluderende og omsorgsfullt miljø, vektlegger flere informantene relativt nye dimensjoner med skolen. I henhold til de overnevnte sitatene er skolens unike karakter preget av at de er nytenkende, de søker nye metoder for å forbedre hvordan de arbeider, og de er mottakelig for endring. Dette kan tolkes som uttrykk for en dynamisk identitet ettersom skolen tilsynelatende forandrer identitetens karakteristikk og innhold over tid (Hatch og Schultz 2002). Det vil si at skolen kontinuerlig jobber med å definere hvem de er og hva de står for.

Samtlige informantene bekrefter at de har opplevd endring i hvordan de oppfatter arbeidsplassen sin og hvordan skolen kommuniserer om seg selv utad. Ifølge flere informantene har skolen blitt mer bevisst på hvordan de ønsker å fremstå, og med det har de har fått en tydeligere profil, samtidig som de bruker media mer aktivt enn tidligere. En informant beskriver skolen som en mer offensiv og progressiv organisasjon enn tidligere, mens en annen fremhever skolens evne til å presentere kontroversielle saker som gjør at skolen får økt omtale i omgivelsene.

Flere informantene forklarer videre at skolen jobber aktivt med omgivelsene for å undersøke og fange opp hva som er interessant og på moten blant aktuelle søkere til skolen. Enkelte studieprogram skolen tilbyr er et resultatet av en slik prosess. Skolen fremstår med dette som en tidsriktig og moderne organisasjon som utvikler seg i tråd med omverdenen. Dette kan tolkes som uttrykk for å sikre seg legitimitet i omgivelsene, noe som er et nøkkelresonnement i den ny- institusjonelle tenkningen. I henhold til ny- institusjonalismen forløper identifiseringsprosesser seg i relasjon til omgivelsene som følge av at organisasjoner må sikre seg legitimitet blant eksterne aktører for å overleve (Meyer og Rowan 1977, Røvik 1998).

Samtidig oppnår skolen tydeligere selvforståelse ved å se seg selv i relasjon til andre. Det innebærer blant annet å kartlegge hvem eller hva man ønsker å assosieres med og tilsvarende markere avstand fra (Røvik 1998). I samtale med informantene kommer det frem at samtlige

ser skolen i sammenheng med andre videregående skoler i fylket, offentlige så vel som private. To navn gjentas flere ganger; Kongsbakken videregående skole og Norges Toppidrettsgymnas (NTG). Følgende sitater illustrerer dette;

*For å skape et slikt konkurranseklima så har skolen sammenlignet seg relativt mye med Kongsbakken som har vært anerkjent som fylkets beste videregående skole, hvor Tromsdalen alltid har blitt nevnt i en parentes og som en lillebror. Ikke i et sånt fiendtlig bilde, vi er jo på en måte i det samme, men som en metafor i forhold til hvor var for ti år siden, hvor var vi for fem år siden og hvor vi er i dag, og hvorfor har vi kommet dit vi faktisk er i dag. For å holde det varmt, så har det blitt brukt ganske tydelig fra ledelsen sin side opp mot oss.*

*Du har de prosessene angående skolestruktur i Tromsø, skolestruktur i fylket totalt sett, og i de prosessene er det veldig mange interne diskusjoner knyttet til sammenligning. Hva gjør vi og hva er vårt ståsted i forhold til de vi faktisk konkurrerer mot, og ja, vi har i perioder ønsket å ta avstand fra Kongsbakken og sett på dem som noen som har levd litt i fortiden, vært litt sånn selvgod, traust, konservativ og ikke hengt med i timen i forhold til det som faktisk er tiden og ungdommens valg. **Opplever du at Kongsbakken er en motsetning av hva dere er nå?** Ja, men den strukturen er nok kort. For i øyeblikket Kongsbakken erkjenner det så tror jeg fort de får litt andre grep der borte også (Sitat informantintervju 21.03.2014 (8), mitt sitat er uthevet).*

*Det blir satt fokus på rivaliseringen mellom oss og NTG, og det har gjort at vi har vært relativt offensiv og frontet nye tilbud og så videre. Om det utelukkende har å gjøre med at NTG har etablert seg her i byen, det er jeg ikke helt enig i. Det er klart at det er en konkurransesituasjon, det er det jo. Likevel tror jeg at tilbudene våre er såpass ulike at det ikke nødvendigvis er en reell konkurransesituasjon, men det er klart at det at NTG etablerte seg her i byen virket skjerpene på oss og det tror jeg har vært veldig sunt og veldig bra. Så er det opp til oss å gjøre det vi er gode på og bygge på de faglige kompetente lærerne vi har og de tilbudene vi har. Det er klart at det har bidratt til at vi er mer bevisst på hvordan vi fremstår og vi fikk nok et spark i baken, men det er nok ikke bare det som utløste det, jeg tror det hadde tvunget seg frem uansett (Sitat informantintervju 10.03.2014 (5)).*

Som vi ser gjennom disse sitatene oppnår skolen en tydeligere forståelse av hvem de er og/ eller hvem de ønsker å være. Det inkluderer å forstå hva som må til for at de skal skille seg ut og få oppmerksomhet i omgivelsene og således posisjonere seg i forhold til relevante aktører (Moldenæs 2011). På samme tid som skolen er offensiv og bevisst på å fronte nye tilbud og markere seg blant relevante aktører, tilegner skolen seg bevisst eller ei, også organisasjonsartede egenskaper i slike sammenligningsprosesser. Det vil si at skolen anerkjenner at de har noe til felles med andre organisasjoner og kan følgelig kategoriseres som en formell organisasjon. De organisasjonsartede egenskapene skolen tilegner seg gjenspeiler gjeldende og passende normer og verdier i samfunnet, og bidrar til å sikre skolen legitimitet i omgivelsene (Meyer og Rowan 1977, Røvik 1998).

Som en offentlig skole, fremhever flere informanter skolens tilknytning til Troms fylkeskommune. Informantene forklarer at skolen ønsker å fremstå som om de er i tråd med reglementet som er satt fra sentralt hold. Det innebærer at skolen handler innenfor bestemte rammer, det gjelder også for hvordan skolen profilerer seg utad:

*Vi er jo en offentlig skole, og på grunn av det så er vi underlagt bestemte regler. Vi er jo underlagt fylkeskommunen og da har vi en del ting å forholde oss til (...) Samtidig som det kan virke begrensende på de tingene man har lyst å gjøre. Hadde man vært en privatskole eller en folkehøyskole så kunne man hatt en mer fleksibel struktur. Det er utfordringer med det at vi ikke kan opprette nye tilbud og programfag i øst og vest. Alt dette må gå gjennom fylkeskommunen og godkjennes. Vi er ikke i en posisjon hvor vi kan opprette nye linjer, vi kan foreslå eller si at vi ønsker å opprette nye programfag, men det er opp til noen andre å ta den avgjørelsen. Fylkeskommunen har ansvar for alle videregående skolene, så da blir det en sånn gi og ta, også angående fokus på distrikt og sentralt. **Også med tanke på hvordan dere fremstår og hva dere sier? Ja, vi kan ikke fremme ting som kommer i kollisjonskurs med det fylkeskommunen står for. Vi kan selvfølgelig stille spørsmålstegn ved ting, og delta aktivt i høringer om ulike saker, samtidig som det vel forventes at vi er lojale overfor de vedtak som fattes til slutt. Vi er en del av fylkeskommunen og med det underlagt de samme restriksjonen som sådan** (Sitat informantintervju 10.03.2014 (5), mitt sitat er uthevet).*

Som informanten peker på så kan ikke skolen velge fritt hvilken retning de ønsker å ta og presentere utad. Dette resonnementet beskriver et generelt poeng når det gjelder offentlige

organisasjoners identitetsutviklingsprosess, nemlig at de ikke utelukkende kan "velge" sin identitet, de er bundet av sin misjon, sitt samfunnsoppdrag og dermed sin rolle i et samfunn.

Som følge av at de er underlagt fylkeskommunen må de ta høyde for konteksten de operer innen og handle i tråd med bestemte retningslinjer. Dersom skolen ikke imøtekommer krav og forventningene fra fylkeskommunen kan de risikere at deres utadrettede kommunikasjon ikke gjenspeiler deres interne forhold (Wæraas mfl.2011b)<sup>10</sup>.

## 6.2 Tromsdalen VGS i tråd med omgivelsene

I henhold til informantsitatet innledningsvis arbeider skolen ganske mye med å fortelle omgivelsene hvem de er. Dette indikerer at skolen har et bevisst forhold til hvordan de ønsker å fremstå utad, noe virksomheter i samfunnet generelt har fokus på i samtiden (Røvik 2007).

Røvik (2007) beskriver de ekspressive tendensene som en tung trend blant organisasjoner i dag, der virksomheter nærmest tvinges til å bli mer oppmerksom på hvem de er og hvordan de formidler dette eksternt. Måten informantene snakker om behovet for en tydeligere profil og synlighet tyder på at de er bevisst på betydning av denne ekspressive siden som organisasjoner har. Denne utviklingen illustrerer omgivelsene sin påvirkningskraft på skolens interne og eksterne forhold. Som sådan kan man forstå skolen som et åpent system som i større grad eksponeres for eksterne krav og forventninger til hvordan de bør være som en moderne organisasjon (Meyer og Rowan 1977, Scott og Davis 2007).

### 6.2.1 Lik, men unik

Moderne organisasjoner opererer nærmest i et paradoks, der de bør reflektere samtidens normer og verdier, samtidig som de må være unik nok til at det er mulig å skille de fra andre (Kvåle og Wæraas 2006, Moldenæs 2011). I søken etter å skille seg ut blant andre, synes skolen å operere i et "konkurransesklima" og en "konkurransesituasjon" (ref. de overnevnte sitatene angående sammenligning). Dette konkurranseaspektet virker tilsynelatende å påvirke informantenes ordvalg i form av en mer markedsbasert logikk, da de blant annet tar i bruk ord som offensiv, progressiv, markedsføring, overlevelse, økonomi, etterspørsel, krav og behov i sine beskrivelser om skolen. På samme tid påpeker en informant;

---

<sup>10</sup> Dette vil jeg komme tilbake til i analysekapittel 7

(...) *det er litt rart ut å snakke om markedsføring av en videregående skole, ikke sant. **Hvorfor syns du det?** Nei, det var jo ikke vanlig før, men i dag har det blitt mer kjøp og salg. Vi får penger for hver elev og man får penger for elever som gjennomfører. Dermed har det blitt alle mot alle, for hver elev vi får her får vi penger og arbeidsplasser* (Sitat informantintervju 21.03.2014 (7), mitt sitat er uthevet).

