

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## **Omdømme- og identitetsutvikling i Forsvaret**

*En studie av forsvarets omdømmekampanje og Krigsskolens identitet  
– i spenn mellom flere identiteter.*

**Vegard Walsø Mathisen**

*Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap, mai 2015*



## FORORD

Da var oppgaven ferdig, etter en reise som har inneholdt alt fra mestringsfølelse, flyt, fremdrift, stagnasjon, skrivesperre og frustrasjon. Før jeg startet arbeidet tok jeg nok litt lett på hva det innebar å skrive masteroppgave, noe som har medført en lærings- og erfaringskurve som favner bredere enn kun selve oppgaven. Jeg står igjen med kunnskap og kompetanse som helt klart gjør meg bedre rustet i arbeidslivet. Mitt valg om to års permisjon fra fulltidsjobb føles derfor som en riktig og god investering.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til veileder Hilde Marie Pettersen. Dine veloverveide innspill, spørsmål og tilbakemeldinger underveis har uten tvil hevet kvaliteten på oppgaven.

En stor takk går også til mor og far i Harstad, som har fulgt prosessen etter hvert som den har skredet fram. Deres korrekturlesning og tilbakemeldinger har vært uvurderlige. Det samme gjelder Ida Frederikke som i tillegg har stilt opp, kommet med innspill og motivert når det har trengtes.

Jeg ønsker også å takke Kari Anne for korrekturlesning og gode tilbakemeldinger.

Til slutt ønsker jeg å takke Krigsskolen, og alle informantene i studien. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. En spesiell takk går i denne sammenhengen til Joar, som har vært til stor hjelp spesielt i innledningen av prosjektet og underveis i feltperioden.

*Tromsø, 15. mai 2015.*

Vegard Walsø Mathisen

Oppgaven består av 30911 ord.



FORORD.....	
1 Innledning.....	1
1.1 Tema og kontekst .....	1
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Omdømmetrenden og offentlige organisasjoner .....	4
1.4 Oppgavens videre oppbygning og disposisjon .....	7
2 Kasusstudien: Et nærmere blikk på Forsvaret, omdømmekampanjen og Krigsskolen.....	9
2.1 Forsvaret.....	9
2.2 Omdømmekampanjen «For alt vi har. Og alt vi er.» .....	10
2.3 Lederutdanning i Forsvaret og Hæren.....	12
2.3.1 Krigsskolen - visjon: offiserer for fremtiden .....	13
2.4 Oppsummering .....	14
3 Teoretisk ramme - valg av perspektiv .....	15
3.1 Organisatorisk identitet.....	16
3.2 Organisatorisk identitet og ekspressivitet i offentlig kontekst .....	18
3.3 Tre ulike syn på organisatorisk identitet .....	19
3.3.1 Bedriftsøkonomisk - ytre strategisk perspektiv .....	19
3.3.2 Organisasjonsteoretisk – institusjonalisert naturlig perspektiv.....	21
3.3.3 Multidisiplinært - integrert perspektiv .....	23
3.4 Offentlige beslutningsprosesser og beslutningsmodeller.....	24
3.4.1 Tre ulike beslutningsmodeller for organisasjoner .....	25
3.5 Oppsummering .....	28
4 Metode.....	31
4.1 Kvalitativt forskningsdesign og ulike metoder .....	31
4.2 Feltarbeid og innsamling av datagrunnlag .....	32

4.2.1	Intervjuer og informanter .....	32
4.2.2	Observasjon av velkomstmøter og kommunikasjonsgruppemøter.....	35
4.2.3	Dokumenter og skriftlige kilder.....	37
4.2.4	Hjelpemidler .....	38
4.3	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	39
4.3.1	Troverdighet.....	39
4.3.2	Bekreftbarhet .....	41
4.3.3	Overførbarhet .....	42
	Analyse .....	44
5	Forsvarets organisasjon - sentral styring av forsvarsidentiteten.....	45
5.1	Overordnet bakgrunn og ulike begrunnelser .....	45
5.2	En støttende identitet og institusjonaliserte verdier .....	47
5.3	Omdømmeoppskriften og «klassisk rasjonell omdømmebygging» .....	49
5.4	Oppsummering.....	51
6	Krigsskolen: i spenn mellom flere identiteter .....	53
6.1	Krigsskolens ytre - identitet som styringsverktøy .....	53
6.1.1	Støttende identitet: en rasjonell binding.....	54
6.1.2	Offisiell selvpresentasjon og selvskildringer - om Krigsskolen.....	55
6.1.3	Visjon, slagord og misjon.....	58
6.1.4	Verdigrunnlag og strategi.....	60
6.2	Krigsskolens identitet i lys av den indre organisasjonskulturen .....	62
6.2.1	Krigsskolen - hvem er vi som organisasjon? .....	62
6.2.2	Verdienes betydning .....	65
6.2.3	Historie og moderne tilpasninger: praksiser, prosedyrer og seremonier.....	67
6.3	En mer kompleks virkelighet? .....	70
6.3.1	Den multidisiplinære tilnærmingen .....	70

6.4	Oppsummering .....	74
7	Krigsskolens kommunikasjonsstrategi .....	75
7.1	Krigsskolen i Forsvarets omdømmekampanje og sentrale kommunikasjon.....	75
7.2	Et rasjonelt utgangspunkt.....	76
7.3	Prosesen endrer seg.....	79
7.4	Oppsummering .....	82
8	Avslutning.....	85
8.1	Sammenfatning, og de mest fremtredende funnene .....	85
8.2	Noen avsluttende refleksjoner .....	88
8.3	Videre forskning.....	89
9	Referanseliste.....	91
	Vedlegg:.....	97

Tabell 1: Utvikling søkertall og antall skoleplasser ved Krigsskolen 2010-2014

Informasjonsskriv

Intervjuguide





# 1 Innledning

## 1.1 Tema og kontekst

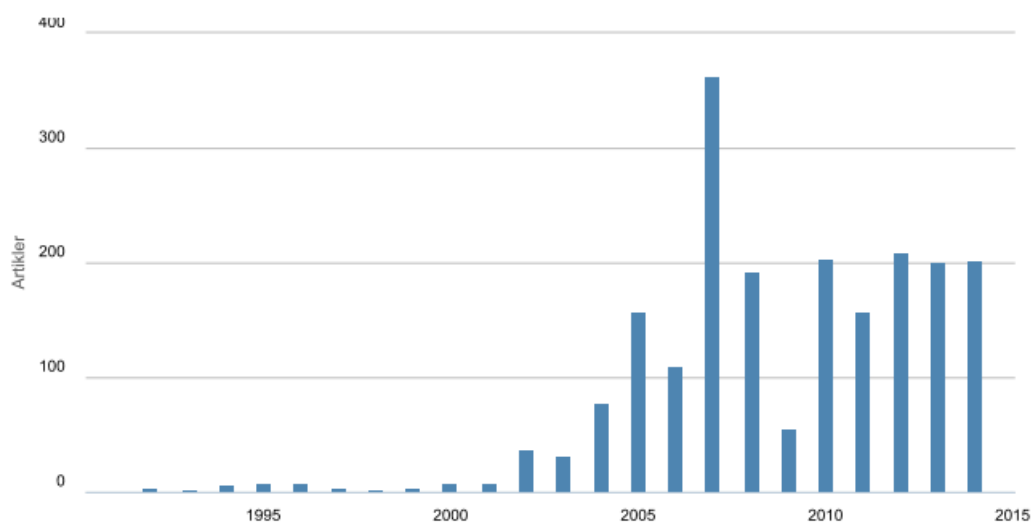
I dagens samfunn fokuserer organisasjoner mer og mer på hvordan de ønsker å bli oppfattet i sine omgivelser (Brønn og Ihlen 2009, Wæraas mfl. 2011). Slik er omdømme blitt et vanlig brukt begrep, og håndtering av omdømmet en trend i samtiden (Røvik 2007). For organisasjoner er det i denne sammenhengen den organisatoriske identiteten som kommuniseres og vurderes, og ifølge Kvåle og Wæraas (2006) er identiteten grunnlaget for all omdømmehåndtering. Røvik (1998) definerer denne identiteten som *(...) 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).

Formålet med dette mastergradsprosjektet har vært å beskrive og analysere en prosess ved Krigsskolen (Hærens krigsskole), som har ansvaret for profesjonsutdanning i Hæren. Bakgrunnen er at skolen i 2014, etter lengre tids omorganisering, initierte et arbeid med egen kommunikasjonsstrategi. En strategi for å kommunisere tydeligere rundt hvem skolen er og hva den tilbyr – med andre ord skolens identitet. Dette arbeidet forløp også i en kontekst der Forsvaret over flere år hadde drevet den sentrale omdømmekampanjen «For alt vi har. Og alt vi er», der en av målsettingene var å styrke befolkningens holdninger til forsvarsorganisasjonen (Kreativt Forum 2014). Lars Eldal (2013) studerte bakgrunnen for denne kampanjen i sin masteroppgave, og med et fokus på Forsvaret som helhet trekker hans studie blant annet fram at forsvarsorganisasjonen ser ut til å lykkes med å forene substans og framturen i sin omdømmehåndtering.

Med denne bakgrunnen ble mitt ønske å avdekke hvilke begrunnelser, problemstillinger og utfordringer som oppsto i og rundt kommunikasjonstrategiarbeidet ved Krigsskolen. Dette er spesielt interessant fordi skolen ikke er pålagt å ha sin egen strategi, men må fatte beslutninger, kommunisere og handle innenfor de retningslinjer som Forsvaret sentralt har satt for kommunikasjon (Forsvaret 2013, 2014a). På den ene siden kan dette arbeidet ses på som en naturlig følge av den overordnede omdømmekampanjen. På den andre siden kan det også oppfattes som paradoksalt at man i offentlig sektor investerer store ressurser i å

kommunisere forsvarsidentiteten via en større felles omdømmekampanje, og at det samtidig også utløser identitetsdebatter i underliggende enheter.

Hvis man bruker Googles søkemotor på ordet *omdømme* får man om lag 474 000 treff, og *reputation management* gir 28 300 000 treff<sup>1</sup>. En stor del av disse treffene omhandler oppskrifter og råd rundt hvordan for eksempel personer, organisasjoner, steder og nasjoner bør fokusere på sin eksterne kommunikasjon og selvpresentasjon. Benyttes søkeordene *Forsvaret* og *omdømme* for perioden 1990 til 2014 i mediesøkemotoren Retriever viser resultatet en markant økning like etter årtusenskiftet der omdømmebegrepet knyttes direkte til forsvarsorganisasjonen (se diagram 1). Året 2007 skiller seg markant ut, der Forsvaret fikk mye medieomtale blant annet om og rundt korrupsjonsanklager mot høyerestående offiserer i organisasjonen. Ifølge mediene framsto Forsvaret på en negativ måte, noe som tilsynelatende påvirket Forsvarets omdømme i befolkningen.



**Diagram 1:** Antall artikler i norsk media for perioden 1990-2014 der ordene Forsvaret og omdømme er benyttet (Kilde: Skjermdump<sup>2</sup> Retriever. Uttak 20.3.2015).

Søkeresultatene illustrerer at dette er en trend med stor spredning i samtiden. Interessen for omdømme og omdømmehåndtering er stor, og uttrykk for dette finnes på alle nivåer i samfunnet. For eksempel på politisk toppnivå der regjeringen knytter omdømmearbeid for Norge mot hovedmålsettingen i norsk utenrikspolitikk. Bildet utenlandske interesser har av

---

<sup>1</sup> Søk oppdatert per 19.3.2015

<sup>2</sup> Skjermdump innebærer å ta en kopi/et bilde av skjermbildet.

Norge omtales som den viktigste kapitalen landet har i denne sammenhengen, og *Norges omdømme – forvaltes av oss alle* (Regjeringen 2015a). Denne ytre vurderingen står alle overfor, personer som organisasjoner, og hvordan man framstår og presenterer seg selv blir derav en viktig faktor.

Omdømmetrenden forklares av nyinstitusjonalister som en homogeniseringsprosess, der organisasjoner blir mer og mer identiske som følge av en tvangsmessig, normativ eller mimetisk isomorfi (DiMaggio og Powell 1983). Med dette menes at organisasjoner adopterer de samme idéene, for eksempel å etablere kommunikasjonsplattformer, for å framstå som konkurransedyktige og tidsriktige. Behovet kan enten tvinges fram, oppstå som følge av at det er blitt en norm i samtiden, eller ved å etterligne det vellykkede organisasjoner gjør eller har gjort. Parallelt med dette melder det seg også et behov for å skille seg ut, bli foretrukket og derav overleve. Slik oppstår det en konkurranse organisasjoner imellom for å framstå som unike. Dette kommer ofte til uttrykk ved presentasjon av visjoner og verdier, i tillegg til ulike omdømmemålinger i mediene. Slike omdømmemålinger retter søkelyset mot den enkelte virksomhet og organisasjon, der de evalueres etter ulike kriterier som anses som viktige i samfunnet. Dette er i seg selv med på å skille og understøtte det unike med organisasjonene (Fombrun og Van Riel 2004).

## **1.2 Problemstilling**

Hvordan og hvorfor Krigsskolen utformer sin organisatoriske identitet er interessant av flere årsaker. Dette med bakgrunn i hvordan skolen forholder seg til den overordnede omdømmekampanjen, sentrale føringer som del av Forsvaret, hvem man er som organisasjon og senere tids omorganiseringer. I den sammenhengen blir et sentralt spørsmål om skolen står i spenn mellom flere identiteter. Hvis det er tilfelle er skolen nødt til å definere hva som ønskes kommunisert internt så vel som eksternt. Dermed melder et annet viktig spørsmål seg; hvordan arbeider Forsvaret og Krigsskolen med sitt omdømme- og identitetsarbeid? Det ønsker jeg å besvare med bakgrunn i prosessen jeg har fulgt ved Krigsskolen fra august til desember 2014. Problemstillingen er todelt:

1) Hva er de sentrale begrunnelsene og drivkreftene bak Forsvarets omdømmekampanje, og hvilken identitet søkes kommunisert?

2) Hva kan forklare Krigsskolens identitet i lys av et rasjonelt, institusjonelt og multidisiplinært perspektiv?

For å forstå og analysere problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i Kvåle og Wæraas (2006) og deres tre ulike perspektiver på organisatorisk identitet. Henholdsvis det rasjonelt styrbare, det institusjonelle naturlige og det multidisiplinære perspektivet<sup>3</sup>. Jeg har også valgt å dra veksler på beslutningsteori fordi Krigsskolen igangsatte en arbeidsprosess med egen kommunikasjonsstrategi, en prosess jeg fikk tilgang til å observere. Beslutningsteoriens begrepsapparat kan supplere identitetstilnæringene når det gjelder å forstå selve forløpet av denne prosessen. Jeg vil benytte tre ulike konseptuelle beslutningsmodeller for offentlig sektor, der hver av disse peker på ulike løsninger og forklaringer for hvordan beslutningsprosesser kan forløpe. Modellene er utarbeidet av Johan P. Olsen (1978), og beskrives som den rasjonelle modellen, forhandlingsmodellen og garbage-can modellen<sup>4</sup>.