Informanten beskriver en realitet der skolen må tilpasse seg endringer i omgivelsene for å overleve. Endringene skolen gjør omhandler ikke bare fasaden deres som sådan, de påvirker også interne oppfatninger om skolen. Til tross for at dette, synes ikke de nye tenkemåtene, ideene og perspektivene å være fullstendig forankret blant ansatte. Nærmere bestemt så opplever flere informanter konkurranseklimaet og omstendighetene dette medfører som omstridt. Selv om det økende fokuset på differensiering og individualisering medfører en rekke goder for skolen som sådan, synes det å eksistere en mentalitet blant lærerne om tilsier at man ikke skal skille seg ut og hevde at man er bedre enn andre;

*Det har vært en del forsøk i å få oss til å snakke opp skolen. **På hvilke måter da?** Det at vi skal snakke om hvor flott skolen er hvor fint det er å jobbe her. Det er ikke alle som liker den tanken* (Sitat informantintervju 27.02.2014 (4), mitt sitat er uthevet).

*Det her skal jo være en vanlig offentlig skole, og det er ikke min private oppgave å formidle det, det er jo et statlig ansvar. Man skal jo være likestilt og nøytral. Jeg føler jeg ikke at jeg må påta meg det ansvaret, og det gjør jeg heller ikke. Jeg skryter gjerne av arbeidsplassen min, men det er på grunn av arbeidsmiljøet her* (Sitat informantintervju 11.03.2014 (6)).

I henhold til informantsitatene ovenfor synes det å eksistere en noe mer reservert holdning til hvordan og hva skolen presenterer om seg selv utad. Denne mentaliteten kommer tydelig til uttrykk da jeg som forsker viste informantene et utvalg av skolens offentlige selvschildringer.

Samtlige informanter at opplevde at flere av de offentliggjorte selvschildringene som korrekte beskrivelser av skolen, men det var også beskrivelser som utløste negative reaksjoner hos informantene. For eksempel virker det som at beskrivelsen; *Vi er kanskje tilnærmet en eliteskole i fagene vi satser på* (Jaklin 2014), ikke gjenkjennelig i organisasjonen. Enkelte informanter anser ikke ordet som positivt ladet, da order har en ekskluderende dimensjon. Andre opplever beskrivelsen som selvskryt og drøyt å hevde, mens enkelte informanter synes

ikke ordet elite samsvarer med verdiene deres, som trygghet og mangfold. En informant reflekterer omkring begrepet og sier; *Eliteskole, da tenker jeg en skole med bare de aller beste, og vi vil omfavne alle* (Sitat informantintervju 27.02.2014 (3)).

Ifølge Wæraas mfl.(2011b) bryter det sterke fokuset på differensiering og individualisering med fellesskapsfølelsen som eksisterer i offentlige organisasjoner som beskrives som moralske fellesskap. Det vil si at skolen består og påvirkes av et kulturelt system med en bestemt misjon, verdier og identiteter (Olsen 1988, Wæraas mfl.2011b). Nærmere bestemt må skolen blant annet forholde seg til retningslinjene i henhold til opplæringsloven<sup>11</sup> (Opplæringsloven § 1-1 1998). I samtalene med informantene er det ingen som nevner markedsføring av skolen når de reflekterer omkring eksistensgrunnet til skolen. Ifølge informantene eksisterer skolen for å gi elevene kunnskap og kompetanse slik at de har et godt utgangspunkt til å gå videre i livet, enten det gjelder å ta videre utdanning eller starte i arbeidslivet. Enkelte informanter trekker også frem en oppdragelsesdimensjon, og i det så inkluderer de det å lære elevene å vise respekt, ansvarsfølelse og skape gode verdier, vaner og samarbeidsevner. Tilsynelatende virker det som at informantenes reserverte holdning overfor skolens utadrettede kommunikasjon kan forstås i lys deres nedarvede måter å tenke på angående skolen.

De overnevnte uttrykkene tilsier at skolen har opplevd en endring i form av at de har blitt mer preget av en supermarkedslogikk, samtidig som de fortsatt er sterke moralske fellesskap. Denne utviklingen tilsier at offentlige organisasjoner i større grad anses som en tjenesteleverandør som må hevde seg i konkurransen om ressurser for å overleve, samtidig som de ikke handler utelukkende ut fra konkurransedyktighet og profittmaksimering (Wæraas mfl.2011b). Disse komplekse, og motsetningsfylte aspektene som kommer til uttrykk i dette delkapittelet vil jeg drøfte nærmere i kapittel sju.

## 6.2.2 Skolen samlet under ett enhetlig uttrykk

Flere informanter reagerer negativt på følgende uttalelse; *Vi ønsker å være et slags realfagsgymnas i tillegg til å være størst i Norge innen idrett* (Jaklin 2014). Uttalelsen synes ikke å forankret blant lærere som underviser i andre fag enn idrett eller realfag. Flere

---

<sup>11</sup> For en mer utdypende beskrivelse av opplæringsloven § 1-1, se kapittel tre



informanter opplever at uttalelsen ikke er beskrivende for arbeidsplassen deres, med tanke på deres fagområde. Følgende sitater illustrerer dette;

*Det har jeg ikke hørt at vi skulle være. Vi har jo satsningsområder, men å si at vi bare en skole for realfag. Det syns jeg kanskje var litt drastisk å si, som samfunnsfaglærer. **Størst innen idrett - opplever du at det er noe som er forankret internt på skolen?** Nei, jeg forholder meg veldig lite til idretten. Det er veldig delt der, og jeg har ingen tanke om det egentlig (Sitat informantintervju 11.03.2014 (6), mitt sitat er uthevet).*

*Dem har gjort dette bevisste strategisk valget. **Når du sier dem, hvem tenker du på da?** Skolen som helhet ja, men det jo lederne som har gjort det. Vi har ikke hatt noen debatt om hva vi ønsker eller hvilken strategi vi ønsker å gå inn på. **Er det din visjon?** Absolutt ikke, jeg er knekkende likegyldig til at vi er den største idrettskolen i Norge (Sitat informantintervju informant 27.02.2014 (4), mine sitat er uthevet).*

*Skal vi markedsføre oss som et realfagsgymnas nå? Vi må kanskje være litt enhetlig og samle oss for å bli enige om hva vi ønsker. Kanskje det ikke betyr noe, men jeg tror kanskje du kan trekke noen lærere på tærne som underviser i språk for eksempel (Sitat informantintervju 21.03.2014 (7)).*

Informanter som jobber innen idrett har derimot en annen forståelse;

***Opplever du at skolen har en visjon?** Ja, det gjør eg. I alle fall innen idrett, det at vi har en visjon om å være Norges beste offentlige tilbud (Sitat informantintervju 21.03.2014 (8)).*

Sitatene illustrerer at det eksisterer ulike oppfatninger blant ansatte på skolen som tilsynelatende preges av deres stilling og fagområde. Enkelte informanter opplever uttalelsen som identifiserende for arbeidsplassen sin, mens andre føler ingen tilhørighet til beskrivelsen. Som en offentlige organisasjon med komplekse og mange mål, er det ikke uvanlig at det dannes ulike oppfatninger og uttrykk for hvordan ansatte opplever skolen. Som sådan er skolen ekstra utsatt for utviklingen av en hybrid identitet, da det kan være vanskelig å sammenfatte deres kompleksitet i et enhetlig uttrykk (Christensen mfl.2009, Moldenæs 2011, Wæras 2008).

### 6.3 Verdienes betydning

Verdiene skolen presenterer på nettsiden og i informasjonsbrosjyrene, samt verdiene som er uthevet i bildene som er hengt opp inne på skolen, kan forstås i tråd med skolen sine institusjonelle og nedarvede trekk. Det vil si at verdiene kan forstås som uttrykk for formuleringene i opplæringsloven § 1-1 (1998).

I henhold til opplæringsloven § 1-1 (1998) er skolen opprettet for å blant annet fremme lærelyst og kunnskap blant elevene, gi dem innsikt i miljø, etikk, kultur, arv og tradisjon, samt mangfold som skaper holdninger hos elevene slik at de skal kunne mestre livene sine og for å kunne delta i arbeid og fellesskapet i samfunnet. Skolen skal også motarbeide all form for diskriminering, skape tillit og fremme respekt. Skolen kjerneverdier og øvrige verdier de presenterer synes å samsvare med skolens samfunnsoppdrag.

Til tross for at kjerneverdiene synes å gjenspeile nedarvede og institusjonaliserte trekk, virker det ikke som at verdiene har fått rotfeste i ansattes atferd og skapt en felles forståelse på skolen per nå. I samtale med informantene kommer det frem at kjerneverdiene er et resultat av en samarbeidsprosess mellom ledelsen og øvrige ansatte, og samtlige ansatte sier seg kjent med verdiene og opplever de er beskrivende verdier for arbeidsplassen deres. Likevel synes verdiene å ha ulik betydning for og påvirkningskraft på hver enkelt informant:

***Opplever du at verdiene dere har vært med å utformet har betydning for hvordan du utfører arbeidet ditt? Ja, de har en viss betydning selv om jeg synes noen av ordene er nokså banal. De har betydning som en slags kontroll eller henvisning. Om jeg skal kritisere ledelsen for noe, så kan jeg spørre dem: hvordan samsvarer dette med kjerneverdiene? Da må de ta hensyn til det*** (Sitat informantintervju 27.02.2014 (4), mitt sitat er uthevet).

*Skolen har vært opptatt å bygge opp egne verdier. Så kan man jo tenke hvilke verdier som er i omgivelsene og hvilket press som finnes der. Jeg vet i alle fall at jeg husker ordene, men om jeg har et veldig eksplisitt forhold til hva de betyr og hvordan de påvirker meg (...) Jeg tenker ikke så mye over de, for å si det sånn* (Sitat informantintervju 11.03.2014 (6)).

*Men de verdiene, det kunne jo vært andre ting. Det er jo litt tilfeldig også hva man bruker, selv om det er gjennomarbeidet så kunne man endt på andre formuleringer sånn sett (Sitat informantintervju 21.03.2014 (9)).*

***Opplever du at det har en betydning for dine gjøremål? Jeg reflekterer jo litt over dem, det gjør jeg jo. Det er et minste felles multiplum i forhold til hva vi gjør . (Sitat informantintervju 21.03.2014 (8), mitt sitat er uthevet).***

*Vi har, spesielt rektor, har vært nøye med å ta de frem i flere sammenhenger. Blant annet på personalmøter og når vi har foreldremøter (Sitat informantintervju 27.02.2014 (3)).*

Som sitatene illustrerer synes verdiene å ha ulike betydninger og funksjoner for hver enkelt informant. Dette kan tyde på at ansatte ikke føler et direkte eierforhold til verdiene enda, noe som ikke er utenkelig da verdiene er toppen to år gamle. I henhold til Lencioni (2002) sin definisjon av kjerneverdier fremstår det delvis som en selvmotsigelse å kalle verdiene kjerneverdier ettersom verdiene tilsynelatende ikke har vokst naturlig frem og som organisasjonsmedlemmene føler sterk tilhørighet til og identifiserer seg med (Salomonsen 2011). Dette kan likevel være en midlertidig tilstand, ettersom verdiene ble formulert for ikke så lenge siden. Som en informant i ledelsen oppsummerer kort og greit; *(...) man kan dra på et seminar og bli enige om 1,2 og 3 verdier, men det hjelper lite om dette ikke blir tatt i bruk i det jeg kaller førstelinjen, og det kan jo ta tid og må jobbes med kontinuerlig (Sitat informantintervju 14.02.14 (2)).*

Informantene fra ledelsen forklarer ytterligere om verdienes eksterne funksjon:

*De står trykket på konvolutter og på logoer og e-poster. Så vi prøver å ha det med for å identifisere oss. Der det står Tromsdalen videregående skal kjerneverdiene også komme, og vi prøver å ha det bakhodet når vi presenterer oss utad (Sitat informantintervju 10.03.2014 (5)).*

***Verdiene som er utviklet her på skolen, er det for internt bruk eller eksternt? Ja, det har jo blitt litt en sånn moteting da, det snakkes jo ofte om moteoppskrifter i organisasjonslitteraturen og dette med visjoner og verdier. Det finnes vel knapt en organisasjon i dag som ikke har det - utfordringen er å klare å***

*konkretisere verdiene og la disse bli styrende for alle i organisasjonen. Dette er et kontinuerlig arbeid* (Sitat informantintervju 14.02.14 (2), mitt sitat er uthevet).

Samtidig påpeker en annen informant i ledelsen følgende;

*Du må få de på plass internt før du begynner å blåse de så veldig mye eksternt, men vi har de pent og pyntelig på hjemmesiden vår og under mailen vi sender, men vi går ikke ut å fronter de veldig enda. Det er ett år siden vi fikk de, ikke sant. De skal sette seg internt i bygget før vi går ut og sier at her er der vi er, men vi kommer vel dit. Så verdiene våre er ledesnorer for den jobben som må gjøres her* (Sitat informantintervju 13.02.14 (1)).

I henhold til sitatene fra ledelsen virker det som at de har mer bevisst forhold til verdienes interne og eksterne funksjon. Verdiene skolen presenterer har en tydelig utadrettet funksjon som et identitetsstempel, samtidig som verdiene kan forstås som et uttrykk for å imøtekomme eksterne forventninger og krav (Meyer og Rowan 1977).

I skolen sin reviderte informasjonsbrosjyre vier skolen verdiene betydelig mer plass og oppmerksom, da kjerneverdiene opptar en hel side. På den måten virker det som at skolen et ytre press som tilsier at de bør vie oppmerksomhet til verdiene sine, da dette er det fremste kjennetegnet en organisasjon har i dag (Ind 1997 i Kvåle og Wæraas 2006). Skolen fremstår ikke bare som en moderne organisasjon vier kjerneverdiene mer plass og betydning i deres eksterne kommunikasjon. De gir også eksterne aktører inntrykk av at skolen er åpen og imøtekommende ettersom de deler de innerste og viktigste egenskapene sine med omgivelsene (Kvåle og Wæraas 2006).

Overordnet synes kjerneverdiene å eksisterer i større grad for omgivelsene slik at de skal kunne danne seg et bilde av hvem skolen er, fremfor å ha en tydelig påvirkningskraft på ansattes atferd per i dag.

## 6.4 Oppsummering av skolens erfarte og manifesterte identitet

I det foregående har jeg presentert hvordan ansatte oppfatter og beskriver arbeidsplassen sin, samt hvordan de opplever skolen sin eksterne kommunikasjon. Skolen selvpresentasjon er delvis i samsvar med skolens nedarva og institusjonelle trekk, og gjenspeiles delvis i ansattes forståelser, følelser og tanker om arbeidsplassen sin. Eller sagt på en annen måte, skolens

erklærte og formidlede identitet er delvis i overensstemmelse med skolen erfarte og manifesterte identitet.

Enkelte av selvskildringene skolen presenterer utad samsvarer med informantenes beskrivelse av arbeidsplassen sin. For eksempel beskriver samtlige informanter skolen som en sosial og trivelig plass med et godt og åpen miljø. På samme tid virker det som at enkelte selvskildringer, verdier og visjoner skolen kommuniserer eksternt ikke samsvarer fullstendig med informantenes oppfatning av skolen. Tilsynelatende virker det som at skolen representerer ulike oppfatninger når det gjelder skolen sin identitet og rolle. På bakgrunn av dette virker det som at skolen uttrykker en hybrid identitet. Dette vil jeg utdype nærmere i kapittel sju.

## 7 Selvpresentasjon og institusjonelle trekk - to sider av samme sak?

I dette kapittelet vil jeg drøfte hvordan Tromsdalen VGS sin erklærte og formidlede identitet samsvarer med deres erfarte og manifesterte identitet (Sonen og Moingeon 2002). Det vil si at jeg søker å besvare på hvilke områder skolens virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet er konsistent eller frikoplet (Cornelissen mfl.2007, Røvik 1998). I denne delen av analysen søker jeg også besvare del to av problemstillingen min: *Hva kan forklare et manglende samsvar?*

### 7.1 Samsvar

Med utgangspunkt i to foregående analysekapitlene synes det å være et sterkt samsvar mellom enkelte eksterne selvschildringer og informantenes oppfatning av skolen. For eksempel beskriver skolen seg eksternt som en (...) *en populær skole med gode og spenstige opplæringstilbud og dyktige medarbeidere* (Informasjonsbrosjyre 1) og som en skole som har (...) *erfarne og dyktige lærere, moderne utstyr, trivelige lokaler og godt miljø* (Tromsdalen videregående skole 2014). I informantene sine beskrivelser av arbeidsplassen sin gjentar de ord som er brukt i disse selvschildringene. Samtlige informanter beskriver skolen en trivelig og sosial arbeidsplass, med et godt og åpent miljø. De beskriver også skolen som bestående av en inkluderende, omsorgsfull og tilgjengelig dimensjon, som gjenspeiler seg både blant lærerkollegiet og overfor ledelsen og elevene. Disse aspektene ved virksomheten oppsummeres i følgende selvbeskrivelse: (...) *en skole som er kjent for et åpent og godt miljø med høy trivsel* (...) (Informasjonsbrosjyre 1). En rekke informanter vektlegger også den faglige kompetansen og unike studietilbudet skolen tilbyr, noe de også fremhever utad da de skriver at lærerne er høyt utdannet og faglig dyktig, og at de tilbyr gode og spenstige opplæringstilbud.

Videre uttrykker informantene i en felles forståelse når det gjelder skolen sitt eksistensgrunnlag. Samtlige informanter forklarer skolens formål som bestående av å gi elevene kunnskap og kompetanse slik at de har et godt utgangspunkt til å gå videre i livet, enten det gjelder å ta videre utdanning eller starte i arbeidslivet. Enkelte informanter trekker også frem en oppdragelsesdimensjon, og i det så inkluderer de det å lære elevene å vise

respekt, ansvarsfølelse og skape gode verdier, vaner og samarbeidsevner. Kjerneverdiene skolen presenterer eksternt kan blant annet forstås som et uttrykk for denne felles forståelsen som eksisterer blant ansatte.

Ettersom samtlige informanter uttrykker en tilsvarende lik selvforståelse, kan man forstå de overnevnte selvpresentasjonene og oppfatningene som institusjonelle trekk ved skolen som har vokst naturlig frem og preget kulturen deres over tid. I henhold til klassisk institusjonalisme vil dannelsen av en felles forståelse av hvem man er og hva man står for som en organisasjon utvikles som følge av organisasjonsmedlemmene samhandler med hverandre over tid (Antorini og Schultz 2005, Selznick 1957). Enkelte slike institusjonelle trekk kan derimot skape en viss motstand mot noen typer impulser utenfor, som følge av at de påvirkningskrefter fra omgivelsene anses som en potensiell trussel mot deres egenart (Selznick 1957). Dette kommer jeg tilbake til litt senere i kapittelet.

I dette tilfellet arbeider skolen aktivt med omgivelsene for å undersøke hva som er interessant, aktuelt og på moten i omgivelsene. Samtidig beskriver enkelte informanter skolen som nytenkende og mottakelig for endring, da de blant annet søker nye metoder å arbeide på. Denne interne forståelsen omkring skolen dynamiske og innovative virkemåte kommer også til uttrykk gjennom de visuelle virkemidler og verbale virkemidlene skolen tar i bruk eksternt. Et spesielt godt eksempel på dette er skolens reviderte informasjonsbrosjyre. Endringene som er gjort i brosjyren illustrerer og underbygger det informantene forteller om skolen når det gjelder deres fornyingsevne og endringsvillige holdning.