### **1.3 Omdømmetrenden og offentlige organisasjoner**

Omdømmetrenden har sitt utgangspunkt i privat sektor, i en kontekst med konkurranse der det er viktig å skille seg ut fra andre lignende varer og tjenester (Wæraas mfl. 2011). Denne tankegangen er i senere tid overført til offentlig sektor via en rekke reformer og omstillinger som har hatt til hensikt å modernisere og effektivisere drift og tjenester. Omdømmetrenden kan forstås som adoptert inn i det offentlige (Byrkjeflot 2012, Johnsen 2014), der det også er blitt vanlig med omdømmearbeid og omdømmemålinger (Wæraas mfl. 2011). Fokuset har vært utvikling i retning av en mer serviceinnstilt og brukerorientert sektor der borgeren knyttes til betydningen *kunde* eller *klient* (Wæraas 2010). Blant drivkreftene finner man økte krav og forventninger i blant annet omgivelsene, og terskelen er ofte lav for å klage i media eller ytre sin misnøye i omdømmemålinger hvis forventninger ikke innfris.

---

<sup>3</sup> Perspektivene vil settes nærmere i sammenheng og redegjøres for i kapittel 3.3.

<sup>4</sup> Beslutningsmodellene vil settes nærmere i sammenheng og redegjøres for i kapittel 3.4.

Omgivelsenes forventninger er ifølge Brønn og Ihlen (2009) utfordrende å imøtekomme, *men man kan forsøke å påvirke ved å ta tak i egne verdier og egen atferd* (Brønn og Ihlen 2009:15). Slik kan man enkelt forklare hvorfor offentlige organisasjoner som Forsvaret og Krigsskolen har tatt i bruk ulike ekspressive virkemidler som visjoner, verdigrunnlag, slagord og identitetsbeskrivelser. Dette kan utdypes ytterligere og Wæraas mfl. (2011) skriver at alle organisasjoner står overfor et konkurranseaspekt som er viktig for oppnå legitimitet, tillit, kapital og anerkjennelse, og for å rekruttere de best kvalifiserte arbeidstakerne. Det er i så måte ikke urimelig å anta at dette også gjelder Forsvaret og Krigsskolen, og at disse aspektene er blant driverne for deres kommunikasjonsstrategier.

I følge nyinstitusjonell teori bør organisasjoner framstå som tidsriktige. Det innebærer at de ikke bør etterlate sin fremtreden til tilfeldighetene når ønsket er tillit og legitimitet i omgivelsene (Meyer og Rowan 1977, Brunsson 1989, DiMaggio og Powell 1991). En utfordring ligger imidlertid i at offentlig sektor ivaretar et bredt spekter av offentlige velferdstjenester, og således er grunnleggende forskjellig fra privat sektor (Christensen mfl. 2009). Overordnet har offentlig sektor i Norge en folkevalgt ledelse, der private organisasjoner har selvstyre. En direkte konsekvens blir i så måte at politisk ledelse definerer hva Forsvaret skal være, og at dette kan endre seg fra regjering til regjering. Byrkjeflot (2011) poengterer dette når han skriver at offentlige institusjoner ikke fritt kan velge å definere sin egen identitet fordi de er opprettet for å ivareta spesifikke samfunnsoppdrag – og må forholde seg til det. I denne sammenhengen skriver Olsen (1978) blant annet at offentlige organisasjoner har et moralsk ansvar i samfunnet og er bundet av sterke institusjonaliserte verdier. Offentlig sektor består altså av ulike organisasjoner, og Olsen (1978) presenterer en måte å skille mellom disse. I tillegg til «den moralske stat» skisserer han tre ulike idealmodeller i den suverene stat, staten som forhandlende aktør og staten som supermarked<sup>5</sup>. Denne kompleksiteten gjør det interessant å studere hvordan omdømmetrenden kommer til uttrykk og gir utslag i offentlige virksomheter, – i denne studien med fokus på Forsvaret og Krigsskolen.

---

<sup>5</sup> Disse modellene vil redegjøres nærmere for i kapittel 3.2.

Også Johnsen (2014) påpeker på at organisasjoner i offentlig sektor innehar andre roller enn privat sektor og derav flere og motstridende målsettinger som forventes oppfylt. I tillegg må overordnede verdier etterleves. Krigsskolen stilles i denne sammenhengen overfor målsettinger og krav som militær avdeling. Samtidig som skolen må imøtekomme krav og forventninger som offentlig høyskole. Forsvarets verdigrunnlag er i tillegg definert fra sentralt hold og gjelder for alle underorganisasjoner, og det forventes at også Krigsskolen forholder seg til dette.

Offentlige organisasjoner består ofte av flere ulike og selvstendige enheter som er løst koblet og vanskelig å avgrense. Årsaken er at de løser ulike oppgaver og oppdrag på ulike nivåer, noe som totalt sett fører til at delvis motstridende hensyn internt så vel som eksternt skal og må ivaretas (Brunsson 1989, Luoma-Aho 2007, Wæraas 2007). Det blir i denne sammenhengen tydelig at offentlige organisasjoner kan være multifunksjonelle, en betegnelse Røvik (1998) omtaler som multistandardorganisasjoner. Slikt sett kan Forsvaret defineres som en multistandardorganisasjon, der Krigsskolen er en av mange relativt autonome underorganisasjoner. Forsvaret som helhet skal blant annet bidra til samfunnssikkerheten, mens Krigsskolen i tillegg skal utdanne ledere til Hæren og samtidig ivareta en rekke andre ansvarsområder. En konsekvens av dette er at det vil oppstå ulike praksiser, logikker og organisasjonskulturer ulike steder i organisasjonen(e) (Wæraas mfl. 2011, Johnsen 2014).

Offentlige organisasjoners omdømme og omdømmearbeid er et lite utforsket felt. Når det gjelder omdømmeoppskriftens inntreden i offentlig sektor, som en trinnvis beskrivelse av hvordan omdømmehåndtering bør gjennomføres, har forskningen blant annet fokusert på relevansen og overførbarheten fra privat til offentlig sektor (Wæraas 2008, Byrkjeflot 2011, Luoma-Aho 2011, Wæraas og Byrkjeflot 2012). Videre har flere forsket på omdømmearbeid og kommunikasjonsstrategier i den norske sykehussektoren (Byrkjeflot og Angell 2011, Sataøen 2011, Solbakk 2011). Andre har fokusert på hvordan verdier og verdigrunnlag utformes og anvendes for å fremme organisasjoners identitet (Wæraas 2010, Kvåle 2011, Moldenæs 2011). Flere forskere skriver også at omdømmet baseres på effektivitet og suksess, men at det er utfordrende å måle slike immaterielle produkter som offentlige tjenester (Andreassen 1997, Harisalo og Stenvall 2003). Til tross for denne utfordringen er

denne typen målinger avgjørende for offentlige virksomheter ettersom de bidrar til å legitimere organisasjonenes eksistens (Cheung 1996, Deephouse og Carter 2005). Denne studien søker å bidra med kunnskap om hvordan organisasjoner i offentlig sektor møter og håndterer nåtidens omdømmetrend, og derav hvordan organisatorisk identitet kan presenteres, utvikles og forankres i offentlig kontekst.

#### ***1.4 Oppgavens videre oppbygning og disposisjon***

I kapittel to presenteres Forsvaret, omdømmekampanjen og Krigsskolen. Dette kapittelet vil gi en sentral bakgrunns- og kontekstforståelse som er viktig for helheten i denne studien. Videre vil kapittel tre gjøre rede for det teoretiske rammeverket oppgaven er basert på, før kapittel fire utdyper valg av forskningsdesign og metode. I kapittel fem, seks og sju presenteres studiens empiriske grunnlag og analyse av dette. Analysen vil forankres i det teoretiske grunnlaget som er presentert og redegjort for i kapittel tre. Avslutningsvis vil kapittel åtte sammenfatte de mest sentrale funnene i forhold til problemstillingen. Her inviteres leseren også til en refleksjon ut over oppgavens rammeverk, før forslag til videre forskning presenteres.





## **2 Kasusstudien: Et nærmere blikk på Forsvaret, omdømmekampanjen og Krigsskolen**

### **2.1 Forsvaret**

Det norske forsvaret er en del av det offentlige statlige forvaltningsorganet, som innebærer at organisasjonen inngår i et hierarki underlagt den ansvarlige statsråden. Norske myndigheter har i henhold til denne styringsdialogen pålagt Forsvaret å beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier (Forsvarsdepartementet 2008, 2012). Organisasjonen er å anse som et sikkerhetspolitisk verktøy som skal løse oppdrag ilagt av politiske myndigheter (Forsvaret 2012-2013). Forsvarsorganisasjonen består av 21 ulike driftsenheter som hver for seg har et bredt spekter av arbeidsoppgaver. Hæren er en av Forsvarets driftsenheter, hvor Krigsskolen er en underorganisasjon.

Forsvaret har vært i stadig endring de siste tjue årene, blant annet grunnet målsettinger om å effektivisere driften og modernisere avdelingene slik at Norges forsvar er et tidsriktig forsvar (Forsvaret 2012-2013). Denne omstruktureringen har ikke forløpt uten problemer, og man har blant annet erfart en profilering rundt økonomisk ubalanse, manglende planlegging og svak planfasthet (Holme 2013). Kritiske spørsmål ved ressursbruk og hva som skal være kjerneoppgavene er blitt stilt, i tillegg til at man har opplevd et sviktende kunnskapsnivå og engasjement rundt organisasjonen (Kreativt Forum 2014). Et grep for å møte disse utfordringene er som nevnt å koble virksomheten mot omdømmetenkning. Nettopp av den grunn har Forsvaret de senere årene arbeidet aktivt og systematisk med å forbedre seg og kommunisere sine aktiviteter og sin virksomhet til samfunnet forøvrig.

Forsvarets kjerneverdier er respekt, ansvar og mot (RAM). Disse er å betrakte som moralske og bærende grunnsøyler for all atferd, og de forventes etterlevd av samtlige som er tilknyttet organisasjonen (Forsvaret 2014b).

## 2.2 Omdømmekampanjen «For alt vi har. Og alt vi er.»

Omdømmekampanjen «For alt vi har. Og alt vi er.» har dannet kjernebudskapet i den eksterne kommunikasjonen siden mars 2011, og med dette arbeidet fulgte også en revidering av bestemmelser for Forsvarets visuelle profil (Forsvaret 2013). Kampanjen er omtalt som en suksess, da man i årlige innbyggerundersøkelser gjort av Ipsos MMI har sett en positiv effekt knyttet til flere av de målte variablene (Ipsos MMI 2014b). Forsvaret fikk også Ipsos MMIs omdømmepris for 2014<sup>6</sup>.

De strategiske målene handler om å vise fram flere sider av det moderne forsvaret som sikkerhetsaktør i samfunnet, for å bygge positive holdninger til Forsvaret og oppnå legitimitet og tillit i befolkningen (Kreativt Forum 2014). Ønsket er å være åpen og vise at Forsvaret angår alle, sikre den fremtidige rekrutteringen og bidra til intern stolthet hos tilsatte i alle de ulike grenene (Bruteig 2011). Kampanjen ble initiert av og er styrt og ledet av Forsvarets mediesenter, som har all overordnet ansvar for Forsvarets markeds-, omdømme- og rekrutteringskommunikasjon. Mediesenteret samarbeider med reklamebyrået Ernø i arbeidet med kampanjen (Kreativt Forum 2014).



**Figur 1:** Utdrag av omdømmekampanjen, med hovedbudskap og slagord satt sammen med en annonse for lederutdanning i Forsvaret. Skjermdump fra foredrag for kommunikasjonsforeningen «Forsvarets omdømmekampanje og rekrutteringskampanje» 19. oktober 2011. Michael Bruteig, leder for markedskommunikasjon ved FMS.

<sup>6</sup> Juryens begrunnelse var at *Forsvaret får prisen fordi etaten over lang tid har styrket sitt omdømme gjennom langsiktig kommunikasjon og er den av bedriftene, etatene og organisasjonene som har hatt den mest positive utviklingen over de siste ti årene* (Ipsos MMI 2014a).

Da kampanjen ble lansert i 2011 visste man at et fåtall i befolkningen brukte tid på å tenke over Forsvarets rolle for samfunnssikkerheten i samfunnet, samtidig som flertallet var likegyldig til Forsvaret og tok sin egen velferd og trygghet for gitt (Kreativt Forum 2014).

Derfor etablerte man kommunikasjonsplattformen rundt hvorfor Norge trenger et forsvar:

*Norsk sikkerhets- og forsvarspolitikken må ta utgangspunkt i de verdier og interesser som vi ønsker å sikre, og ikke bare i et kortsiktig, militært trusselbilde. Norge trenger et forsvar for å ivareta det grunnleggende og tidløse ansvar for å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet, og beskytte og fremme våre verdier og interesser (Forsvarsdepartementet 2008).*

Kampanjen fokuserer på det som er relevant og interessant for folk flest. Herunder verdier som knyttes til det befolkningen holder kjært og er glad i. Omdømmet, i form av legitimiteten og tilliten i befolkningen, søkes dermed forsterket gjennom fokus på det særegne ved Norge. Særegenheter som flertallet av norske borgere ønsker at skal forsvares og ikke forsvinne.

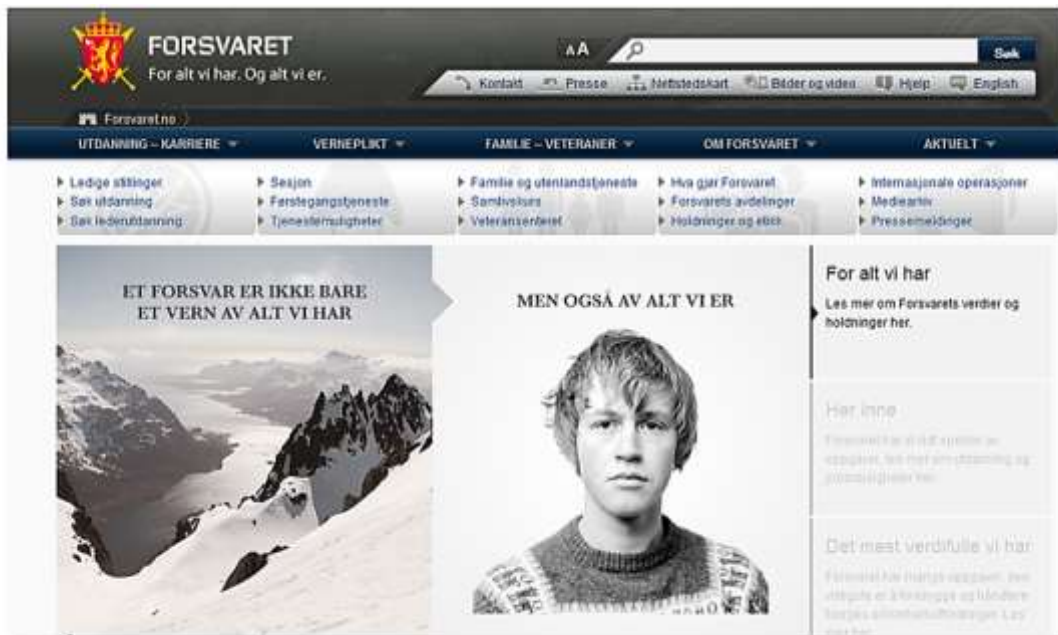
I den visuelle profilen, som figur 1 og 2 viser eksempler på, er budskapene knyttet til Forsvaret og ikke den enkelte avdeling i organisasjonen. Dette er noe alle grener, avdelinger og enheter i organisasjonen må forholde seg til i sine kommunikasjonsstrategier, *der den enkelte sjef har ansvaret for kommunikasjon av egen avdelings virksomhet og for at denne kommunikasjonen bygger oppunder Forsvarets overordnede kommunikasjonsmål (Forsvaret 2014a:10)*. Det innebærer at merkevaren «Forsvaret» skal være hovedbudskapet i all langsiktig ekstern kommunikasjon (Forsvaret 2013, 2014a).