Overordnet har den reviderte informasjonsbrosjyren fått et mer moderne, spenstig og visuelt uttrykk til forskjell fra den tidligere brosjyren, ved at skolen har tatt i bruk mindre skrift, spreke farger og flere bilder. Gjennom fargebruken i den nye utgaven uttrykker skolen modernitet, vitalitet, særegenhet og dynamikk. Så vel som at de tilegner seg egenskaper som varme, optimisme, glede og energi ved å ta i bruk farger som gul, oransje, blå - grønt og burgunder (Sasson 1989). Bildene og skriften bidrar til å forsterke inntrykket av skolen som en moderne, samfunnsrelevant og utviklingsorientert skole (Kvåle og 2006).

På samme tid formidler skolen et mer konservativt og tradisjonelt uttrykk gjennom nettstedet sitt, blant annet gjennom fargebruk og skrift, navn og logo. For det første så preges nettstedet av nøytrale og byråkratiske farger som hvitt og grått, og blått som kan forstås som et uttrykk

for noe konservativt (Sasson 1989). For det andre bidrar skifttypen på nettstedet til å forsterke skolen konservative og seriøse karakter (Fargerjord 2008). Strukturen, fargene og skrifttypen skolen viser på nettstedet gjenspeiler en standard mal som gjelder for alle videregående skoler i fylket. Utformingen av nettstedet synes å være innrettet etter fylkeskommune sine krav og føringer, da det blant annet står nederst på siden: *Alle rettigheter 2013 - Troms fylkeskommune* (Tromsdalen videregående skole 2014). Dette tyder på at fylkeskommunen legger bestemte føringer for hvordan Tromsdalen VGS skal utforme nettstedet sitt, på lik linje med andre offentlige videregående skoler i fylket.

Gjennom nettstedet ivaretar og gjenspeiler skolen deres institusjonelle og nedarvede rolle som en offentlig organisasjon og underlagt Troms fylkeskommune. Som en del av det offentlige, er navnet og logoen til fylkeskommunen presentert på nettsiden til skolen, og i informasjonsbrosjyrene deres. I samtale med informantene er det flere som ser skolen i relasjon til fylkeskommunen. En informant (5) beskriver deres relasjon til fylkeskommune og bekrefter at de må handle i tråd med fylkeskommunen sitt mandat, da de er en offentlig skole. Det innebærer blant annet at de ikke kan fremme ting som går i kollisjon med det fylkeskommunen står for, eller opptre selvstendig i den forstand at de oppretter nye linjetilbud eller fagkombinasjoner. Dette indikerer at skolen ikke står fritt til å velge sin identitet da de er en del noe større, og ikke en suveren organisasjon (Wæraas mfl.2011b).

Overordnet virker det som at flere av selvpresentasjonene skolen presenterer eksternt er i overensstemmelse med informantenes oppfatning av skolens identitet og rolle, samt øvrige institusjonelle trekk. Foruten om å formidle tradisjonelle og nedarvede verdier, uttrykker også skolen modernitet og kreativitet (Kvåle og Wæraas 2006). Ansatte synes å ha et bevisst forhold til deres historiske trekk, på samme tid som de beskriver skolen som nytenkende og endringsvillig organisasjon som arbeider med å fortelle omgivelsene hvem de er og hva de står for.

I søken etter å formidle sin identitet overfor omgivelsene, bekrefter informantene at de har opplevd en endring i hvordan de forstår seg selv og hvordan de kommuniserer eksternt. Det innebærer blant annet at skolen har fått en tydeligere profil, så vel som at de er blitt mer offensiv og progressiv i deres kommunikasjon. Med utgangspunkt i deres eksterne selvpresentasjon, virker det som at skolen søker å differensiere og individualisere seg fra relevante aktører, noe som tilsynelatende skaper ulike reaksjoner blant informantene.



## 7.2 Ulikhetene

Skolens synes å markere sin posisjon og status i omgivelsene ved å presentere seg som den største skolen innen idrett i Norge, og den mest attraktive skolen i Troms fylke. De gjør seg også enestående ved å fremheve at de er de eneste som tilbyr en bestemt studieretning i Troms. Samtidig har et organisasjonsmedlem uttalt følgende i media:

*Vi er kanskje en tilnærmet eliteskole i de fagene vi satser på (Jaklin 2014).*

Flertallet av informantene opplever ikke at dette sitatet er spesielt beskrivende for skolen. Mens enkelte informanter hevder at sitatet ikke reflekterer skolens verdier, som for eksempel mangfold og trygghet, oppfatter andre ordet som negativt da ordet *elite* representerer en ekskluderende dimensjon. Enkelte informanter hevder at dette er drøyt å hevde da det ikke gjenspeiler reelle forhold på skolen. I henhold til informantsitatene virker det ikke som at sitatet gjenspeiler hvordan ansatte opplever arbeidsplassen sin.

Overordnet virker det som at flere informanter opplever det økende fokuset på eksternt kommunikasjon som omstridt. Flere informanter uttrykker at de opplever at prosessen med å markedsføre skolen som uvant, og anser ikke dette som en del av arbeidsoppgavene deres. Enkelte er heller ikke komfortabel med tanken på å skulle "skryte" av skolen eksternt. Informantenes noe reserverte holdninger overfor denne utviklingen kan forstås i lys av skolens nedarvede og institusjonaliserte trekk (Wæraas mfl.2011b).

Som et *moralsk fellesskap* ligger det ikke i skolens natur å skulle skille seg ut, gjøre seg mest mulig attraktiv overfor omgivelsene, tiltrekke seg flest "kunder" og bli konkurransedyktig. Ifølge Wæraas mfl.(2011b) bryter det sterke fokuset på differensiering med fellesskapsfølelsen som eksisterer i moralske fellesskap, noe følgende sitatet illustrerer:

*Man må holde seg innenfor de gitte rammene sånn sett, det er grenser for hvordan man kan profilere seg og for hva som er etisk riktig,(...) altså man vil jo ha en profilering, men det skal ikke gå på bekostning av andre som er i samme situasjon som oss (Sitat informantintervju 21.03.2014 (9)).*

Som informanten påpeker, så ønsker man profilering av skolen som sådan, men det må ikke gå på bekostning av andre som er i samme situasjon som de. Det å skulle skille seg ut blant

andre og således bryte med fellesskapet synes å være uvant tanke for lærerne på skolen, som informant (1) beskriver tidligere:

*Lærere er jo ikke sånne som vanligvis går rundt og skryter om at de gjør en god jobb, så du må pushe de litt av og til og si at vi gjør faktisk en god jobb her* (Sitat informantintervju 13.02.2014 (1)).

Sitatet tilsier at det å skulle skille seg ut blant andre og rette fokus mot seg selv, er en noe uvant og ny måte å tenke på for lærerne. I lys av det overnevnte synes det sterke fokuset på differensiering å stri imot verdiene deres som et moralsk fellesskap (Olsen 1988, Wæraas mfl.2011b). Informantenes oppfatninger og tanker om skolen sin identitet og rolle virker som sådan å være preget av den historiske identiteten til organisasjonen, også kalt den manifesterte identiteten (Soenen og Moingeon 2002, Wæraas 2004). Skolen sin manifesterte identitet, slik den kommer til uttrykk i opplæringsloven § 1-1 (1998), er ikke basert på konkurransedyktighet og profittmaksimering, tvert imot.

Videre er det flere informanter som reagerer ulikt på følgende eksterne selvschildring:

*Vi ønsker å være et slags realfagsgymnas i tillegg til å være størst i Norge innen idrett* (Jaklin 2014).

I all hovedsak er det informanter som arbeider med andre fag enn realfag og idrett som reagerer på denne uttalelsen. Informantene deler ikke denne oppfatningen, eller visjonen om man vil. Tilsynelatende virker det som at det eksisterer forskjellige oppfatninger angående skolens identitet innen de ulike fagavdelingene på skolen. Det vil si at lærere som arbeider innen de ulike fagmiljøene for eksempel, utvikler en felles forståelse, verdier og normer som et resultat av at de samhandler hyppigere med hverandre (Bang 1995). Utviklingen av flere subkulturer er derimot ikke en uvanlig utvikling i en stor organisasjon som har komplekse mål, og tilbyr flere og ulike produkt eller tjenester (Christensen mfl.2009).

Så langt i dette kapitlet har jeg gjort rede for hvilke områder skolens utadrettede selvpresentasjon synes å samsvare med interne oppfatninger og hvor det uttrykkes ulik grad av uoverensstemmelser. Overordnet virker det som at skolen formidler verdier og selvschildringer som delvis fremstår som ulike. For eksempel så uttrykker skolen tradisjonelle og konservative verdier, på samme tid som de gjenspeiler modernitet, dynamikk og vitalitet.

Utover dette virker det som at ansatte på skolen har til dels forskjellige forståelse av skolens identitet og rolle, noe som gjør at de ulike eksterne identitetsuttrykkene samsvarer i ulik grad med informantenes oppfatninger av skolen. Det eksisterer med andre ord enkelte variasjoner mellom skolens virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet, men fremfor å beskrive dette som et frikoplingsscenario mellom substans og fremtreden (Wæraas mlf.2011a), eller en schizofrenisk tilstand (Røvik 1998), eller et tilfelle av organisatorisk hykleri (Brunsson 2006), kan man forstå de ulike aspektene ved skolen som ulike representasjoner av deres identitet (Soenen og Moingeon 2002).

### 7.3 Den multidisiplinære tilnærmingen til identitet

I lys av Soenen og Moingeon (2002) sin multidisiplinære modell kan man forstå Tromsdalen VGS sin identitet som bestående av ulike identitetsfasetter. Det vil si at man forstår skolen sin identitet som et empirisk underliggende fenomen, som kommer til uttrykk gjennom ulike representasjoner. Skolen inntar med andre ord ulike roller ut ifra hvilke omstendigheter de står overfor. Uavhengig av hvilken rolle skolen trer inn i, er det identiteten deres som gjenspeiles i det de gjør og sier (Kvåle og Wæraas 2006, Pratt og Foreman 2000, Soenen og Moingeon 2002).