I løpet av de årene kampanjen er blitt profilert har man i tillegg iverksatt ulike rekrutteringstiltak til lederutdanning gjennom avis, hjemmeside på internett og på sosiale medier (Kreativt Forum 2014). Man utvidet også kampanjen med magasinet INNSATS, som så langt er gitt ut i fire utgaver som bilag til Aftenposten og diverse aviser i løpet av 2012-2014<sup>7</sup>. Dette for at den eksterne kommunikasjonen også skal gi dybdekunnskap om avdelingene i forsvarsorganisasjonen. Kampanjen har gitt positiv utvikling rundt samtlige

---

<sup>7</sup> Per 1.3.2015.

målsettinger, både internt og eksternt, samt at rekrutteringen til lederutdanningene sett under ett har hatt en positiv utvikling (Kreativt Forum 2014).



**Figur 2:** Dette bildet viser deler av kampanjen på nettsiden forsvaret.no. Samme profil er også eksponert på forsvarets intranett. Skjermdump fra foredrag for kommunikasjonsforeningen «Forsvarets omdømmekampanje og rekrutteringskampanje» 19. oktober 2011. Michael Bruteig, leder for markedskommunikasjon ved FMS.

### 2.3 Lederutdanning i Forsvaret og Hæren

Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Heimevernet og Hæren har egne respektive skoler og utdanningsinstitusjoner som blant annet driver lederutdanning. Ti av disse er nivådannende utdanningsinstitusjoner hvorav fem er høgskoler<sup>8</sup>. Av disse utdanner Hæren ledere gjennom Krigsskolen og Hærens befalsskole. Forsvarets høgskole tilbyr enkelte kurs som er felles for hele Forsvaret, og er i tillegg gitt en koordinerende rolle for de grenvise høgskolene – som primært fokuserer på å utdanne og skape dyktige militære ledere innenfor sin gren eller våpenart. I ekstern profilering omtaler Forsvaret all lederutdanning i fellesskap som *en unik lederutdanning* (Forsvaret 2014b). Eksempler på hvordan det profileres visualiseres i figur 1 som er hentet fra Forsvarets omdømmekampanje. De lederutdanningene som har dårligst søkertall vil bli prioritert, og kan få kortsiktig større fokus i den sentrale kommunikasjonen.

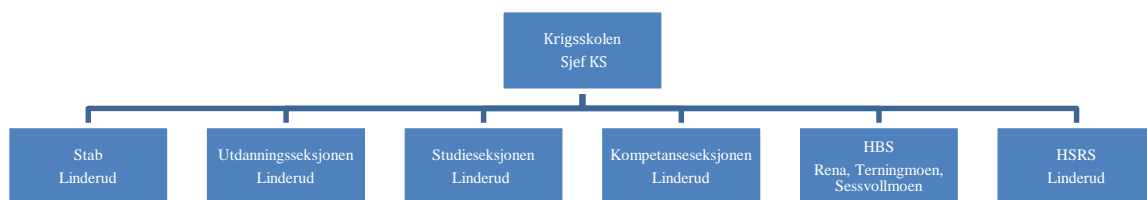
<sup>8</sup> Tre grenvise krigsskoler som alle er høgskoler, Forsvarets ingeniørhøgskole, Forsvarets etterretningshøgskole, Stabsskolen og fire grenvise befalsskoler (McKinsey & Company 2015).

Dette gjelder for eksempel ingeniørutdanningen ved Krigsskolen, som de siste årene ikke har hatt like gode søkertall som resten av linjene ved skolen<sup>9</sup>.

### 2.3.1 Krigsskolen - visjon: offiserer for fremtiden

Krigsskolen tilbyr grunnleggende offisersutdanning (GOU) i henhold til den militære profesjonens nivådannende utdanningsbehov, og er lokalisert i Oslo. Den ble etablert i 1750 og er Norges eldste høyere utdanningsinstitusjon, som også kan utdele høgskolegrader etter delvis underleggelse av høgskoleloven i juni 2003 (Forsvaret/KS 2014d). Skolen koordineres av Forsvarets høgskole, men er relativt autonom og har egen skoleledelse. I lys av senere års omorganiseringer i Forsvaret er også Krigsskolen berørt. Selve utdannings- og organisasjonsstrukturen er omorganisert i perioden 2012-2014 for å innføre det felles europeiske kvalifikasjonsrammeverket og derav imøtekomme krav som akkreditert offentlig høgskole. I tillegg er blant annet fagansvaret for lederutvikling i Hæren og militær idrett og trening i Hæren tillagt skolen. I 2012 ble også Hærens Senter for Rekruttering og Seleksjon (HSRS) opprettet og underlagt. En annen sentral endring er at Hærens befalsskole (HBS) ble underlagt Krigsskolen i 2013. Dette medførte at all lederutdanning i Hæren ble samlet inn under en og samme «utdanningssøyle».

Alle endringene har medført store strukturelle endringer over tid, slik at krigsskoleorganisasjonen nå er å anse som relativt kompleks og med ulike enheter spredt på flere geografiske områder. Figur 4 viser skolens nåværende organisasjonsstruktur, hvor samtlige av seksjonene er representert i skolens ledergruppe.



**Figur 4:** Organisasjonskart for Krigsskolen. Staben har ansvar for all administrativ støtte og drift av organisasjonen, utdanningsseksjonen utdanner kadettene<sup>10</sup>, studieseksjonen har administrativt ansvar for kadettene, kompetanseseksjonen har blant annet ansvar for faglig utvikling og FoU. HSRS har hovedansvar for all rekruttering og seleksjon i Hæren. HBS utdanner Hærens befalelever (Forsvaret/KS 2014a).

<sup>9</sup> Kilde: mail fra opptaks- og seleksjonskontoret ved Vernepliktsverket (28.10.2014)

<sup>10</sup> En elev ved Krigsskolen betegnes som kadett.

Krigsskolens hovedmålsettinger er i) å være den ledende akkrediterte høyskole med en praksis- og teoribasert lederutdanning på bachelornivå, ii) utdanningen skal baseres på anerkjent forskning og iii) Krigsskolen skal være navet i utviklingen av profesjonen i Hæren (Forsvaret/KS 2014d). Som sistnevnte hovedmål viser til er offisersutdanningen å anse som militær profesjonsutdanning, og *skal utdanne og danne offiserer som kan forvalte og lede det samfunnsoppdraget Forsvaret har fått, med ekspertise og ansvarsglede* (Krigsskolen 2014:7). All tjeneste ved Krigsskolen hviler på skolens verdigrunnlag, som igjen er tuftet på Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot (Forsvaret/KS 2014a, 2014c, 2014d).

## **2.4 Oppsummering**

Dette kapitlet viser at Forsvaret er en stor og kompleks organisasjon som overordnet søker å bygge et attraktivt og positivt omdømme i samfunnet – med omdømmekampanjen «For alt vi har. Og alt vi er» som ledestjerne. I lys av kampanjen skal «Forsvaret» være hovedavsender i all kommunikasjon, noe hele organisasjonen må forholde seg til (Forsvaret 2013). Forsvarsorganisasjonen består av flere organisasjoner fordelt på ulike grener og på ulike nivåer. Det er i så måte naturlig å anta at Forsvaret består av flere organisasjonsidentiteter med samme overordnede formål – å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet, og bidra til å ivareta norske interesser (Regjeringen 2015b). I denne oppgaven er disse organisasjonene representert med Krigsskolen, en militær avdeling og akkreditert høyskole som utdanner offiserer til Hæren.

### 3 Teoretisk ramme - valg av perspektiv

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for studiens teoretiske begrepsapparat og hvordan det skal anvendes for å besvare problemstillingen. Først vil jeg forklare organisatorisk identitet generelt, og utdype dette for organisasjoner i offentlig sektor. Spesielt beskrives det rasjonelle, naturlige og multidisiplinære perspektivet. Til slutt vil jeg redegjøre for hva en beslutningsprosess er, og knytte tre ulike perspektiver til forståelsen av slike prosesser.

Innledningsvis er det viktig å klargjøre skillet mellom omdømme og image. Omdømme og image er nært beslektet, da image legger grunnlag for omdømmet (Byrkjeflot 2011). Image er det umiddelbare inntrykket som lettere kan endres ved verbale og visuelle virkemidler, mens omdømmet knyttes til at man etterlever det helhetlige og langvarige inntrykket (Brønn og Ihlen 2009). Forskjellen kan utdypes med at omdømmet inkluderer en dypere verdsettelse av organisasjonen og posisjonen den har over lengre tid i samfunnet (Wennes og Busch 2009). Disse forholdene forsøker organisasjoner å håndtere, og ifølge Røvik (2007) 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).*

Med et stadig økende omdømmefokus har stadig flere organisasjoner innsett at man bør kommunisere og framstille seg selv som attraktiv for å oppnå legitimitet og tillit i omgivelsene (Balmer og Greyser 2002, Kvåle og Wæraas 2006). En organisasjon er legitim og oppnår tillit når dens verdier og handlinger samsvarer med omgivelsenes skapte forventninger, verdier og normer om hva som er riktig (Røvik 2007, Christensen mfl. 2009). I denne sammenhengen skriver Røvik (2007) at organisasjoner aktivt forsøker å påvirke eksterne inntrykk til det positive ved å vise åpenhet og kommunisere og dele noe om seg selv; hva de gjør, hvem de er og hva de står for. Disse elementene er den organisasjonsmessige identiteten, som nevnt innledningsvis er kjernen i omdømmet. Blant annet fordi den legger grunnlaget for selvforståelsen internt i organisasjonen (Kvåle og Wæraas 2006). I denne sammenhengen er idealet å framstå som konsistent og helhetlig (Fombrun og Van Riel 2004).

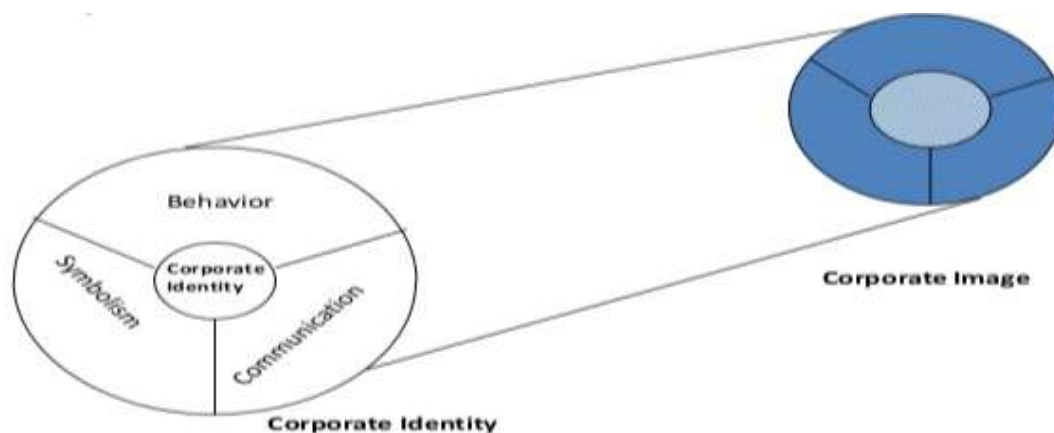
### **3.1 Organisatorisk identitet**

Hvis vi ser tilbake til innledningen og Røviks (1998) definisjon på organisatorisk identitet er det tydelig at kommunikasjon er et viktig bindeledd mellom identiteten og omdømmet. Hvilken identitet organisasjonene kommuniserer dreier seg ifølge Albert og Whetten (1985) om å finne fram til de sentrale, varige og særegne trekkene ved organisasjonen. Noen forfattere fokuserer i denne sammenhengen på indre trekk ved organisasjonen, og diskuterer i mindre grad prosessen rundt hvordan identiteten utformes og forankres. En tilnærming er at utformingen av identiteten skjer i spennet mellom egen kultur, egne verdier og hvordan man kommuniserer til omgivelsene, og mot omgivelsenes forståelse av dette skapte inntrykket (Hatch og Schultz 2002). Det handler om å minske gapet mellom kommunisert og faktisk identitet (Wæraas mfl. 2011), noe som bidrar til identitetsutvikling. Grunnlaget for utviklingen ligger i utvikling av felles verdier og tilhørighet blant organisasjonsmedlemmene, som igjen krever at organisasjonen kontinuerlig stiller seg spørsmålet om «hvem man er som organisasjon» (Røvik 1998). I så måte er ikke organisasjonsidentitet noe man kan ta og føle på, men heller noe immaterielt (Wæraas mfl. 2011). Dermed vil den organisatoriske identiteten tolkes gjennom hvordan den kommer til uttrykk i språk, tegn og symboler – og det er kun slik den kan uttrykkes og forstås.

Identitetsbegrepet har vært kritisert ved at det fører til menneskeliggjøring av noe ikke-menneskelig, at den menneskelige individuelle sosiale identiteten knyttes til virksomheter (Hatch og Schultz 2004). Tilsvaret på denne kritikken er blant annet at organisasjoner i større og større grad ses på som «super-personer» ved at de tilskrives menneskelige trekk og egenskaper, som for eksempel normative verdier som omgivelsene forventer av moderne organisasjoner (Brunsson og Sahlin-Andersson 2000). For å skille, og møte denne kritikken har Cornelissen mfl. (2007) skissert tre ulike identitetstilnærminger: sosial identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. *Sosial identitet* omhandler den nevnte menneskelige individuelle sosiale identiteten som blant annet utvikles ved følelse av at man tilhører og identifiserer seg med grupper. *Organisasjonsidentitet* omhandler en form for sosial identitet som medlem av organisasjonen, og dreier seg om et sett av felles overbevisninger blant organisasjonens medlemmer. Dette innebærer en delt oppfatning om et fellesskap, altså hvordan organisasjoner definerer seg selv (Cornelissen mfl. 2007).