Modellen gjør det mulig å forstå ulike og til dels motstridende identitetsuttrykk som en positiv ting, og ikke et sykdomstegn ved skolen virksomhet (Kvåle og Wæraas 2006). I stedet for å fremheve skillet mellom det strategiske og det naturlige, søker Soenen og Moingeon (2002) å integrere elementer fra den fra den bedriftsøkonomiske og den organisasjonsteoretiske tilnærmingen i en modell. Modellen er som sådan et egnet apparat for å forstå skolen som en organisasjon bestående av en hybrid identitet (Albert og Adams 2002). Det vil si at skolen representerer flere identitetsfasetter på samme tid. De ulike fasettene eller representasjonene kategoriseres som den erfarte identiteten, den manifesterte identiteten, den erklærte og den formidlede identiteten (jf. Soenen og Moingeon 2002).

Den multidisiplinære tilnærmingen til identitet gjør det mulig å forstå hvordan identitet blir skapt og utviklet gjennom samhandling, hvilken rolle følelser og oppfatninger spiller, samtidig som man tar høyde for historiske og nedarvede trekk, og hvilken påvirkningskraft omgivelsene har i utformingsprosessen av deres erklærte og formidlede identitet (Hatch og Schultz 2000, Kvåle og Wæraas 2006, Soenen og Moingeon 2002). Det vil være naturlig å se

disse ulike aspektene i sammenheng når man studerer identitet, ettersom organisatorisk identitet kan forstås som; *sosialt skapt, som noe relasjonelt, kontekstbundet og skiftende, noe som blir til og som endrer seg i samspillet med omgivelsene og de andre* (Kvåle og Wæraas 2006:93).

Som sådan kan man forstå skolen som en kompleks organisasjon som er kontekstbundet med tanke på at skolen er en del av offentlig sektor og underlagt fylkeskommunen. Dette påvirker hvordan skolen organiseres, ser ut og handler, i den forstand at skolen må forholde seg til retningslinjene fastsatt fra sentralt hold og av fylkeskommunen (Christensen mfl.2009, Wæraas mfl.2011b). Som informant (5) forklarer, så kan ikke skolen opprette nye linjetilbud eller fremme ting som kommer i kollisjon med fylkeskommunens sitt mandat. Dette indikerer på at skolen ikke står fritt til å skulle velge sin identitet og utforme den uten å ta i betraktning konteksten de opererer innen. Det innebærer blant annet at skolen må ta høyde for institusjonelle og nedarvede måter å tenke på i forbindelse med omdømmehåndtering for eksempel. Som et *moralsk fellesskap* anses skolen som et kulturelt system og bærer av en gitt identitet, misjon og verdier, som preger utformingen av virksomheten og ansattes forståelse, tanker og følelser om arbeidsplassen sin (Wæraas mfl.2011b). I samtale med informantene synes deres nåværende oppfatning av skolen å være preget av skolens historie, karakter og sentrale verdier (Wæraas 2004). Samtidig som de uttrykker en felles forståelse angående skolens formål, og resonnementene deres samsvarer i stor grad med opplæringsloven § 1-1 (1998).

Til tross for at skolen synes å være et sterkt moralsk fellesskap, har offentlige organisasjoner av denne kategorien blitt mer preget av en supermarkedslogikk de siste 10- 20 årene. Det innebærer at skolen i større grad anses som en tjenesteprodusent, som må hevde seg i konkurransen om anerkjennelse og ressurser for å overleve (Meyer og Rowan 1977, Wæraas mfl.2011b). Ettersom det er etablert flere private tilbud innen videregående opplæring, konkurrerer Tromsdalen VGS både med offentlige og private skoler om anerkjennelse, godkjenning, arbeidskraft og elever (Wæraas mfl.2011a). For å unngå å få lagt ned linjetilbud eller få mindre ressurser, eller i verste fall å bli lagt ned, må skolen sikre seg legitimitet og oppslutning omkring virksomheten deres. En slik prosess innebærer at skolen må tenke rasjonelt og utforme sine selvpresentasjoner strategisk slik at de formidler egenskaper som resulterer økt oppmerksomhet blant eksterne aktører (Røvik 1998, Solbakk 2011).

En implikasjon av dette er at skolen må se seg selv i relasjon til omgivelsene, og kontinuerlig gjenspeile aktuelle normer og verdier i et skiftende miljø. På samme tid som de må gjøre seg unik nok til at det er mulig skille de fra andre. For at skolen skal klare å imøtekomme eksterne krav og forventninger, må skolen representere en dynamisk identitet som endres over tid slik at de sikrer seg legitimitet og status i omgivelsene (Hatch og Shultz 2002, Meyer og Rowan 1977, Scott og Davis 2007).

Identitet er med andre ord relasjonelt og sosialt konstruert, da man oppnår en bedre forståelse av seg selv ved å se seg i forhold til noe eller noen (Røvik 1998). Som følge av skolen påvirkes av omgivelsene sine og er en stor organisasjon med flere avdelinger, kan det dannes ulike tolkninger av skolens identitet og rolle (Christensen mfl.2009, Scott og Davis 2007, Wæraas 2010). Det vil si at de ulike avdelingene danner ulike identitetsforståelser som følge av at den enkelte enheten samhandler hyppigere og har andre typer fagområder. Ifølge Soenen og Moingeon (2002) vil den mest dominerende eller legitimerede identitetsforståelsen på skolen være den som i stor grad utgjør deres erklærte og formidlede identitet, i alle fall periodevis. For eksempel så forklarer flere informanter fra ledelsen at skolen har spesielt frontet idrett, og nå petroleumslinjen eksternt fordi dette er et tema som er aktuelt i samtiden og noe folk higer etter i omgivelsene. Samtidig påpeker en av informantene at dette har vært resultatet av en naturlig prosess også, ettersom det eksisterer en mer konkurranseorientert kultur på idrett, i motsetning til studiespesialiserende.

#### *Ulik påvirkningskraft mellom identitetsfasettene*

I henhold til den multidisiplinære tilnærmingen til identitet påvirkes de ulike identitetsfasettene kontinuerlig av hverandre. De vil si at skolens erfarte og manifesterte identitet påvirker hva skolen kommuniserer og formidler om seg selv eksternt, på samme måte som skolens erklærte og formidlede identitet kan ha en intern virkning (Soenen og Moingeon 2002). En informant hevder blant annet at forventningene til lærerne og skolen generelt øker når de kaller seg en eliteskole. Ved at skolen tilegner seg slike egenskaper i sosiale medier, stilles det enda større krav til at skolen faktisk lever opp til det nivået de lover eksterne aktører (Lotman 1990).

Dersom den eksterne kommunikasjonen faktisk påvirker atferden eller selvforståelsen blant ansatte, kan dette forstås som et eksempel på autokommunikasjon. Det vil si at avsenderen

blir mottakeren av budskapet som formidles eksternt (Christensen og Cheney 2000, Hatch og Schultz 2000). Dette kan være en strategisk handling fra ledelsen dersom de ønsker å skape en holdningsendring blant ansatte, enten i form av å styrke gruppens "team spirit" eller bidra til utviklingen av nye tenkemåter, ideer og perspektiv (Broms og Gahmberg 1983, Solbakk 2014).

Overordnet virker det som at ledelsen inntar et noe mer strategiske, kalkulerende og rasjonell tilnærming skolens selvpresentasjon og den potensielle virkningen av dette kan ha eksternt og internt. Ifølge Kvåle og Wæraas (2006) er dette er naturlig utvikling ettersom ledere skal være eksperter på organisasjon og organisering, og fungere som et rasjonelt lederskap (Røvik 1998). Følgende sitat fra en informant i ledelsen illustrerer dette rasjonelle, kalkulerende aspektet:

*(...) jeg må være så ærlig og si at jeg har vært bevisst på bruk av media primært i et sånt omdømmesignal utad. På samme tid har forhåpentligvis de samme medieoppslagene også hatt en funksjon innad, som en identitetssak. Det at vi forteller en historie om skolen utad gjør jo at folk får et inntrykk av hva er denne skolen, denne organisasjonen, står for og hva vi mener, og innad så er artiklene våre med på å sette en form for identitetsforståelse internt. Jeg har en forhåpning om at oppslagene er med på å samle organisasjonen og gi en felles identitet. Sånn at tabloide fremstillinger skaper en sånn: "oi, jeg jobber der og jeg må faktisk levere i forhold til det som jeg klarer å lese som forventninger og stige såpass høyt, ettersom det er jeg som i førsteledd som skal levere det her". Jeg tror at det gjør noe med oppfatning av deg selv og det du er medlem av (Sitat fra informantintervju 14.02.14 (2)).*

Som vedkommende påpeker har selvpresentasjonen deres en klar utadrettet funksjon, så vel som at ledelsen ønsker en potensiell intern effekt. De offentliggjorte selvpresentasjonene som per nå tilsynelatende ikke reflekteres i de ansattes holdninger, kan med andre ord påvirke ansattes oppfatninger og som sådan forme nye ideer og tankemåter med tiden (Broms og Gahmberg 1983, Solbakk 2014).

Prosessen med å påvirke og skape nye måter å tenke er ikke bare en prosess som tar tid, men også noe som foregår, bevisst eller ubevisst, kontinuerlig som følge av at skolen er mottakelig

for endring og handler i tråd med omgivelsene (Hatch og Schultz 2002, Meyer og Rowan 1977, Røvik 1998). For eksempel så synes informantene å ha blitt mer konkurranseorientert og bevisst på ekstern selvpresentasjon, da de tar i bruk ord som markedsføring, offensiv, progressiv, overlevelse, økonomi, etterspørsel, krav og behov i sine beskriver om skolen. På samme tid som det virker ikke som at de implementert denne tankegangen fullstendig i deres rutiner og oppfatninger på bekostning av deres nedarvede tenkemåter. Dette kan derimot være en midlertidig tilstand. Ifølge Røvik (1998) kommer endringsprosesser først til uttrykk gjennom språket til de ansatte før endringer får rotfeste i atferden deres.

Den multidisiplinære tilnærmingen til identitet gjør det med andre ord mulig å forstå hvordan identitet blir skapt og utviklet gjennom samhandling, hvilken rolle oppfatninger og følelser spiller - samtidig som man tar høyde for historiske og nedarvede trekk (Hatch og Schultz 2000, Kvåle og Wæraas 2006). Samtidig som den rasjonelle og mer kalkulerende dimensjonen kommer til uttrykk ved utformingen av konkrete selvpresentasjoner, da skolen må oppnå legitimitet og sikre deres overlevelseskapasitet i omgivelsene. Det innebærer at skolen må skolen se seg selv i relasjon til omgivelsene og gjenspeile gjeldende verdier og normer, og på samme tid gjøre seg unik (Meyer og Rowan 1997, Moldenæs 2011). Følgelig kan man forstå den multidisiplinære organisasjon som et åpent system, der omgivelsene fungerer som en av flere faktorer som er avgjørende for utformingen av organisasjonen og hvordan den fungerer (Scott og Davis 2007).

Tromsdalen VGS sin identitetsutforming kan således forstås som en kompleks kombinasjon av det rasjonelle, det naturlige og det åpne systemet som kommer til uttrykk gjennom ulike identitetsfasetter som kontinuerlig påvirkes og utvikles av hverandre (Scott og Davis 2007, Soenen og Moingeon 2002).

## 7.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for på hvilke områder det er uoverensstemmelser og på hvilke områder det er samsvar mellom skolens erfarte og manifesterte identitet og deres erklærte og formidlede identitet.

Tilsynelatende virker det som at det eksisterer enkelte avvik mellom disse dimensjonene, men fremfor å anse dette som et sykdomstegn ved skolen, så kan man forstå identiteten deres i et multidisiplinært perspektiv. Den multidisiplinære tilnærmingen til organisatorisk identitet

betrakter identitet som et empirisk underliggende fenomen som kommer til uttrykk gjennom ulike representasjoner. Som sådan vil skolen innta ulike roller ut fra hvilke omstendigheter de står overfor, noe som vil gi skolen større fleksibilitet til å håndtere eksterne krav og forventninger.



## 8 Avsluttende refleksjoner

I dette kapittelet vil jeg sammenfatte analysen og med det trekke frem studiens viktigste funn. Deretter vil jeg gjøre rede for noen praktiske implikasjoner av funnene mine før jeg avslutningsvis presenterer forslag til videre forskning.

### 8.1 Sammenfatning

I henhold til problemstillingen min jeg har analysert hva og hvordan Tromsdalen VGS kommuniserer om seg selv over tid, og hvorvidt dette samsvarer med skolens erfarte og manifesterte identitet. I siste del av analysen besvarte jeg del to av problemstillingen, og forklarte hva et manglende samsvar mellom disse dimensjonene kan skyldes.

Basert på analysen synes det å eksistere ulik grad av overensstemmelse mellom skolens utadrettede kommunikasjon og interne aspekter. Det vil si at skolen tilsynelatende ikke gjenspeiler en enhetlig og konsistent identitet. Fremfor å anse dette som et sykdomstegn ved skolen kan man forstå identiteten deres som bestående av flere identitetsfasetter som symboliserer ulike, men like viktige aspekter ved virksomheten (Soenen og Moingeon 2002). Eller sagt på en annen måte: skolen gjenspeiler en hybrid identitet (Albert og Adams 2002, Moldenæs 2011).

I lys av Soenen og Moingeon (2002) sin multidisiplinære modell kan man forstå Tromsdalen VGS sin identitet som bestående av fire fasetter, kalt den erklærte identiteten, den formidlede, den erfarte og den manifesterte identiteten. Disse ulike representasjonene kan bidra til å gi skolen flere stemmer og et større register å spille på når de skal være handlekraftig og imøtekomme utfordringer, forventninger og krav i dagens samfunn (Wæraas 2008). Den multidisiplinære tilnærmingen integrerer elementer fra den bedriftsøkonomiske og den organisasjonsteoretiske tilnærmingen i en og samme modell, noe som bidrar til en mer kompleks forståelse av organisatorisk identitet.

#### 8.1.1 De viktigste funnene

Fra et organisasjonsteoretisk perspektiv kan man forstå de ulike selvpresentasjonene skolen formidler eksternt som rasjonelle og strategiske uttrykk for å skape et bestemt bilde av seg selv i omgivelsene (Kvåle og Wæraas 2006, Solbakk 2011). Nærmere bestemt så presenterer

skolen forskjellige selvpresentasjoner som både imøtekommer eksterne krav og forventninger, samtidig som enkelte uttrykk kan forstås som forsøk fra skolen sin side på å markere seg blant relevante aktører. For eksempel så markerer skolen sin posisjon i omgivelsene ved å presentere seg som den *største, mest attraktive* og *eneste* skolen som tilbyr enkelte fag. Slike uttrykk bidrar til å differensiere og individualisere organisasjonen fra andre og kan virke imponerende for eksterne aktører. På samme tid synes skolen å gjenspeile gjeldene og attraktive normer og verdier i samtiden. Det vil si at skolen fjerner det virksomhetsspesifikke og fremhever det som gjør formelle organisasjoner like hverandre (Røvik 2007). Skolen uttrykker med andre ord attraktive og gjeldende egenskaper som omgivelsene kan assosiere og identifisere seg, fremfor å være for konkret og spesifikk i sine selvskildringer.

I dette paradoksale forholdet mellom å være unik og samtidig lik andre organisasjoner, synes skolen å være bevisst på å tiltrekke seg nok oppmerksomhet slik at de skille seg ut fra andre, samtidig som de vedlikeholder og sikrer seg legitimitet blant eksterne aktører ved å gjenspeile eller imitere gjeldende oppfatninger, normer og verdier (Kvåle og Wæraas 2006, Meyer og Rowan 1977, Moldenæs 2011).

Skolen synes med dette å se seg selv i relasjon til andre, noe som er viktig element i identitetsutvikling (Røvik 2007). Som sådan vil ikke bare skolen oppnå bedre selvforståelse, de vil også fremstå som en moderne og utviklingsorientert skole som lytter til omgivelsene og ta innover seg hva som aktuelt i samtiden (Scott og Davis 2007). I samtale med informantene beskriver flere skolen som nytenkende og mottakelig for endring. Dette kan tolkes som et uttrykk for en dynamisk identitet, da skolen tilsynelatende forandrer identitetens karakteristikker og innhold over tid (Hatch og Schultz 2002). Det vil si at skolen kontinuerlig jobber med å definere hvem de er og hva de står for.

Ifølge informantene har de opplevd en endring i hvordan de forstår seg selv som en organisasjon og hvordan de kommuniserer om seg selv utad. Deriblant har skolen fått en tydeligere profil, samtidig som skolen har blitt mer offensiv og progressiv enn tidligere. I søken etter å formidle hvem de er og hva de står for, virker det som at skolen presenterer ulike selvpresentasjoner, som blant annet inneholder elementer som bidrar til å differensiere og individualisere skolen fra andre. Dette skaper derimot ulike reaksjoner blant informantene.

Til tross for samtlige informanter vedkjenner de potensielle positive effektene av skolen eksternt kommunikasjon, opplever enkelte det økende fokuset på dette som omstridt. Mens enkelte ikke er komfortabel med tanken på å "skryte" av skolen, hevder andre at det ikke inngår i arbeidsoppgavene deres. I henhold til Wæraas mfl.(2011b) kan man forstå slike oppfatninger i lys av skolens manifesterte identitet som et moralsk fellesskap (Soenen og Moingeon 2002). Det vil si at skolen gjenspeiler noen nedarvede og institusjonelle verdier og tenkemåter som er vanskelig å løsrive seg fra. Deriblant vil det økende fokuset å markere seg i omgivelsene bryte med fellesskapsfølelsen som eksisterer i moralske fellesskap, og øvrige verdier.

Utover dette uttrykker informantene til dels ulike forståelser av hva som er skolens identitet og rolle. Dette bidrar til at selvpresentasjonene skolen presenterer utad gjenspeiles i varierende grad med informantenes oppfatninger. Til tross for at det eksisterer ulike variasjonene, er det likevel ingenting av det de presenterer eksternt som er fullstendig frikoplet fra de interne aspektene. På bakgrunn av dette kan man hevde at skolen representerer en hybrid identitet som symboliserer ulike aspekter ved organisasjonen (Albert og Adams 2002, Moldenæs 2011).

Den multidisiplinære tilnærmingen til identitet gjør det mulig å forstå hvordan identitet blir skapt og utviklet gjennom samhandling, hvilken rolle følelser og oppfatninger spiller, samtidig som man tar høyde for historiske og nedarvede trekk, og hvilken påvirkningskraft omgivelsene har i utformingsprosessen av deres erklærte og formidlene identitet (Hatch og Schultz 2000, Kvåle og Wæraas 2006, Soenen og Moingeon 2002). Som sådan kan man forstå Tromsdalen VGS sin identitetsutforming som en kompleks kombinasjon av det rasjonelle, det naturlige og det åpne systemet som kommer til uttrykk gjennom ulike identitetsfasetter som kontinuerlig påvirkes og utvikles av hverandre (Scott og Davis 2007, Soenen og Moingeon 2002).

## 8.2 Praktiske implikasjoner

I tråd med funnene i analysen, kan man betrakte Tromsdalen VGS som bestående av en hybrid identitet, noe som kan gi skolen en rekke fordeler eksternt. Ifølge Pratt og Foreman (2000) kan derimot et identitetsmangfold ha ulike effekter internt, og i verste fall kan det

oppstå konflikter, ambivalens, handlingslammelse eller uklare formelle retningslinjer blant ansatte. For å unngå dette kan og bør organisasjoner styre identitetsmangfoldet.