*Virksomhetsidentiteten* er på sin side det ekspressive som uttrykkes i form av utadrettet kommunikasjon i offisielle selvskildringer, verdigrunnlag, visjoner, formål, slagord og bilder (Kvåle og Wæraas 2006). I følge Garsten og Saltzer-Mörling (2004) presenterer organisasjoner dette blant annet for å kommunisere «her er vi!», og for derav å være synlig i omgivelsene. Van Riel og Fombrun (2007) setter virksomhetskomponentene sammen til symbolbruk, atferd og kommunikasjon - og knytter det mot fellesbetegnelsen de kaller identitetsmiks (se figur 5).



**Figur 5:** Van Riel og Fombruns identitetsmiks. Atferd, symboler og kommunikasjon skaper virksomhetsidentiteten og derav imaget i omgivelsene (2007:68).

Det er gjort flere studier som retter søkelyset mot hvordan ekstern kommunikasjon også vil kunne gi interne, identitetsformende og forpliktende effekter hos de ansatte i organisasjonen. Dette omtales som autokommunikasjon, og innebærer at virksomhetsidentiteten inkorporeres i organisasjonsidentiteten (Christensen 2004, Solbakk 2014). Det betyr at organisasjonens kommunikasjon til omgivelsene påvirker organisasjonens indre liv, noe Hatch og Schultz (2002) trekker fram når de skriver at formingen av organisasjonsidentitet er kompleks, og noe som skjer i en kontinuerlig dynamisk forbindelse mellom intern kultur hos de ansatte og eksterne omgivelser i form av uttrykk og image.

Meyer og Rowan (1977) argumenterer for at samfunnets organisasjoner i denne sammenhengen retter seg etter og adopterer de samme populære institusjonaliserte standardene for hvordan man bør være, fremstå og oppfattes. I en dynamisk og globalisert verden skjer dette via eksponering for ulike myter eller *tatt for gitt-normer*. Den ekspressive

omdømmetrenden kan slik sett forstås via ulike symboler, standarder og normer som stadig endres, og fører til at moderne organisasjoner til enhver tid står overfor ulike oppskrifter for hvordan man bør være og kommunisere. I denne sammenhengen peker Røvik (2007) på at organisasjoner har behov for oversettelseskompetanse, *translatørkompetanse*, og han anser dette som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med å ta oppskriftene i bruk. Det vil med andre ord eksistere et behov for translatørkompetanse og kunnskap om kommunikasjon og omdømme for å lykkes både med Forsvarets omdømmekommunikasjon og med Krigsskolens arbeid med kommunikasjonsstrategi. Røvik (2007) tar imidlertid også til orde for at translatørkompetansen ofte er vanskjøttet i moderne organisasjoner, noe som kan være en forklaringsfaktor hvis det oppstår utfordringer i kommunikasjonstrategiarbeidet.

### **3.2 Organisatorisk identitet og ekspressivitet i offentlig kontekst**

Som nevnt tidligere har Byrkjeflot (2011) tatt til orde for at offentlige organisasjoner ikke fritt kan velge sine identiteter, og Moldenæs (2011) har gjennom sin empiriske studie av etableringen av Domstoladministrasjonen pekt på at offentlige organisasjoner har flere og hybride identiteter. Hun fant blant annet at denne nye organisasjonen hadde en hybrid forståelse av seg selv, primært gjennom en generell organisasjonsidentitet og en statsmaktsidentitet. Christensen mfl. (2009) viser til at dette mangfoldet av identiteter og derav flere ulike verdier kan bidra til å danne et inkonsistent og fragmentert eksistensgrunnlag. Utviklingen viser også at offentlige organisasjoner fokuserer mer og mer på sine identiteter og forsøker å uttrykke disse på ulike måter overfor omgivelsene (Wæraas mfl. 2011).

En sentral utfordring er at offentlige organisasjoner er forskjellige, og derav ikke eksisterer i én og samme kontekst. En måte å drøfte disse forskjellene på er ifølge Olsen (1978) å skille mellom fire idealmodeller: den suverene stat, staten som forhandlende aktør og staten som supermarked og den moralske stat. I lys av disse modellene består offentlig sektor av organisasjoner som vektlegger ulike ting på bakgrunn av sin samfunnsrolle. De suverene myndighetsutøvende organisasjonene som for eksempel politiet søker nøytralitet og effektivitet, mens andre deler av forvaltningen som eksempelvis ulike konfliktråd preges av forhandlinger og konfliktløsning. Innenfor supermarkedstankegangen er organisasjoner som Posten og NSB tjenesteprodusenter som innebærer fokus på kundeorientering, marked og

resultater. I den sistnevnte modellen, moralske fellesskap, beskrives organisasjoner som bærer av en bestemt misjon, verdier og identiteter som er vokst fram over tid og opprettet for å ivareta bestemte samfunnsoppdrag. Forsvaret og offentlige høyskoler beskrives blant annet av Wæraas mfl. (2011) som moralske fellesskap. Dermed faller det naturlig at også Krigsskolen kan plasseres inn under denne kategorien.

### **3.3 Tre ulike syn på organisatorisk identitet**

I følge Kvåle og Wæraas (2006) er begrepet organisasjonsidentitet fragmentert og uoversiktlig. Til tross for dette vil identiteten uansett vise til hvem og hva organisasjoner er, og den bedriftsøkonomiske, organisasjonsteoretiske og den multidisiplinære retningen peker på ulike tilnærminger til organisatorisk identitet.

#### **3.3.1 Bedriftsøkonomisk - ytre strategisk perspektiv**

Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen assosieres primært med ytre trekk der identiteten ses på noe som kan skapes, endres og styres. Perspektivet kan sammenlignes med virksomhetsidentiteten, og der ledelsen definerer hvem og hva organisasjonen er. Dette innebærer rasjonelle prosesser med full oversikt og innsikt i ulike alternativer og utfall, og der det beste alternativet velges for å påvirke omgivelsene – med den hensikt å oppnå verdimaksimering og forretningsmessige fordeler (Kvåle og Wæraas 2006, Solbakk 2011). Ledelsen håndterer dette blant annet via implementering av visjoner, misjoner, verdier og strategier (Røvik 1998). Dette innebærer at organisasjonen sees på som en rasjonell-instrumentell arena for måloppnåelse, som er tuftet på en hierarkisk og konsekvenslogisk styringskjede der det eksisterer et positivt syn på at det er mulig å styre organisasjonsidentiteten i ønsket retning.

I bunn av perspektivet ligger det en tanke om at organisasjoner må framstå med en helhetlig kommunikasjon omkring en helhetlig identitet for å presentere seg selv og differensiere seg fra andre organisasjoner (Brønn og Ihlen 2009). Olins (1978) hevder at dette arbeidet kan struktureres på tre måter for store organisasjoner med flere enheter. Olins skisserer tre ulike identiteter som hver av de primært oppfattes ulikt opp mot produktnavnet, og at hvordan navn og logoer brukes i forhold til hovedorganisasjonen bestemmer organisasjonsidentiteten. En *monolittisk identitet* er der en organisasjon framstår med ett

navn og samme visuelle utforming i all kommunikasjon, en *støttende identitet* er når en organisasjon har delvis selvstendig grafisk design, men samtidig er støttet av designen og navnet til hovedorganisasjonen, og en *pluralistisk identitet* handler om når mange merker og produkter med hensikt er løst koblet til hverandre og moderorganisasjonen.

Fombrun og Van Riel (2004) poengterer i denne sammenhengen at den ideelle måten å drive omdømmearbeid på vil være via en strategisk entydig kommunikasjon mot omgivelsene basert på en solid og grundig kommunikasjonsplattform. Lykkes man i dette vil det påvirke rekrutteringen og ansattes ønske om å være i organisasjonen. Forskerne understreker også at for å lykkes må organisasjoner kommunisere etter det de kaller de fem stjerne-kvalitetene som kjennetegner organisasjoner med godt omdømme. Disse stjerne-kvalitetene innebærer at organisasjoner kommuniserer synlig, autentisk, konsistent, transparent og distinkt. Hvordan organisasjonen bør utføre kommunikasjons- og omdømmearbeid i praksis beskriver Byrkjeflot (2011) i sin modell *omdømmeoppskriften*. Dette er en femtrinns modell som består av strategi, identitetsutvikling, selvfrestilling og videre måling av image og omdømme. Byrkjeflot beskriver via disse trinnvise fasene hvordan spesielt konsulentbransjen og akademikere innenfor kommunikasjon og organisasjon oppfordrer organisasjoner til å påvirke sine omgivelser. Dette er dog ikke uproblematisk fordi omdømmehåndtering kan foregå ulikt, blant annet med bakgrunn i hvilken organisasjon og virksomhet det er snakk om. Spesielt består offentlig sektor av ulike typer organisasjoner, praksiser, logikker og verdier som oppskriften ikke tar høyde for (Wæraas mfl. 2011).

#### *Mulig utfall – verdimaksimering og samsvar*

Tar man utgangspunkt i et bedriftsøkonomisk perspektiv vil det være naturlig å anta at både forsvarsledelsen og ledelsen ved Krigsskolen vil styre og beslutte på bakgrunn av rasjonelle analyser og overveielser for å verdimaksimere og oppnå forretningsmessige fordeler. De vil derfor følge omdømmeoppskriften, og konstruere en homogen virksomhetsidentitet som anses som strategisk riktig, og etter de krav som stilles fra omgivelsene. Denne identiteten implementeres da inn og nedover i organisasjonen der Krigsskolen får rollen som støttende identitet. De ansatte vil i all hovedsak akseptere dette, og handle i tråd med det som er bestemt. Eventuell motstand vil ledelsen håndtere uten problemer. Slik sett vil Krigsskolens virksomhets- og organisasjonsidentitet samsvare og være identiske. Identitetsutvikling vil

således være en prosess som er skapt og styrt av ledelsen, og som samtidig utformes i tråd med omgivelsene (Solbakk 2011).

### **3.3.2 Organisasjonsteoretisk – institusjonalisert naturlig perspektiv**

Det organisasjonsteoretiske perspektivet er et resultat av flere skoleretninger, og i denne oppgaven vil jeg trekke fram den klassisk institusjonelle og nyinstitusjonelle retningen.

I den klassisk institusjonelle retningen er man opptatt av hvordan organisasjonsidentiteten som fenomen dannes naturlig over tid, og gir distinkte preg som følge av felles

overbevisninger og delt opplevelse av fellesskap blant organisasjonens medlemmer.

Perspektivet har således mye til felles med det indre livet og kulturen i organisasjonen, og identiteten lar seg vanskelig styre av ledelsen (Kvåle og Wæraas 2006). Sentralt i forståelsen av dette perspektivet ligger det relasjonelle og sosiale mellom medlemmene, herunder fortolkningen av hvem man er som organisasjon via språk og symboler. I følge Wæraas (2004) forlenges denne identitetsforståelsen mot virksomhetens sentrale verdier og normer, kjernevirksomhet, historie og karakter. Når disse forholdene har fått utvikle seg over tid vil betydningen av den formelle organisasjon reduseres. Selznick (1957) kaller dette institusjonalisering, et begrep som innebærer at organisasjonen er blitt noe mer enn bare en instrumentell organisasjon. Den får en unik egenverdi som i større grad definerer organisasjonsidentiteten; hvor man kommer fra, hvem man er og hvem man identifiserer seg med (Kvåle og Wæraas 2006). Det er dette Albert og Whetten (1985) mener med å finne fram til det varige og særegne med organisasjonen, noe som vil gjenspeiles i medlemmenes fortolkning og forståelse av virkeligheten – og dermed være med på å styre deres tanker, følelser og atferd som organisasjonsmedlemmer (Scott og Davis 2007, Salomonsen 2011). Dette vil prege organisasjonens indre og alt man foretar seg som ansatt, noe som vil føre til at organisasjonen blir institusjonalisert og danner seg en særegen og unik identitet (Selznick 1957).

I det nyinstitusjonelle perspektivet rettes blikket mot omgivelsene, der formelle organisasjoner befinner seg i en gjensidig avhengighetsrelasjon med disse. Her konfronteres de med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet (Røvik 1998). Dette er i tråd med Meyer og Rowans (1977) definering av ulike *tatt-for-gitt-normer*, der organisasjonsidentiteten blir vanskelig å styre

fordi den formes i relasjon med disse forventningene. Røvik skriver at organisasjoner i denne sammenhengen må framstå som rasjonelle verdisymboler i det moderne samfunnet, *symboler som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskapelighet* (1998:36).

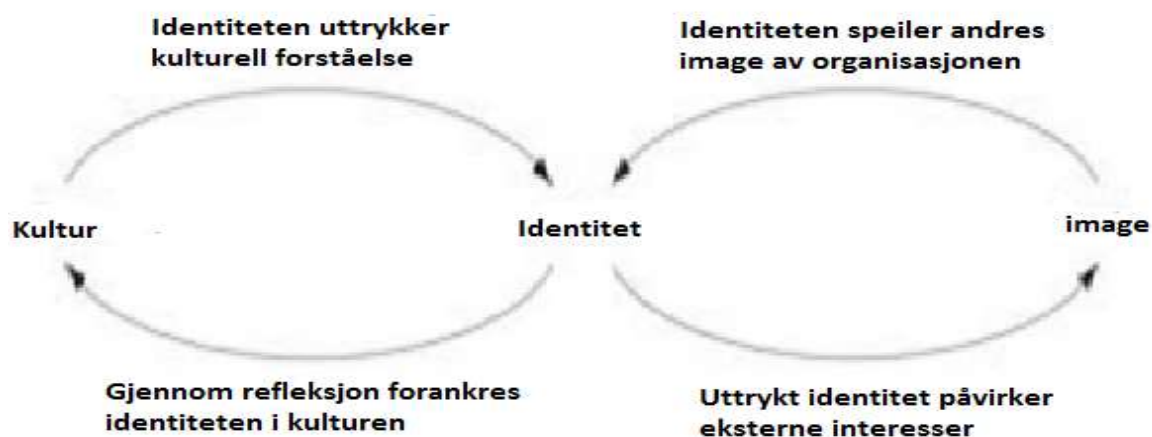
Forsvaret formes for eksempel etter samfunnets forventninger og krav til effektiv bruk av skattepenger og budsjett, og Krigsskolen må handle som en del av fellesskapet. En mulig konsekvens kan i så måte bli at motstridende målsettinger og krav fra ulike deler av omgivelsene fører til en konstruksjon av flere uklare og hybride identiteter (Moldenæs 2011). Det betyr at skolen innehar flere ulike men beslektete identiteter som søker å imøtekomme disse ulike målsettingene og kravene. I sin tur vil dette kunne føre til at Krigsskolens virksomhetsidentitet ikke stemmer overens med organisasjonsidentiteten – en tilstand Brunsson (1989) kaller *hykleri* og Røvik (1998) *schizofreni*.