Fremfor å slette eller slå sammen ulike identitetene, kan skolen forsøke å opprettholde identitetsmangfoldet og fremheve de ulike identitetene på ulike tidspunkt, avhengig av hvilke omstendigheter de står overfor (Kvåle og Wæraas 2006, Pratt og Foreman 2000). Dette krever derimot at skolen vektlegger mer tid og ressurser til intern organisering og kommunikasjon for å opprettholde mangfoldet og forhindre at dette skaper forvirring blant ansatte (Pratt og Foreman 2000). Organisasjoner med en hybrid identitet bør med andre ord vektlegge å imøtekomme interne behov på samme måte som man søker å imøtekomme eksterne krav og forventninger.

### 8.3 Omdømmeoppskriften

Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg trekke frem *omdømmeoppskriften* som jeg presenterte innledningsvis i oppgaven (Byrkjeflot 2011). Ifølge Byrkjeflot og Wæraas (2012), synes det å eksistere en global mal eller oppskrift på hvordan organisasjoner bør gå frem for å påvirke omgivelsene sine. Deriblant bør organisasjoner samle organisasjonsidentiteten i ett uttrykk, men et sett av konsistente verdier og normer, som deretter blir kommunisert på en mest mulig enhetlig og konsistent måte. Dette har tilsynelatende vært det dominerende paradigmet på hvordan strategi - og identitetsutvikling bør skje (Byrkjeflot og Wæraas 2012, Kvåle og Wæraas 2006).

Den konvensjonelle omdømmeoppskriften synes å gjelde for alle typer organisasjoner innen både privat, offentlig og frivillig sektor. Dette fremstår derimot ikke uproblematisk. Som jeg har vist i denne oppgaven, kan offentlige organisasjoner bestå av ulike og komplekse mål, verdier, normer og identiteter. Tromsdalen VGS er et eksempel på kompleksiteten offentlige organisasjoner gjenspeiler. Et enhetlig og konsistent identitetsuttrykk er som sådan ikke bare vanskelig for dem å oppnå, det vil heller ikke være fordelsaktig for dem (Christensen mfl.2009, Wæraas 2008, Wæraas mfl.2011b).

Slik omdømmeoppskriften fremstår i dag, påkrever den en radikal oversetting før den tas i bruk i offentlige sektor, og spesielt før den tas i bruk i organisasjoner som kategoriseres som moralske fellesskap. Det innebærer at den modifiseres i den forstand at både strategi - og identitetsutvikling ses i sammenheng med organisasjonens historie og institusjonelle særtrekk.

Tromsdalen VGS bør med andre ord ta høyde for konteksten de opererer innen, og det inkluderer deres institusjonelle verdier, etablerte misjon og rolle, i utformingen av deres identitet. Det tilsier at frihetsgradene til å velge sin egen identitet begrenses i denne konteksten. Dersom skolen utelukkende betrakter seg selv som en profittmaksimerende og konkurransedyktig organisasjon som bruker identiteten sin for å tilpasse omgivelsene, kan de risikere at skillet mellom det de sier de gjør og reelle forhold overskrider grensen for hva som er troverdig (Wæraas mfl.2011b).

I stedet for å hevde at en enhetlig identitet og konsistens er den eneste løsningen for å oppnå et godt omdømme, bør enkelte offentlige organisasjoner dyrke variasjonen de gjenspeiler og snakke med flere stemmer. Dette vil gi organisasjonen fleksibilitet til å være handlekraftig og imøtekomme ulike utfordringer, forventninger og krav i dagens samfunn (Pratt og Foreman 2000, Wæraas 2008). Samtidig kan en hybrid identitet være positiv for organisasjonen i den forstand at det vil være vanskelig for andre å imitere deres unike virkemåte. Som sådan kan forstå organisatorisk identitet *som noe som blir skapt, vedlikeholdt og endret i spenningsfeltet mellom det globale og det lokale* (Kvåle og Wæraas 2006:100). Med dette som utgangspunkt vil jeg i det følgende avsnittet presentere forslag til videre forskning.

## 8.4 Videre forskning

Til tross for at omdømme i offentlig sektor er et lite utforsket felt, er det ingenting som tilsier at offentlige organisasjoner ikke kommer til å forsette å være bevisst på omdømme og omdømmehåndtering i fremtiden (Wæraas mfl.2011a). I tråd med dette kunne det vært interessant å sammenligne flere offentlige organisasjoner som gjenspeiler en hybrid identitet for å finne en ledende praksis for hvordan *multiidentitetsorganisasjoner* (jf. Kvåle og Wæraas 2006) bør struktureres for å opprettholde harmoni internt og oppnå et godt omdømme eksternt.



## Litteraturliste

- Albert, S. og Adams, E. (2002). "The hybrid identity of law firms", i Soenen, G. og Moingeon, B. (2002). *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. Oxford: Routledge.
- Albert, S. og Whetten, D.A. (2004). "Organizational Identity", i Hatch, M.J. og Schultz, M. (2004). *Organizational Identity*. Oxford University Press.
- Antorini, Y. M., og Schultz, M. (2005). "Corporate Branding and the conformity trap", i M. Schultz, Y. M. Antorini og F. F. Csaba (Eds.), *Corporate Branding. Purpose/ people/ processes*. (pp.57- 78). Copenhagen Business School Press.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Tredje utgave. Tano Aschehoug forlag.
- Broms, H. og Gahmberg, H. (1983). "Communication to Self in Organizations and Culture", i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28(3):482-495.
- Brunsson, N. (2006). *The Organizations of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, P. (2011). "Forståelse av omdømme i offentlig sektor", i Wæraas, Arild mfl. (2011). *Substans og fremtreden - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, P. og Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Byrkjeflot, H. (2011). "Et kritisk blikk på omdømmeblikket", i Wæraas, A. mfl. (2011). *Substans og fremtreden - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, H. og Wæraas, A.(2012). "Public sector organizations and reputation management: five problems", i *International Public Management Journal*, Vol. 15(2):186-206.
- Christensen, T.mfl. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur og myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cheney, G. og Christensen, L. T. (2000). "Self - Absorption and Self - Seduction in the Corporate Identity Game", i Schultz, M. mfl. (2000). *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford University Press, s. 246- 270.
- Cornelissen, J.P.mfl. (2007). "Social Identity, Organizational identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterings and Product" , i *British Journal of Management*, Vol.18(1): 1-16.

- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", i DiMaggio, P. og Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Fagerjord, A. (2008). *Web-medier. Introduksjon til sjangre og uttrykksformer på nettet*. 2.utgave. Universitetsforlaget
- Hatch, M. J. og Schultz, M. (2000). "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations", i Schultz, M. mfl. (2000). *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford University Press, s.11- 35.
- Hatch, M.J. og Schultz. (2002). "The dynamics of organizational identity", i *Human Relations*, Vol. 55(8): 989- 1018.
- Jenssen, S. (2002). "Fornyelse av offentlig sektor- hvor blir det av borgerrollen?", i *Tidsskrift for Velferdsforskning*, Vol. 5(1).
- Karnaghan, K. (2003). "Integrating Values into Public Services: The Values Statement as Centerpiece", i *Public Administration Review*, Vol. 63(6):711-219.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal
- Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Leitch, S. og Motion, J. (1999). "Multiplicity in corporate identity strategy", i *Corporate Communications: An International Journal*. Vol.4(4): 193- 199. MCB University Press.
- Lencioni, P. (2002). "Make your values mean something", i *Harvard Business Review*. July 2002: 5-9.
- Lotman, Yuri M. (1990). *Universe of the mind. A Semiotic Theory of Culture*. London: I.B, Tauris og Co Ltd.
- Luamo Aho, V. (2007). "Neutral reputation and public sector organizations", i *Corporate Reputation Review*, Vol.10(2): 124- 143.
- Meyer, J. og Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", i DiMaggio, P. og Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Moldenæs, T. (2011). "Visjonsarbeid i domstolene - mellom flere identiteter", i Wæraas, A. mfl. (2011). *Substans og fremtreden – omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsen, J.P. (1988). *Statsstyre og institusjonsutforming*. Oslo: Universitetsforlaget.



- Postholm, M.B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pratt, M.G. og Foreman, P.O. (2000). "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", i *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol.25(1): 18-42.
- Ringdal, K. (2008). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2.utgave. Fagbokforlaget.
- Rock, K.W. og Pratt, M G. (2000). "Where do we go from here? Predicting identification among dispersed employees", i Soenen, G. & Moingeon, B. (2002). *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. Oxford: Routledge.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Part one: Human Values. The Free Press. New York
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner –Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salomonsen, H. H. (2011). "Strategisk kommunikasjon og organisasjonsidentiteter i kommunene", i Wæraas, A. mfl. (2011). *Substans og fremtreden – omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sassoon, J. (1989). "Colors, artifacts and ideologies", i *Social Science Information* 28:367-384.
- Scott, R. W. og Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New Jersey: Pearson Education.
- Selznick, P. (1957). *Lederskap*, oversatt til norsk av Smith, J. A. og Smith, J.H(1997). Tano Aschehoug forlag.
- Soenen, G. og Moingeon, B. (2002). "The five facets of collective identities: integrating corporate and organizational identity". i Soenen, G. og Moingeon, B. (2002). *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. Oxford: Routledge.
- Solbakk, M. N. (2011). "Omdømmehåndtering i sykehussektoren. Hvorfor og hvordan?", i Wæraas, A. mfl. (2011). *Substans og fremtreden – omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Solbakk, M.N. (2014). "Kommunisere med "de andre" eller oss selv?" , i *Nordiske Organisasjonsstudier*, Vol.16(2): 30- 51. Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Tredje utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Van Riel, C.B.M og Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Routledge.
- Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktoravhandling. Universitetet i Tromsø
- Wæraas, A. (2010). "Communicating identity: A study of core value statements in regulative institutions", i *Administration & Society*, Vol.42(5): 526-549.
- Wæraas, A. mfl. (2011a). "Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og fremtreden", i Wæraas, A. mfl. (2011). *Substans og fremtreden – omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A. mfl. (2011b). "Hvordan oversette omdømmeoppskriften for offentlige organisasjoner", i Wæraas, A. mfl.(2011). *Substans og fremtreden – omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Østerud, Ø. (2007). *Statsvitenskapelig leksikon*. Universitetsforlaget.

## Avisartikler

- Bjørkly, M.A. (2013). *Elever med opp til 5,3 i snitt må stå på venteliste*. Nordlys. 14.08. Side 7.
- Gustad, R. (2013). *Nesten alle elever i Troms søker seg til videregående. Tromsdalen på topp*. Nordlys, 07.03. Side 4.
- Jaklin, A. (2014). *Drømmelæreren er utlending*. Nordlys, 01.02.Side 16-19.
- Matre, L.M. (2013). *Tromsdalen skolen er mest eksklusiv*. iTromsø, 17.07. Side 8.
- Pedersen, C. (2014). *Ga sjefen tips*. iTromsø, 05.04. Side 6.

## Nettsider

- Bergsagel, I. (2013). *Omdømmesvikt for Norwegian i fersk undersøkelse*. Aftenposten, 27.09.2013. Tilgjengelig: [http://reise.aftenposten.no/reise/Omdømmesvikt-for-Norwegian-i-fer-sk-undersokelse-52252.html#.VDYvv\\_mSzT8](http://reise.aftenposten.no/reise/Omdømmesvikt-for-Norwegian-i-fer-sk-undersokelse-52252.html#.VDYvv_mSzT8). Lastet ned 01.08.2014.
- Christiansen, A.K. og Mangelrød, N. (2014). *Omdømmeekspert: - Northug sliter nå. Ber skistjernen om å snakke sant etter promillesiktelsen*. VG, 04.05.2014. Tilgjengelig: [://www.vg.no/sport/langrenn/petter-northug/omdoemmeekspert-northug-sliter-naa/a/10139719/](http://www.vg.no/sport/langrenn/petter-northug/omdoemmeekspert-northug-sliter-naa/a/10139719/). Lastet ned 01.08.2014.

Hansen, C. (2013). *Flest lokkes til Tromsdalen*. iTromsø, 06.03.2013. Tilgjengelig: <http://www.itromso.no/nyheter/article7208167.ece>. Lastet ned 05.05.2014.

Hattrem, H. (2013). *Omdømme- styrt for Norwegian etter forsinkelsene*. VG, 26.09.2013. Tilgjengelig: <http://www.vg.no/forbruker/reise/reiselivsnyheter/omdoemme-styrt-for-norwegian-etter-forsinkelsene/a/10151809/>. Lastet ned 01.08.2014.

Kunnskapsdepartementet. 2014. *Ansvar og organisering av videregående opplæring*. Tilgjengelig: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/grunnopplaring/videregaende-opplaring/opplaringssektoren.html?id=434954>. Lastet ned 19.februar 2014.

Opplæringsloven. LOV-1998-07-17-61. *Lov om grunnskolen og den videregående opplæringen*. Tilgjengelig: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>. Lastet ned 18.februar 2014.

St.meld. nr 12 (2006-2007). *Regionale fortrinn - regional fremtid*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-12-2006-2007-/3/2.html?id=441013>. Lastet ned 10.09.2014.

Tromsdalen videregående skole. Alle sidene er lastet ned 24.03.2014.

<http://www.tromsdalen.vgs.no/>

Undersider:

<http://www.tromsdalen.vgs.no/Studietilbud/Studiespesialisering/tabid/1609/Default.aspx>

<http://www.tromsdalen.vgs.no/LinkClick.aspx?fileticket=muNbOPahgM4%3d&tabid=541>

Troms fylkeskommune: Alle sidene er lastet ned 03.04.2014.

<http://www.tromsfylke.no/>

Undersider:

<http://www.tromsfylke.no/Tjenester/Utdanning/Omutdanningsetaten/tabid/687/Default.aspx>

<http://www.tromsfylke.no/OmTroms/Fylkesv%C3%A5pen/tabid/173/Default.aspx>

<http://www.tromsfylke.no/Omfylkeskommunen/tabid/56/Default>



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning  
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.

## Informert samtykkeerklæring

Dette er en studie i forbindelse med Marlen Marholm sin masteroppgave i organisasjon - og ledelsesvitenskap ved Universitetet i Tromsø. Studiet søker å studere organisatorisk identitet med utgangspunkt i en offentlig organisasjon. Nærmere bestemt søker studien å belyse hva casestudien, Tromsdalen videregående skole, kommuniserer om seg selv og hvilken identitet de søker å presentere - både som en offentlig organisasjon og som en organisasjon i konkurranse. Står de fritt til å velge sin identitet?

Datainnsamlingen består av dokumentanalyse og intervju. Intervjuobjektene vil være x antall informanter fra skolens ledelse og et utvalg ansatte. Jeg ønsker å intervju informanter fra ledelsen da dette kan gi mer inngående informasjon om skolens "strategier" for identitetsutvikling og for hvordan den skal kommuniseres eksternt. Ved å intervju ansatte som ikke sitter i ledelsen søker jeg å få innsikt i hvordan eventuelle endringer eller tiltak har påvirket deres forståelse av egen organisasjon. Dersom informanten føler seg komfortabel med opptak under intervjuet, vil samtalen bli tatt opp på diktafon.

Informantens navn vil ikke på noe tidspunkt bli gjort kjent i oppgaven, men indirekte identifisering i form av tittel, organisasjon eller engasjement vil kunne bli brukt. Informanten vil få mulighet til å lese og godkjenne bruk av personopplysninger før dette blir brukt i masteroppgaven. All data vil bli oppbevart et sted bare tilgjengelig for forskeren for å ivareta konfidensialitet (eksempelvis i et låst skap), og slettes når studien avsluttes. Deltakelsen i studien er frivillig og informanten kan trekke seg fra prosjektet uten nærmere begrunnelse til enhver tid. I den forbindelse vil vedkommendes informasjonsbidrag bli slettet fra undersøkelsen.

Dette prosjektet er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD), for godkjenning. Forskeren er underlagt taushetsplikt og sensitive data vil bli håndtert konfidensielt.

Dersom du har spørsmål til studien kan du kontakte meg eller veileder min; førsteamanuensis Hilde Marie Pettersen. E- post: hilde.pettersen@post.uit.no eller tlf: 776 46252. Om ønskelig, vil informanten få tilsendt et eksemplar av den ferdigstilte oppgaven. Masteroppgaven skal være klar for innlevering 15.mai 2014.

Marlen Marholm, Universitetet i Tromsø. Tlf: 92419189. E- post: mma066@post.uit.no



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning  
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.

## Samtykke til deltakelse i studien:

*Jeg bekrefter med dette at jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon om studien til Marlen Marholm og er på bakgrunn av dette villig til å delta i hennes studie.  
Jeg bekrefter også å ha mottatt en kopi av denne samtykkeerklæringa.*

Sted og dato

---

Deltakernes underskrift

---

Forskerens underskrift

# Intervjuguide

## Innledningsspørsmål

- Hvor lenge har du arbeidet ved Tromsdalen videregående skole? Har du arbeidet på andre videregående skoler tidligere?
- Hvilken utdanning har du tatt og hva er ditt fagområde?

## Hovedspørsmål

- Hvordan vil du beskrive arbeidsplassen din?
- Hvilke særtrekk vil du fremheve for å beskrive hvem dere er som organisasjon?
- Hvordan vil du beskrive skolens verdier?
- Har du opplevd en endring i skolens verdier? I så tilfelle når startet denne prosessen internt og eksternt?
- På hvilke måte opplever du at Tromsdalen videregående skole skiller seg ut?
  - Er det noe eller noen dere ønsker å assosieres med eller uttrykke avstand fra?
- Hvordan opplever du at skolen presenterer seg selv utad?
- Opplever du at det kommuniserte bilde av skolen har endret seg?
  - På hvilke måter da? Når startet denne prosessen intern og eksternt?
- **L**<sup>12</sup>. Har ansatte som ikke sitter i ledelsen vært med i utformingen av kommuniserte strategier, visjon og misjon, samt verdier? På hvilke måter da? Eventuelt hvorfor ikke?
- **L**. Er verdiene utviklet for intern og / eller eksternt bruk?

---

<sup>12</sup> **L**: Spørsmål stilt til ledelsen

- **L.** På hvilke måter tror du at de formulerte verdiene er av betydning for ansatte?
- Er du kjent med skolen sin kommuniserte strategier, visjoner og misjoner?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen her på skolen?
  - Opplever du at dette samsvarer med det skolen presenterer utad?
- Hvordan vil du beskrive skolens samfunnsoppdrag?
- Opplever du at det har oppstått utfordringer i utformingen av deres identitet?
  - På hvilke måter da, og i forhold til hvem eller hva?

Avslutningsspørsmål: (se vedlegg)

- **L.** Tror du dette samsvarer med hva medarbeiderne dine tenker, oppfatter og føler om arbeidsplassen sin?
- **L.** Tror du ansatte forstår verdiene på samme måte som deg, og tror du de identifiserer seg med verdiene?
- Samsvarer dette med din forståelse av skolen?

## Hjelpemiddel under intervju

*"... en populær skole med gode og spennende opplæringsstilbud og dyktige medarbeidere"*

*".. kjent for et åpent og godt miljø med høy trivsel..."*

*".. gjøre Tromsdalen videregående skole til den mest attraktive skolen i Troms fylke."*

*Mangfold    Muligheter    utfordringer*

*Kunnskap    Engasjement    Utvikling*

Hentet fra informasjonsbrosjyren om Tromsdalen videregående skole

*"... vi har gjort et bevisst strategisk valg, vi ønsker å være et slags realfagsgymnas i tillegg til å være størst i Norge innen idrett".*

*"Vi er kanskje en tilnærmet eliteskole i de fagene vi satser på".*

Hentet fra Nordlys 1.februar 2014

Skolens kjerneverdier:

*Trygghet    utfordringer    Mestring*

Hentet fra skolens nettside