#### *Tre mulige utfall – dekopling, fremmedgjøring og institusjonell treghet*

Siden offentlige organisasjoner kan ende opp med å kommunisere flere og hybride identiteter mot ulike aktører i omgivelsene vil et utfall i møtet med omgivelsenes krav kunne resultere i en *dekopling* mellom organisasjonens ytre og indre liv (Meyer og Rowan 1977, Brunsson 1989). Det innebærer at Forsvarets og Krigsskolen tilpasser seg omgivelsenes forventninger og imøtekommer disse uten at det man kommuniserer stemmer overens med helheten internt i organisasjonens. Brunsson (1989) tar til orde for at dette er noe organisasjoner må gjøre for å møte ulike krav i omgivelsene, mens Røvik (1998) mener at organisasjoner ikke kan forbi i denne tilstanden da en avstand mellom prat og praksis etter hvert vil bli gjennomskuet og føre til tap av legitimitet og tillit. For Krigsskolen kan denne avstanden oppleves mellom Forsvarets kommuniserte identitet i den sentrale omdømmekampanjen og Krigsskolens identitet som en del av Forsvaret. I tillegg kommer de ansattes beskrivelse av skolen sett opp mot hvordan skolen blir beskrevet i kommunikasjonsstrategien. Dersom disse skillene ikke stemmer overens med hverandre vil man stå overfor kritikk fra omgivelsene, og derav en mulig *fremmedgjøring* overfor de ansatte. I sin tur må ledelsen ta høyde for dette fordi det vil kunne føre til at de ansatte yter motstand og at en *institusjonell treghet* oppstår fordi de ikke kjenner seg igjen i de kommuniserte identitetsuttrykkene og den organisasjonen de identifiserer seg med (Christensen 1994, Kvåle og Wæraas 2006, Solbakk 2011).

### 3.3.3 Multidisciplinært - integrert perspektiv

Flere forskere har tatt til orde for å integrere det bedriftsøkonomiske og organisasjonsteoretiske synet i ett og samme perspektiv, noe som kan bidra til et utvidet identitetsbegrep. Perspektivet integrerer flere ulike tilnærminger for identitet der det argumenteres for at en organisasjon ikke kun har en statisk identitet, og at man på det grunnlaget kan analysere og forstå organisasjonsidentiteten fra flere standpunkter (Kvåle og Wæraas 2006). Albert og Whetten (1985) var blant de første som rettet fokus mot at organisasjoner har flere og hybride identiteter. I senere tid har blant annet Soenen og Moingeon (2002) funnet at identitet består av ulike fasetter, der blant annet individuelle følelser og oppfatninger, historiske trekk og ekstern kommunikasjon påvirker hverandre og former den organisatoriske identiteten. Hatch og Schultz (2002) argumenterer for at formingen av organisasjonsidentitet er relativt kompleks, og noe som skjer i en kontinuerlig dynamisk sammenheng mellom intern kultur og eksterne omgivelser i form av kommunikasjon og image. Disse kan godt kan ses hver for seg, atskilt som organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, men brukes for å definere hverandre og bør i så måte ses i sammenheng. Ifølge modellen til Hatch og Schultz (figur 6) vil organisasjonskulturen påvirkes av hvordan aktører i omgivelsene ser på og tolker organisasjonen. Hvis det avdekkes et gap mellom det som kommuniseres og hvordan omgivelsene tolker dette vil organisasjonen søke å endre det eksterne inntrykket for å skape «balanse». Det samme vil skje hvis organisasjonen selv føler at det er et gap i egen identitet i form av image i omgivelsene, også uten tilbakemeldinger fra andre.



**Figur 6:** Hatch og Schultz` dynamiske modell for organisatorisk identitet (2002:995).

Identitets-elementet i betydningen «hvem er vi og hva står vi for» retter oppmerksomheten mot hvilket forhold de ansatte har til organisasjonen, og hvordan de reflekterer og gjenspeiler dette i organisasjonskulturen. Dette vil igjen påvirke organisasjonens image eller omdømme, i form av omgivelsenes tolkning av hvem og hva organisasjonen er og står for – som følgelig igjen påvirker formingen av organisasjonens identitet. Skal man arbeide med organisasjonsidentitet eller studere dette er det ut i et multidisiplinært perspektiv naturlig å se alle disse forholdene i sammenheng med hverandre (Hatch og Schultz 2002, Kvåle og Wæraas 2006). De ulike elementene kan undersøkes ved å stille spørsmål ved og rundt organisasjonens selvframstilling og selvforståelse, i den hensikt å avdekke om det er samsvar eller gap mellom disse.

#### *Mulig utfall – et gap mellom ulike fasetter av organisatorisk identitet*

I lys av det multidisiplinære perspektivet er det naturlig å anta at identiteten blir skapt og utviklet gjennom flere fasetter av organisatorisk identitet. Dette innebærer at man vil kunne se en kombinasjon av organisasjonsteoretiske og bedriftsøkonomiske trekk og utfall hos Krigsskolen, der ulike indre og ytre organisasjonsmessige forhold er sammensveiset i en og samme virkelighet. Det rasjonelle perspektivet må derav ses sammen med det naturlige og åpne, og siden Krigsskolen er en del av Forsvaret vil det ikke være unaturlig å anta at det kan eksistere et gap mellom image/omdømme og kultur – i denne oppgaven omtalt som selvframstilling og selvforståelse.

### **3.4 Offentlige beslutningsprosesser og beslutningsmodeller**

Krigsskolen må fatte beslutninger, kommunisere og handle innenfor de retningslinjer som Forsvaret sentralt har satt for ekstern kommunikasjon. En beskrivelse av beslutningsprosessen knyttet til arbeidet med egen kommunikasjonsstrategi vil kunne gi en dypere forståelse for hvordan man tenker og handler. I tillegg til hvilke resonnementer som bringes inn i arbeidet, der et sentralt spørsmål blir hvordan Krigsskolen utformer og definerer sin organisatoriske identitet. Hvem Krigsskolen er, og ønsker å være vil jeg diskutere med bakgrunn i redegjort teori for organisasjonsidentitet, og knytte dette mot beslutningsteori. Nærmere bestemt for å avdekke om dette er en *rasjonelt planlagt* prosess,



om den er preget av *forhandlinger* og tautrekking av flere ulike identitetsforståelser, eller om den er preget av *tilfeldigheter*.

En beslutningsprosess innebærer å velge mellom ulike handlingsalternativer, og i henhold til moderne beslutningsteori skiller Olsen (1978) mellom fem prosessfaser:

- 1) Initiativfasen
- 2) Utredningsfasen
- 3) Vedtaksfasen
- 4) Implementeringsfasen
- 5) Evaluerings- og tilbakeføringsfasen

Prosesen rundt utarbeiding av kommunikasjonsstrategi ved Krigsskolen vil berøre alle disse fasene fram til arbeidet er å anse som utført. I analysen av oppgaven vil det bli interessant å avdekke hva og hvem som er drivere i de ulike fasene, samt hvilke utfordringer man møter i arbeidet. Å benytte ulike beslutningsmodeller vil i denne sammenheng danne grunnlaget for å forstå prosessen fra ulike forutsetninger og dimensjoner. Dette vil gi en mer komplett forståelse for hvordan man arbeider med utforming av organisasjonsidentiteten i lys av kommunikasjonsstrategien.

### **3.4.1 Tre ulike beslutningsmodeller for organisasjoner**

Kommunikasjons- og identitetsarbeid kan ved hjelp av beslutningsteorien analyseres og forstås på ulike måter. Jeg vil nå redegjøre for disse modellene fordi de legger grunnlaget for å forstå prosesser og utfall fra ulike perspektiver, forutsetninger og dimensjoner. Slik vil problemsstillingens del to besvares med et mer komplett bilde av prosessen med kommunikasjonsstrategi og derav identitetsutvikling ved Krigsskolen.

Bakgrunnen for den *rasjonelle beslutningsmodellen* er en normativ instrumentell tanke om verdimaksimering av klare strategiske mål, og at aktørene kan handle på bakgrunn av frie valg og med full innsikt og kontroll i alle handlingsalternativer (Allison 1969). Modellen kan knyttes til det bedriftsøkonomiske synet på organisatorisk identitet, der forutsetningen ligger i at organisasjoner er helhetlige aktører som framstår og opptrer som unisone og samlede enheter. Dette lykkes man med blant annet fordi beslutningsstrukturen er vertikal

og følger tjenestevei fra ledelsen og nedover i organisasjonen, og at *organisasjonen velger det alternativet som gir maksimal eller størst grad av måloppnåelse* (Christensen mfl. 2009:36). Organisasjonen er godt koordinert, grunnet at den formelle, hierarkiske og normative strukturen kanaliserer den rasjonelle og lojale organisasjonsatferden til den enkelte ansatte i ønsket retning (Egeberg 1984). Beslutninger fattes etter gjeldende regelverk som følge av en fullkommen, omfattende og systematisk informasjonsanalyse av alle handlingsalternativer og følgende konsekvenser. Dette er organiserte og planlagte prosesser som er styrt av fastlagte prosedyrer og regelverk (Allison 1969, Olsen 1972, Egeberg 1984), noe som kan føre til at den individuelle beslutningsatferden vil preges av regelføring så vel som problemløsning (Christensen mfl. 2009). Olsen (1978) oppsummerer den rasjonelle modellen med at bildet som skapes er preget av rasjonalitet, klarhet, konsistens, orden, kontroll, harmoni og akseptering. Dette er også beskrivende for hvordan den organisatoriske identiteten utformes og styres, der det vil eksistere en fullstendig enighet rundt Krigsskolen som en samlet identitet.

Det rasjonelle perspektivet har vært gjenstand for kritikk, og et alternativt syn er *forhandlings- og politikkmодellen*. Denne modellen legger til grunn at beslutningsprosesser består av flere deltakere som representerer ulike interesser. I denne sammenhengen vil de bringe med seg ulike syn på hva som er organisasjonens unike organisatoriske identitet, altså hvem Krigsskolen er og vil være. Selv om noe av interessefordelingen kan være knyttet til den formelle organisasjonsstrukturen (Christensen mfl. 2009), vil menneskene i og utenfor organisasjonen danne koalisjoner av ulike aktører og interessegrupper som har ulike standpunkter, krav og ressurser. Disse gjør at organisasjonen ikke klarer å være like enhetlig som i det rasjonelle perspektivet (Olsen 1972). I et strategisk anliggende betyr dette at en eller flere personer eller grupper vil drive prosessen framover (Olsen 1972), og at ulike aktører kan legge begrensninger på hvilke handlingsalternativer som er aktuelle for organisasjonen. De kan også påvirke konsekvenser for ulike handlingsvalg (Christensen mfl. 2009). Summen av dette gjør at arbeidet med kommunikasjonsstrategien og derav utformingen av Krigsskolens organisasjonsidentitet på lik linje med det organisasjonsteoretiske perspektivet ikke vil kunne kontrolleres fullt ut fra sentralt hold. I stedet vil virkeligheten bestå av forhandlinger og tautrekking mellom ulike aktører og

interesser der resultatet blir kompromisser og tilfredsstillende beslutninger (Allison 1969, Olsen 1972, Christensen mfl. 2009).

Den tredje modellen er *garbage can-modellen*, hvor Olsen (1978) og Cohen mfl. (1972) legger til grunn at enhver beslutningsmulighet potensielt er en søppelbøtte for ulike strømmer av problemer, løsninger og deltakere. Modellen ble introdusert for å forstå beslutningsprosesser i organisasjoner som ligner på organiserte anarkier, som til tross for at de har en hierarkisk formell struktur preges av at prosesser består av uklare mål, uklar teknologi og deltidsaktører. Med dette menes at målsettinger blir til og endres, er uklare og tvetydige, og man vet ikke helt hva man ønsker å realisere. Dermed skapes det rom for individet som basert på sin bakgrunn og sine preferanser kan fremme løsninger til problemer eller problemer til løsninger, både private og organisasjonsmessige. I tråd med Simon (1965) vil individuelle beslutningstakere med begrenset rasjonalitet handle på grunnlag av sterkt forenklede modeller av virkeligheten. Beslutninger kan ikke nødvendigvis føres tilbake til predefinerte mål og intensjoner, noe som gjør at øyeblikkets rasjonalitet på individnivå fører til uforutsigbar og irrasjonell organisasjonsmessig atferd. I følge Egeberg (1984) vil den faktiske atferden i organisasjonen derfor kunne fortone seg som kaotisk og lite forutsigbar, noe som for eksempel kan analyseres i lys av organisasjonsendringer og krysskobling både i og mellom ulik aktivering og definering av strømmene. I aktiveringsprosessen bestemmes hvilke aktører som blir involvert, hvor stabilt deltakelsesmønsteret er og hvordan aktørene organiserer seg. Defineringsprosessen på sin side omhandler aktørenes meningsinnhold, stabilitet i beslutninger, oppfatninger av tillit, lojalitet og aksept (Olsen 1978).

Beslutningsprosessen er avhengig av disse prosessene, og to forhold er viktige i denne sammenhengen; 1) påvirkning av, eller kontroll på de ulike strømmene, og 2) påvirkning av eller kontroll med sammenkoblingen av de ulike strømmene (Olsen 1978). Med dette forstår man at modellen bygger på at beslutningsprosesser er sammensatte, og består av delprosesser der de ulike strømmene ikke behøver å være stabile - og der tilfeldigheter spiller en sentral rolle (Fivelsdal og Bakka 1998). Et resultat kan i denne sammenhengen bli at beslutningsmulighetene dekobles med problemene og løsningene, noe som viser at beslutningsprosesser er vanskelige å styre og forutsi utfallet av.

### *Mulige utfall av arbeidet med kommunikasjonsstrategi ved Krigsskolen*

Det er ikke unaturlig å anta at selve prosessforløpet med kommunikasjonsstrategien ved Krigsskolen vil kunne drives fra initiativfasen til vedtaksfasen i løpet av feltperioden for denne studien. Dette innebærer at arbeidet beveger seg fra fase én til tre i henhold til de fem prosessfasene Olsen (1978) skiller mellom for beslutningsprosesser.

*I den rasjonelle modellen* vil prosessen forventes å bære preg av aktører som støtter opp under organisasjonens formelle, normative struktur og Krigsskolen som en helhetlig og konsistent identitet. Prosessen vil derfor bære preg av en mål-middeltankegang, som drives systematisk framover med full informasjon og kunnskap om alternativer og konsekvenser for disse. Arbeidet vil være styrt av ledelsen, og følge trinnene i omdømmeoppskriften slik at man ender opp med en fullkommen kommunikasjonsstrategi. Med utgangspunkt i *forhandlingsmodellen* vil man stå overfor ulike syn, forståelser og argumenter for hva Krigsskolen er og hvem man vil være i lys av kommunikasjonsstrategien. Dette danner et grunnlag for hybride forståelser av organisasjonsidentiteten, og at man ender opp med beslutninger basert på kompromisser. *Garbage can-modellen* taler for et tredje scenario. Selv om Krigsskolen består av en planmessig hierarkisk struktur som har til hensikt å danne et stabilt system av forventninger knyttet til ulike stillinger og roller, så er skolen i høyeste grad preget av organisatoriske endringer. I denne konteksten og i lys av denne modellen kan det tenkes at uklare mål, uklar teknologi og tilfeldigheter vil prege arbeidet med kommunikasjonsstrategien – og derav utforming av Krigsskolens organisasjonsidentitet. Endringene kan ha lagt til rette for at de ansatte har flere ulike meninger, løsninger og egne erfaringer som de vil ønske å innlemme i arbeidet med kommunikasjonsstrategien. Det kan videre individuelle og ulike forståelser av organisasjonsidentiteten, noe som legger grunnlaget for en prosess som er utfordrende for ledelsen å styre.

### **3.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg gjort rede for oppgavens teoretiske rammeverk, der organisasjoners omdømme og omdømmehåndtering er knyttet til den organisatoriske identiteten. Teorien skiller mellom organisasjonsidentitet som favner rundt hvordan

organisasjoner definerer seg selv, og virksomhetsidentitet som omhandler hvordan organisasjoner presenterer hvem de er gjennom ulike symbolbruk, atferd og kommunikasjon.

Forståelsen og synet på organisatorisk identitet brytes ytterligere ned i tre ulike perspektiver. Disse tre perspektivene gir et solidt og bredt utgangspunkt for å forstå og forklare hvordan Forsvaret sentralt arbeider med den sentrale omdømmekampanjen og hvilken identitet som søkes kommunisert. Samtidig skaper perspektivene rom for å diskutere Krigsskolens identitet fra ulike ståsteder. Med utgangspunkt i de ulike perspektivene kan Forsvarets og Krigsskolens identitet forstås som et ytre trekk som ledelsen kan styre for å oppnå tillit og legitimitet i sine omgivelser. I tilfelle vil måten Forsvaret og Krigsskolen presenterer seg på samsvare med hverandre og med det respondentene i studien sier i intervjuene. Hvis dette ikke er tilfelle vil disse identitetene være dekoplet fra hverandre. Forsvarets identitet vil da ikke stemme overens med Krigsskolens, og der respondentene som er ansatt ved Krigsskolen uttrykker grader av fremmedgjøring overfor det som kommuniseres. Dette kan føre til motstand fordi de ikke kjenner seg igjen i de kommuniserte identitetsuttrykkene. Et tredje scenario er at Krigsskolens identitet kan forstås som en kombinasjon av det ytre strategiske og det institusjonaliserte naturlige, og der disse er sammensveiset i en og samme virkelighet.

Til slutt skal beslutningsmodellene legge grunnlaget for å forstå et større og mer komplett bilde av Krigsskolens arbeid med egen kommunikasjonsstrategi. Herunder hvordan ulike aktører, begrunnelser, hensyn og problemstillinger involveres i et arbeid der skolens identitet vil være sentral.



## 4 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for den vitenskapelige og metodiske forankringen datainnsamlingen og analysen hviler på. Jeg har valgt å studere et sosialt konstruert fenomen ved hjelp av en case, og fått muligheten til å følge den på nært hold i sanntid mens prosessen pågår. Jeg ønsket å gå i dybden for å få svar på ulike begrunnelser og drivkrefter for Forsvarets omdømmekommunikasjon og hvordan Krigsskolens identitet kan forklares i lys av ulike perspektiver. For å besvare problemstillingen ble det dermed naturlig å velge en kvalitativ tilnærming, da dette gir et godt grunnlag for å beskrive det som studeres i sin naturlige kontekst (Postholm 2005).

Forskningsprosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) under prosjektnummer 39361.

### **4.1 Kvalitativt forskningsdesign og ulike metoder**

Studien plasserer seg innenfor det sosialkonstruktivistiske perspektivet for kunnskap. I dette ligger det at menneskers virkelighetsforståelse konstrueres som følge av kontinuerlige sosiale og språklige prosesser i dynamikk med den til enhver tids gjeldende kontekst, og av den grunn vil virkeligheten se ulik ut fra det enkelte menneskes subjektive standpunkt (Alvesson og Sköldbberg 2008, Justesen og Mik-Meyer 2012). Dette er et viktig rasjonale for valget om å basere datainnsamlingen på flere informanter og triangulering av ulike datainnsamlingsmetoder som til sammen gir en helhetlig beskrivelse og forståelse av prosessen.

De tre kvalitative datainnsamlingsmetodene som er valgt er intervjuer, dokumentanalyse og observasjon av ulike møter og samlinger. Kvalitativ metode egner seg for å innhente dybdeinformasjon fra få informanter for derav å forstå prosesser i lys av sin kontekst, og de ulike metodene er valgt fordi de gir rom for å besvare problemstillingen med detaljkunnskap og helhetsoversikt fra innsiden av prosessen. Som tidligere nevnt er omdømme og prosesser tilknyttet dette fagfeltet lite forsket på innenfor offentlig sektor, og for å imøtekomme krav om konsistens og koherens<sup>11</sup> vil datamaterialet derfor være direkte knyttet til

---

<sup>11</sup> Konsistens innebærer presisjon i defineringen av relevante begreper, mens koherens er sammenheng mellom valg av problemstilling, teori og metode (Justesen og Mik-Meyer 2012).

sammenhengen og helheten de sammen er ment å forklare (Hellevik 1992b). Totalt sett har disse metodiske valgene dannet et solid grunnlag for å avdekke hvordan Forsvaret og Krigsskolen arbeider med å utforme og definere sin organisasjonsmessige identitet, og hvorfor og hvordan prosessen med kommunikasjonsstrategien forløper.

## **4.2 Feltarbeid og innsamling av datagrunnlag**

Datamaterialet baserer seg som nevnt på triangulering av intervjuer, dokumentanalyse og observasjon. Disse kildene har i sum gitt meg tilgang på et bredt spekter av informasjon, muligheten til å analysere på bakgrunn av den teoretiske plattformen. Dette har ført til en fortløpende økt forståelse for prosessen slik at problemstillingen kan besvares på en troverdig og god måte. Jeg har fulgt prosessen fra mitt studiested ved Universitetet i Tromsø, og har reist til Oslo for å gjennomføre intervjuer og observere viktige hendelser under feltarbeidet. Dette har vært utfordrende, men positivt i og med at jeg ikke har kunne påvirke prosessen i særlig grad ved å være kontinuerlig tilstede. For å sikre meg oppdateringer om prosessen i den tiden jeg ikke har vært til stede har jeg hatt kontinuerlig dialog med to informanter (tabell 1).

### **4.2.1 Intervjuer og informanter**

Det ble viktig å samtale med de som ble involvert etter hvert som prosessen skred fram, hvilket gav en logisk og klar avgrensing i forhold til hvor mange informanter datainnsamlingen baseres på. Intervjuene hadde en varighet på opptil én time, og det er gjennomført ni dybdeintervjuer i perioden august til desember 2014 (se tabell 1). Jeg har intervjuet flere medlemmer av ledergruppen og seks av medlemmene i kommunikasjonsgruppen. Siste kommunikasjonsgruppemedlem hadde en så travel hverdag at intervju ikke lot seg gjennomføre, men i siste intervju følte jeg uansett at datainnsamlingen var kommet til det Ryen (2002) kaller et metningspunkt – der intervjuene bidro til lite ny informasjon.



Informant	Stillingstittel	Avdeling	Medlem av	Dato(er) for intervjuer
1	Sjef Krigsskolen (KS)	KS	Skolens ledergruppe	1.9.2014 og 17.12.2014
2	Seksjonssjef Krigsskolen	KS	Skolens ledergruppe	20.10.2014
3	Sjef Kompetanseseksjonen	KS	Skolens ledergruppe	Fortløpende dialog
4	Stabssjef Krigsskolen	KS	Skolens ledergruppe og kommunikasjonsgruppe	21.10.2014
5	Representant Hærens senter for rekruttering og seleksjon (HSRS)	HSRS	Skolens ledergruppe og kommunikasjonsgruppe	21.10.2014, og fortløpende dialog
6	Representant Utdanningsseksjonen	KS	Kommunikasjonsgruppe	15.12.2014
7	Representant Kompetanseseksjonen	KS	Kommunikasjonsgruppe	17.12.2014
8	Kommunikasjonsrådgiver Hærstaben (HST)	HST	Kommunikasjonsgruppe	3.12.2014
9	Sjef Forsvarets Mediesenter (FMS)		FMS	Felles intervju 8.9.2014
10	Markedssjef FMS			

**Tabell 1:** Oversikt over informanter i utvalget for studien.

### *Kontakt, informasjon og gjennomføring av intervjuene*

Informantene ble kontaktet på ulike måter; via e-mail, telefon og ved personlig oppmøte. Samtlige fikk forelagt informasjonsskriv om studien og mulighet for anonymitet, i tillegg til samtykkeerklæring. Det ble også informert om at de når som helst kunne trekke sin deltakelse. Alle informantene jeg ønsket å prate med takket ja til deltakelse, og intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Dette valget gjorde jeg med bakgrunn i Kvale mfl. (1997) som poengterer verdien av å se og tolke kroppsspråket deres underveis i intervjuet. Dette ga meg mulighet til å justere og følge opp med alternative spørsmål hvis jeg så spørsmålene ikke ble forstått riktig. Informantene fikk også selv bestemme hvor de ønsket å gjennomføre intervjuet, et valg jeg tok for å sikre en trygg og rolig ramme der de var komfortable og kunne fokusere på intervjuet.

Kvale mfl. (1997) skriver at det ikke finnes noen felles standardprosedyrer for intervjuforskning. Jeg valgte å benytte meg av delvis strukturerte intervjuer, der forberedte

temaer og åpne hovedspørsmål dannet grunnlaget for det jeg ønsket å få belyst. Dette gjorde jeg med bakgrunn i oppgavens problemstilling, valgt teori, hvor langt prosessen var kommet da intervjuet ble gjennomført og hvilke posisjoner informantene hadde (se vedlagt intervjuguide). Hovedtemaene var i) Forsvarets omdømmekampanje, ii) Krigsskolen sett i omgivelsene og iii) Krigsskolen som arbeidsplass. Oppbygningen av spørsmålene var lagt i denne rekkefølgen, noe som var et bevisst valg for å føre forløpet av dialogen fra Forsvaret som organisasjon og ned til Krigsskolen som underorganisasjon. For å få grep om informantenes forståelse for organisasjonsidentiteten, stilte jeg for eksempel spørsmål rundt hvilken oppfatning de hadde av Forsvaret og Krigsskolen, hvilke unike særtrekk de ila organisasjonen(e) og hvilke særtrekk og egenskaper de mente var beskrivende for arbeidsplassen sin. Selv om dette er viktig å gjøre for å få eksakte, relevante og interessante beskrivelser og analyser (Justesen og Mik-Meyer 2012), er konsekvenser av en dynamisk intervjuguide at ikke alle spørsmål og svar kan vurderes mot hverandre, da ikke alle spørsmål er stilt til alle informanter. Dette opplevde jeg som følge av at framdriften i prosessen og informanter i ulike stillinger krevde at jeg stilte ulike spørsmål. For eksempel var fokus i intervjuer underveis i prosessen ulikt sett mot avsluttende intervju. Underveis stilte jeg blant annet spørsmål om hendelser og vurderinger i nåtid, mens siste intervju hadde et blikk tilbake i tid.

Under selve intervjuene var strukturen løs for å sikre rom for informantens fortelling og alternative relevante temaer som dukket opp i løpet av intervjuet (Thagaard 2013). Innledningsvis informerte jeg om forskningsstudien, og inviterte informantene til å bidra med informasjon de mente var relevant ut over de spørsmålene jeg stilte. På denne måten la jeg opp til kunnskapsinnhenting konstruert ved samtale der informantene reflekterte, svarte og fortalte sine synspunkter rundt og ut over stilte spørsmål. Dette var viktig for å avdekke dybdekunnskap ut over dokumenter og observasjoner. I tillegg la det som Ryen (2002) skriver til rette for informasjon jeg ikke hadde tenkt på og forberedt spørsmål om før intervjuet .

### *Mine hovederfaringer og utfordringer fra intervjuene og de kontinuerlige dialogene*

Den viktigste erfaringen jeg har gjort meg i sammenheng med intervjuene og de kontinuerlige dialogene er som Kvale mfl. (1997) skriver; viktigheten av å ha kunnskaper om de temaene som skal tas opp, og samtidig ha satt seg inn i informantens situasjon. I oppstarten av feltperioden var utfordringen å lese seg opp på relevant litteratur og samtidig følge prosessen og gjennomføre intervjuer. Dette har vært både utfordrende og givende på samme tid, da min kunnskap om organisatorisk omdømme, identitet og beslutningsprosesser i offentlig sektor har økt i løpet av perioden. Dette har også gradvis økt min forståelse og evne til å stille gode, riktige og relevante spørsmål – og samtidig forstå prosessforløpet i lys av teorigrunnlaget. Som Nilssen (2012) skriver er brillene jeg ser, tolker og analyserer gjennom gradvis blitt mer nyanserte.

#### **4.2.2 Observasjon av velkomstmøter og kommunikasjonsgruppemøter**

Under Krigsskolens ledergruppemøte 18. november 2014 ble det nedsatt en kommunikasjonsarbeidsgruppe som fikk mandat til å ferdigstille arbeidet med kommunikasjonsstrategien innen 1. januar 2015. Det ble bestemt at gruppen skulle bestå av syv (*åtte*<sup>12</sup>) ansatte, hvorav alle seksjoner ved skolen skulle være representert. Gruppemedlemmene som skulle danne kommunikasjonsgruppen er listet i tabell 3.

<b>Deltakere</b>	<b>Funksjon</b>
Stabssjef	Leder
Representant Studieseksjonen	Gruppemedlem
Representant Kompetanseseksjonen	Gruppemedlem
2 representanter fra Utdanningsseksjonen	Gruppemedlemmer
Kommunikasjonsrådgiver/representant Hærstaben	Gruppemedlem
Representant Hærens senter for rekruttering og seleksjon	Gruppemedlem
<i>Representant fra Hærens befalsskole</i>	<i>Gruppemedlem</i>

**Tabell 3:** Representanter i Krigsskolens kommunikasjonsgruppe.

Arbeidsgruppen gjennomførte to møter i slutten av feltarbeidet. Jeg deltok i en åpen passiv observatørrolle under møtene, da jeg ønsket at mitt nærvær skulle virke så lite som mulig inn på møtesituasjonen. Dette for å få muligheten til å observere hvordan de ulike informantene fremmet og delte sine meninger og derav arbeidet med

---

<sup>12</sup> En representant fra Hærens befalsskole skulle være representert ved behov (Forsvaret/KS 2014b).

kommunikasjonsstrategien. Jeg har valgt å anonymisere alle sitater fra disse møtene, da personidentitet knyttet til disse ikke gir merverdi i belysningen av problemstillingen.

I og med at arbeidsgruppen fikk mandat til å drive prosessen med kommunikasjonsstrategien videre valgte jeg å benytte meg av observasjon som supplement til intervjuene og dokumentanalysene. Dette var interessant fordi det var første gang flere aktører skulle arbeide og samarbeide spesifikt med det formål å definere Krigsskolen som organisasjon og derav ferdigstille strategien. Jeg fikk dermed en mulighet til å observere og knytte sammenhenger mellom gruppemedlemmenes meninger rundt studiens problemstilling og de teorien denne søkes belyst med, noe Thagaard (2013) beskriver som et grunnprinsipp innenfor observasjonsstudier.

I oppstarten av første semester av studieåret 2014/2015 overvar jeg også Krigsskolesjefens informasjonsmøter og velkomstmøter for nyansatte og nye kadetter. Under disse møtene var mitt fokus å avdekke i) hva som ble gitt av informasjon om skolen som arbeids- og studieplass og ii) hva som ble kommunisert omkring Krigsskolens identitet. Jeg var med andre ord særlig observant på hvordan man snakket om seg selv, og hvilke ordlag som ble lagt vekt på og brukt i den interne kommunikasjonen. Dette var avgrensinger som gjorde observasjonen lettere, da spesifikke observasjonskriterier hjalp meg å holde fokus på det som var relevant direkte knyttet til problemstillingen. Postholm (2005) skriver at denne arbeidsmetoden er svært viktig for å forstå forskningsfeltet slik at man derav er i stand til å bidra med en «mettet» og gjennomgripende beskrivelse av det man observerer.

#### *Mine hovederfaringer og utfordringer fra observasjonene*

De største erfaringene jeg gjorde meg fra observasjonene omhandler relasjonen mellom meg som forsker og de aktørene jeg observerte. Kontrasten mellom å innta en aktiv forskerrolle med spørsmål og dialog i intervjuene, til å være passivt observerende under ulike møter er utfordrende. Jeg er avhengig av tillit i måten jeg framtrer på som forsker (Thagaard 2013), og siden jeg inntok ulike forskerroller var jeg nødt til å klargjøre skillet mellom de ulike rollene tydelig. Dette siden jeg kjente miljøet i utgangspunktet som tidligere kadett og arbeidstaker ved Krigsskolen. På denne måten kunne prosessen og arbeidet gå sin gang uten forventninger om at jeg og min kompetanse kunne tas i bruk underveis.

### **4.2.3 Dokumenter og skriftlige kilder**

Ved innledende møte angående studien, 20. juni 2014, ga Krigsskolesjefen innsynsfullmakt i alle eksisterende relevante dokumenter og skriftlige kilder i tillegg til de som ville produseres i løpet av feltarbeidet. Det er slik at man svært sjeldent kommer utenom å ta i bruk dokumenter i en prosess, og dette er også tilfelle ved Krigsskolen der man i stor grad baserte seg på gjeldende styringsdokumenter, samtidig som prosessen fortløpende ble dokumentert og lagret skriftlig. Virksomhetsordren for Krigsskolen 2014 er gradert til begrenset innsyn. De elementene jeg har hatt behov for å bruke i disse dokumentene er derfor godkjent av stabssjef ved Krigsskolen.

Det finnes flere ulike dokumenttyper, og i denne oppgaven forstås beskrivelsen dokument som *typisk – om ikke eksklusivt – et resultat av skriving, og dets hensikt er typisk å kommunisere, og herunder representere verdi og lagre samlinger av viten og data* (Duedahl og Hviid Jacobsen 2010:37). Et dokument er i tillegg ofte en forenklet og kort essensiell versjon av virkeligheten, der hensikten ofte er å legge til rette for – og legitimere handling. Kilder jeg i så måte har valgt å ta med i analysen og beskrivelsen fulgte ett eller flere av tre kriterier: i) beskrev og la føringer for kommunikasjon og kommunikasjonsstrategi i Forsvaret, ii) fortalte noe om Krigsskolen som arbeids- og studieplass og iii) sa noe om hvordan Krigsskolen skal kommunisere og profileres. Samtlige av dokumentene som er brukt i studien er listet i tabell 2, og i tillegg til disse ligger fortløpende utkast av kommunikasjonsstrategien, diverse møterefater, forsvarets hjemmeside og e-mailer til grunn for analysen. Formålet med de ulike kildene er varierende og divergerer fra å styre og påvirke arbeidet med kommunikasjonsstrategien, til å belyse forhold om og rundt selve arbeidsprosessen.

#### *Mine hovederfaringer og utfordringer fra dokumentanalysen*

Den mest sentrale erfaringen jeg har gjort meg i relasjon med bruk og analyse av dokumenter er som nevnt ovenfor knyttet til at de er høyst forenklete og korte beskrivelser av virkeligheten. Dette innebærer at jeg har forsøkt å unngå det Repstad (1998) omtaler som en sentral fallgrube ved dokumentanalyser, at forskeren ikke forstår den konteksten et budskap er skrevet i. Det framstår for meg som svært viktig for å forstå denne sammenhengen, og om kildenes budskap er samstemte. Derfor har jeg søkt å knytte

dokumentene og relevante begreper mot intervjuene og observasjonsskjemaene nettopp for å danne meg en økt helhetsforståelse sett opp mot besvarelsen av problemstillingen.

Dokument	Utarbeidet av	Utgitt
Krigsskolens stående ordre (SO)	Ledelse/stab Krigsskolen	Ajourført 31.1.2011
Krigsskolens virksomhetsordre (VO) for 2014	Ledelse/stab Krigsskolen	31.1.2014
Krigsskolens Studiehåndbok for 2014-2015	Krigsskolen	Juni 2014
Mandat til Krigsskolens kommunikasjonsgruppe	Krigsskolen	November 2014
Krigsskolens informasjonsfolder for nye kadetter	Krigsskolen	2013
Folder: Krigsskolen – Norges eldste høyere utdanningsinstitusjon	Krigsskolen	2010-2013
Forposten, nr. 1-4 2014	Krigsskolen	2014
Kommunikasjonsstrategi for Hæren 2013-2016	Kommunikasjons- enheten i Hæren, Hærstaben	2013
Kommunikasjonsplan for Forsvaret 2014	Forsvaret	2014
Forsvarets årsrapport 2013	Forsvaret	2014
Forsvarets visuelle profil	Forsvaret	2011
Magasinet Innsats, utgave 1 – 4	Forsvaret	2012-2014
Innbyggerundersøkelsen 2013 og 2014	Ipsos MMI	2013-2014
STELLA – effektiv kommunikasjon. Case Forsvarets omdømmekampanje.	Kreativt Forum	2014

**Tabell 2:** Relevante dokumenter for studien.

#### 4.2.4 Hjelpemidler

Som beskrevet i samtykkeerklæringen benyttet jeg båndopptaker under samtlige intervjuer og observasjoner. Båndopptakeren var på min kodelåste mobiltelefon, og lydfilene ble videre lastet opp til en passordbeskyttet mappe på dropbox. Samtlige informanter ble gjort oppmerksom på dette, og alle godtok at dette ble gjort. I tillegg til båndopptaker benyttet jeg meg av feltnotater, og fra mitt perspektiv så ikke noen av disse hjelpemidlene ut til å innvirke på intervjuene eller hendelsene jeg observerte. Kombinasjonen av disse hjelpemidlene ga meg frihet til å kunne være fullt og helt tilstede i intervjusituasjonen, konsentrere meg og lytte til informanten og følge dynamikken i samtalen (Postholm 2005).

I etterkant av feltarbeidet transkriberte jeg samtlige intervjuer, og observasjoner av samlinger på min datamaskin. Lydfilene fra observasjonene av de to

kommunikasjonsgruppemøtene har jeg lyttet til og skrevet notater av i løpet av analysen. Samtlige transkriberinger og notater har vært lagret på min personlige datamaskin som er passordbeskyttet.

### **4.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Thagaard (2013) fremmer troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som en mulig erstatning for de kvantitative begrepene reliabilitet, validitet og generalisering av data. Disse tre begrepene har innen kvalitativ forskning i den moderne samfunnsvitenskapen fått status som en *hellig, vitenskapelig treenighet* (Kvale mfl. 1997:158).

#### **4.3.1 Troverdighet**

Troverdighetsbegrepet innebærer spørsmål om forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard 2013). Mer spesifikt må man stille spørsmål og reflektere rundt hvordan datamaterialet er innhentet, og om de resultatene som er avdekket har rot i virkeligheten eller ikke. Thagaard (2013) poengterer også at forskningen er troverdig hvis en annen forsker kan gjennomføre samme forskning på nytt i en annen situasjon og komme fram til de samme resultatene som jeg finner. Begrepet kan således sammenlignes med reliabilitetsbegrepet, som retter søkelyset mot forskningens nøyaktighet i innsamling og behandling av data (Hellevik 1992a).

Spørsmålet blir hvordan studien kan frambringe troverdig og tillitsvekkende kunnskap i lys av problemstillingen? Det er et spørsmål som må besvares fordi det vitenskapelige standpunktet legger til grunn og fremhever en begrensing ved at den subjektive forståelsen av den sosiale verden vil påvirke alle elementer ved studien. En annen forsker ville nok med sin individuelle bakgrunn, erfaring, begrepsforståelse og sine meninger vektlagt andre aspekter. Dette innebærer at det ikke finnes kun en objektiv virkelighetsforståelse, og at studien gjennomføres med «min stemme» og fra mitt ståsted. Virkeligheten og beskrivelse av prosessen ved Krigsskolen er i så måte noe som konstrueres mellom meg, studiens teoretiske innfallsvinkel og de som deltar som informanter i studien. I denne sammenhengen må det nevnes at jeg snakket med informantene om et tema jeg også må anta at de ville svart likt på til en annen intervjuer. Dette er derimot forhold jeg har vært oppmerksom på, og troverdigheten styrkes ytterligere på grunnlag av at dette er en prosess

jeg har fulgt i sanntid, noe som har lagt grunnlaget for at jeg har kunnet stille spørsmål underveis mens informantene har hatt hendelser, vurderinger, forståelser og erfaringer friskt i minne.

Jeg er heller ikke uten predisposisjoner i forskerrollen. I og med at Krigsskolen er min tidligere studie- og arbeidsplass har jeg en bakgrunn som kan farge min forståelse av virkeligheten av og ved skolen. Dette har gitt meg fordeler ved at organisasjonen er kjent, og at jeg via kontakter har fått full tilgang til alt av datamateriale. Det styrker studiens helhetlige forklaringskraft siden jeg kan triangulere virkelighetsforståelsen mellom intervjuer, observasjoner og relevante dokumenter. På den andre siden stiller det store krav til kritisk sans og refleksjon som følge av at organisasjonen har stått overfor store endringer siden jeg var tilknyttet den. Min kunnskapsmessige erfaring stemmer ikke nødvendigvis lengre overens med virkeligheten, og av den grunn har jeg ønsket å avdekke og forklare selv det jeg har opplevd som selvfølgeligheter underveis i prosessen. Mine predisposisjoner har jeg på den måten forsøkt å nøytralisere ved å stille åpne spørsmål, uten mine verdier og føringer, til alle informantene. Dette for å åpne opp for flere og nye nyanser i og rundt arbeidsprosessen (Thagaard 2013). Slik har jeg også forsøkt å tilnærme meg rollen som forsker under observasjoner, dog i en passiv rolle der jeg har stilt disse spørsmålene til meg selv for å minne meg selv på at virkeligheten kan ha endret seg.

Selv om jeg tidligere har hatt en arbeidsmessig relasjon til flere av informantene opplevde jeg ikke at dette påvirket intervjusituasjonen, om så til det positive fordi relasjonen la grunnlaget for et avslappet intervjuklimate. Fra arbeidslivet er jeg vant med intervjusettingen, så jeg fant det relativt lett å lytte aktivt, ta notater underveis, stille relevante oppfølgings spørsmål og derav følge dynamikken i intervjuet. Respekten virket gjensidig i samtlige intervjuer og jeg opplevde at informantene var ærlige, og svarte oppriktig på de spørsmålene som ble stilt. Forløpet av selve intervjuet bar også preg av å være en enveisdialog der informanten ble utspurt av meg som intervjuer (Kvale mfl. 2009). Intensjonen med mine spørsmål var å avdekke deres personlige holdninger, meninger og erfaringer slik at jeg i minst mulig grad skulle få rom til å tolke ut over dette. Dette var også et rasjonale for at jeg tok notater og sikret intervjuene og observasjonene med båndopptaker, slik at sitater og eventuelle tolkninger er fullstendige og riktige. I den videre



analysen vil direkte sitater være markert med *kursiv skrift* for å fremheve skillet mellom primær- og sekundærdata - og hva som er tillagt mine tolkninger av disse. For å sikre at sitater og tolkninger stemmer overens med informantenes meninger er samtlige informanter tilbudt sitatsjekk før oppgaven ble innlevert<sup>13</sup>.

Hoveddokumentene jeg har benyttet omtales av Thagaard (2013) som håndfaste og statiske dokumenter som ikke vil endre seg, da disse i hovedsak er nedskrevne dokumenter. Her skiller imidlertid internett seg ut da relevant informasjon fortløpende kan fjernes eller legges til. Jeg visste at Forsvaret var i en prosess der hjemmesiden skulle endres medio januar 2015. Derfor tok jeg skjermdump<sup>14</sup> av de relevante kildene underveis i feltarbeidet. På den måten er internettkildene jeg benytter fra Forsvarets og Krigsskolens hjemmeside også håndfast og statisk fra perioden prosessen ved Krigsskolen foregikk.

Thagaard (2013) skriver også at det er utfordringer relatert til forskerens posisjon i forhold til informantene. I denne studien, der ønsket blant annet er å forstå og forklare en prosess mens den skjer, var min utfordring å unngå å gripe inn i eller forstyrre og påvirke prosessen med min tilstedeværelse. Situasjoner som kan ha påvirket prosessen er når jeg har stilt spørsmål med utdypende forklaringer slik at informantene reflekterte over forhold de tidligere ikke hadde tenkt på. Forhold som de deretter tok med seg inn i selve prosessen og i arbeidet med kommunikasjonsstrategien. Men, i og med at min posisjon i store deler av perioden august til desember 2014 har vært ved Universitetet i Tromsø har jeg følelsen av at prosessen i stor grad har forløpt slik den ville gjort selv foruten denne studien. I løpet av perioden har jeg reist til Oslo syv ganger, og koordineringer og oppdateringer ble ut over dette gjort via e-mail og telefon. På den måten har jeg fanget opp ulike årsaks- og meningsforklaringer underveis i prosessen selv om jeg ikke har vært fysisk tilstede.

#### **4.3.2 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet kan forstås oversatt fra det engelske ordet valid, som betyr gyldighet. Kvale mfl. (2009) utdyper dette, og skriver at *validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke* (s.250). Dermed blir

---

<sup>13</sup> To informanter ønsket sitatsjekk, og fikk utvalgte sitater og analyseutkast presentert via mail 21.4.2015.

<sup>14</sup> Alle skjermdumpene er tatt 4.12.2014.

begrepet knyttet til mine tolkninger og kritiske holdning til datamaterialet som er innsamlet, som derav innebærer vurdering av studiens bekreftbarhet og om resultatene representerer den virkeligheten som er studert (Thagaard 2013).

Justesen og Mik-Meyer (2012) viser til bred enighet om at *koherens og konsistens er vesentlige egenskaper ved ethvert vellutført prosjekt* (2012:38). Dette innebærer at validering av sosialkonstruktivistisk forskning stiller krav til solid koherens (sammenheng) mellom valg av problemstilling, teori og metode, samt konsistens (presisjon) i defineringen av begrepsapparatet. Jeg har vært observant på disse kravene, og derav inntatt en kritisk holdning til forskningen jeg har bedrevet. Det er umulig å løsrive seg fullstendig fra forutantakelser og predisposisjoner, men jeg har som tidligere nevnt forsøkt å nøytralisere disse så godt det er mulig. For å styrke studiens bekreftbarhet har jeg søkt å posisjonere meg tydelig i det teoretiske rammeverket, samtidig som jeg har benyttet teorien som felles utgangspunkt i all datainnsamling via relevante intervjuer, observasjoner og dokumenter. Dette har også gjort at jeg kan kontrollere og sammenligne informasjon fra en kilde, med andre kilder. På bakgrunn av dette mener jeg at studien representerer en sterk indre validitet, der det er sammenheng og presisjon i alle relevante elementer.

Det er viktig å poengtere at det vil eksistere begrensinger ved etterprøving av de resultatene jeg har innhentet i intervjuer og observasjoner. Dette fordi situasjonene må kunne anses unike, og at informantene har delt sine subjektive meninger basert på den konteksten de har befunnet seg i. Ut over dette vil også dataene være preget av mine tolkninger. Dette knyttes derimot til den eksterne validiteten, og diskuteres i neste avsnitt med bakgrunn i studiens overførbarhet.

#### **4.3.3 Overførbarhet**

Overførbarhet omhandler hvorvidt den forskningen som er utført, og fortolkningen av denne kan overføres og anses som gyldig i andre sammenhenger. Det stiller krav til at jeg er etterrettelig og tydelig i hvordan jeg har kommet fram til det grunnlaget jeg har for å tolke og trekke konklusjoner (Thagaard 2013). Jeg mener at dette er redegjort godt for, men i denne sammenhengen trer en sentral begrensing ved kvalitative studier fram i lyset. Selv om en forsker studerer samme situasjon flere ganger vil det være umulig å *opptre og få de samme resultatene gang på gang* (Thagaard 2013:184), dette fordi kvalitative studier er tids-

og stedsbestemte (Postholm 2005). Formålet med denne studien er av den grunn ikke å avdekke en entydig sannhet rundt hvordan organisasjoner utformer og forankrer sin organisasjonsidentitet, men heller tilføre forståelse for de studerte fenomenene eller tydeliggjøre og eksemplifisere skrevne ord og eksisterende teori. Slik sett kan denne studien ved og av Forsvaret og Krigsskolen ikke direkte overføres til andre sammenhenger, men heller bidra med å belyse elementer rundt hvordan offentlige organisasjoner arbeider med, utformer og forankrer sin organisatoriske identitet.

## **Analyse**

Empirien i oppgaven vil bli skrevet og drøftet gjennom tre kapitler.

Kapittel 5 presenterer Forsvarets sentrale kommunikasjon og bakgrunnen for omdømmekampanjen «For alt vi er. Og alt vi har». Dette kapitlet søker dermed å besvare del en av problemstillingen, og samtidig legge til rette for at problemstillingens del to kan besvares i den videre analysen.

Kapittel 6 tar utgangspunkt det rasjonelle, organisasjonsteoretiske og multidisiplinære perspektivet og søker å besvare problemstillingens del to. Altså hvordan Krigsskolens identitetsforståelse er i lys av flere intervjuer. Analysen vil knyttes mot presentasjon, utforming og forankring av den organisatoriske identiteten.

Kapittel 7 søker også å besvare problemstillingens del to, men ved å gå litt nærmere inn på arbeidsprosessen med kommunikasjonsstrategi ved Krigsskolen. Analysen utvides her med tre modeller for beslutningsteori der ønsket er å forklare hvordan prosessen kan påvirke ulike utfall og uttrykk knyttet til skolens organisasjonsidentitet.

## 5 Forsvarets organisasjon - sentral styring av forsvarsidentiteten

Krigsskolen er bundet til å kommunisere i tråd med sentrale føringer og retningslinjer for forsvarsorganisasjonens visuelle profil (Forsvaret 2013). Dermed blir det viktig å redegjøre for denne konteksten, den sentrale rammen for kommunikasjonsarbeidet, for derav å analysere og forstå den lokale prosessen ved Krigsskolen. Dette kapitlet vil derfor besvare hva de sentrale begrunnelsene og drivkreftene bak Forsvarets omdømmekampanje er, og hvilken identitet som søkes kommunisert. Videre vil dette legge grunnlaget for analysen av problemstillingens del to, som omhandler Krigsskolens identitet.

### 5.1 Overordnet bakgrunn og ulike begrunnelser

Som nevnt i kapittel 2.2 var det en sviktende holdning og likegyldighet til Forsvaret som dannet utgangspunktet for omdømmekampanjen og Forsvarets overordnede kommunikasjonsmål. Et mål som blant annet innebærer å *styrke Forsvarets legitimitet og tillit i befolkningen gjennom å vise at Forsvaret gjennom daglig operativ virksomhet skaper sikkerhet for Norge og trygghet for befolkningen* (Forsvaret 2014a:13). Dette ønsker man å nå ved å framstå med *en helhetlig profil, som en organisasjon med ett felles mål (...) som er forankret i Forsvarets historie og gjelder alle avdelinger i Forsvaret* (Forsvaret 2014a:26). Ønsket er å kommunisere slik Kvåle og Wæraas (2006) skriver at stadig flere organisasjoner gjør, med en klar attraktiv stemme for å gjøre Forsvaret synlig for hele befolkningen. Man kan dermed si at Forsvaret driver bevisst og planmessig omdømmehåndtering med en tro på at omdømmet kan påvirkes.

Forsvarets mediesenter (FMS) tok initiativet til omdømmekampanjen, som et grep for å styre Forsvarets eksterne kommunikasjon, og derav endre folkets sviktende holdninger, til en mer positiv og ønsket retning. Informant (10) ved FMS forklarer at noe av bakgrunnen var at de eksisterende budskapene fra organisasjonen var for fragmenterte.

*(...) hvis du tenker litt tilbake mot slutten av 90-tallet og inn i 2000 så var det fryktelig mye utvikling av profiler, at man skulle lage til ting på den enkelte avdeling (...) det ble slik at man skulle bygge seg en profil, fordi man hadde behov for en felles plattform. Så vi som da jobber med kommunikasjon sentralt skjønnte jo at dette var viktig for hele organisasjonen, å ha en felles plattform. Så vi har jobbet med dette lengre enn selve omdømmedelen (...)* (Sitat informantintervju 8.9.2014 (10)).

*Også var det mange kampanjer som rekrutterte til styrker i utlandet enten det var Kosovo, Irak, Afghanistan, så ble ting veldig stykkevis og delt (...) Det var også en av grunnene til at vi startet omdømmeoperasjonen. Når vi for eksempel gikk inn og analyserte de oppslagene vi hadde i 2011 så ble det over 30 000 mot Afghanistan, som gjorde at norsk befolkning fikk et helt feil bilde av hva Forsvaret er totalt sett (Sitat informantintervju 8.9.2014 (10)).*

Uttalelsene viser at den tidligere fragmenterte kommunikasjonen var en del av grunnlaget for at omdømmekampanjen og argumentasjonen for å definere og kommunisere med en helhetlig profil. Samtidig viser uttalelsene at det har vært innslag av supermarkedslogikk i Forsvaret og underliggende organisasjoner helt siden 1990-tallet. Denne logikken innebærer at Forsvaret og alle underorganisasjoner i større grad har vært og fortsatt er å anse som *tjenesteprodusenter* som må skille seg ut og hevde seg i konkurransen om anerkjennelse og tildelte ressurser. Når forsvarsorganisasjonen så velger å ta tak i og styre eget kommunikasjonsarbeid har den nye strategien samtidig et bevisst forhold til bindingen som moralsk fellesskap i samfunnet. Dette kommer til uttrykk ved at informantene ved FMS legger stor vekt på at Forsvarets kommunikasjon rundt egen identitet må være troverdig og innby til tillit. Informant (9) utdyper dette:

*Vi må være veldig bevisste på hva det er vi ønsker å oppnå med kommunikasjonen vår. For å ta skattebetalernes penger, og bruke på generelt omdømme for omdømmets skyld, det tror jeg ikke noe på (...), men vi må kommunisere på en måte som gjør at legitimiteten er der, at folk nikker og sier «så flott at du er i Forsvaret!» (...) (Sitat informantintervju 8.9.2014 (9)).*

Som en del av det moralske fellesskapet fremhever Olsen (1978) at organisasjonene blant annet er bærere av bestemte misjoner og verdier, og sitatet viser i denne sammenhengen at Forsvaret tar rollen som forvalter av samfunnets felles ressurser på alvor. FMS ønsker å bygge og forvalte Forsvarets omdømme ved å vise at Forsvarets verdier og handlinger stemmer overens med det folk flest verdsetter, og forventer av organisasjonen. Denne tankegangen får støtte av Wæraas (2004) som skriver at befolkningen sammenligner det organisasjonene kommuniserer med det som ses på som gode verdier og normer. Stemmer dette overens oppnår man legitimitet som organisasjon. Forsvaret legger dette til grunn for sitt kommunikasjonsarbeid, og har samtidig et langsiktig perspektiv for strategien. Informant (10) utdyper ytterligere:

*Gjør man omdømmekommunikasjon i 2 år så kan man like gjerne droppe det. Det er ikke nok til å få gjennomslag i en befolkning. Skal du gjøre noe, en forskjell over tid, så er du nødt til å ligge på ... jeg vil si at du må ha hvert fall 5-6 år, og så må du repetere det igjen med jevne mellomrom (Sitat informantintervju 8.9.2014 (10)).*

Dette viser at FMS som initiativtaker til omdømmekampanjen og ansvarlig for all ekstern kommunikasjon for Forsvaret er oppmerksom på skillet mellom det umiddelbare imaget, og at omdømmet søkes bygd via eksponering av langvarige inntrykk mot omgivelsene.

Videre i intervjuet med informantene ved FMS framkommer det også at økonomiske målsettinger også er en del av begrunnelsen for den sentrale omdømmehåndteringen i Forsvaret. Informant (9) forklarer at:

*(...) hvis dette arbeidet viser seg slik at folk tror på det, ja så vil det også føre videre til de som bevilger penger og sikrer de budsjettene som trengs. Den største faren er likegyldigheten. Ved nytt budsjett, hvis ingen har fightet for Forsvaret, da sliter man etter hvert. Det er dette vi driver med nå: gjør det mer relevant, slik at forsvarssjefen skal ha noe mer drahjelp når han kommer inn i sin regjering (Sitat informantintervju 8.9.2014 (9)).*

Denne argumentasjonen bygger oppunder det Røvik (2007) kaller en transformasjon i økonomisk retning innenfor offentlig sektor. I denne sammenhengen er den forbundet med at Forsvaret er avhengige av store nok tildelinger fra hvert års statsbudsjett for å være i stand til å nå de politiske målene organisasjonen er satt til å løse. Selv om konkurranse knyttet til økonomiske midler som oftest assosieres med privat næringsliv er dette et eksempel på at det også eksisterer slik konkurranse i offentlig sektor. Da Silva og Batista (2007) støtter dette synet i sin studie av offentlige organisasjoners samfunnsansvar, der de poengterer at også offentlige organisasjoner innehar roller som konkurrerer om kapital, anerkjennelse og godkjenning. Slik blir profesjonalisering av kommunikasjon og omdømmehåndtering i offentlig sektor også strategisk forankret og politisk motivert.

## **5.2 En støttende identitet og institusjonaliserte verdier**

Forsvarets nåværende kommunikasjonsprofil og omdømmekampanje er forankret i en såkalt støttende identitet, noe som innebærer at alle underorganisasjoner må tilrettelegge sin eksterne kommunikasjon slik at fellesskapet og «Forsvaret» alltid er hovedavsenderen av

budskapet (Forsvaret 2013). Dette er en brytning med den gamle fragmenterte organisasjonsidentiteten til noe nytt, styrt og helhetlig. Forsvaret ser altså ut til å ha adoptert idealtanken om hvordan omdømmekommunikasjon i samtiden bør formidles. Tanken baseres på et integrert kommunikasjonsperspektiv der informant (10) tegner følgende bilde som et eksempel på bakgrunnen:

*Jeg husker mitt første møte med Forsvaret og jobb med kommunikasjon. Jeg kom opp i en krangel om hva som skulle være på forsiden for en kampanje for Befalsskolen for sjøforsvaret. Kystartilleristen skulle ha en kanon og sjøforsvaret skulle ha båten. Det var ikke fokus på resten, men det var kampen om hvem som skulle eie forsiden. Kommunikasjon handler jo fint lite om våpenplattformene, men om andre ting som verdier og holdninger og kraften bak det å stå sammen i fellesskap kanskje mer enn typisk våpenplattformene. (Sitat informantintervju 8.9.2014 (10)).*

Denne kraften bak fellesskapsfølelsen søker Forsvaret å tilnærme seg ved å kommunisere rollen som beskytter av Norges institusjonaliserte verdier, som for eksempel suverenitet, demokrati og den enkelte borgers rettssikkerhet og ytringsfrihet (Forsvaret 2013). Dette er styreformere som forbindes med folkekjære og nasjonale verdier, og som kommer til uttrykk ved at omdømmekampanjen løfter dem fram og forbinder de til forsvarsorganisasjonen. På den måten tar Forsvaret del i ivaretagelsen av verdier i samfunnet, noe Selznick (1957) beskriver som svært viktig hvis en virksomhets kommunikasjon med omgivelsene skal få oppmerksomhet og støtte. Forsvarets kjerneverdier, respekt-ansvar-mot bygger ytterligere oppunder dette budskapet. Dette fordi de fremstår som normative i forhold til riktig atferd, etiske med tanke på riktige og gale handlinger og er profesjonelle verdier som gir assosiasjoner til myndighet. Kjerneverdiene har tilsynelatende vokst fram over lang tid i forsvarsorganisasjonen, noe som stemmer overens med Lencionis (2002) teori om at kjerneverdier er en del av organisasjonens distinkte karakter og som noe dypt forankret i organisasjonen. Som et ledd i å forankre verdiene internt i organisasjonen har for eksempel Hæren etablert RAM-prisen, som årlig deles til *den eller de personer i Hæren som i siste periode har fremstått som en særlig og verdig eksponent for minst én av de tre kjerneverdiene* (Olsen 2009).

Selznick (1957) skriver at verdiene får en institusjonell tyngde og egenverdi, og kan defineres som universelle verdier alle har et forhold til. Knytter vi dette mot Forsvarets



samfunnsmessige rolle er det ikke urimelig å anta at befolkningen også forventer å gjenkjenne disse verdiene hos utøvere av den militære profesjon. Det innebærer i tilfelle at Forsvaret blant annet baserer sin organisasjonsidentitet på sosialt aksepterte verdier og normer i samfunnet (jfr. Meyer og Rowan 1977). Slik sett kan ikke Forsvaret og forsvarets organisasjoner fritt velge sin identitet, men må kommunisere rundt identiteten som er forankret i organisasjonens samfunnsoppdrag (Byrkjeflot 2011). Hadde Forsvaret valgt en omdømmekampanje basert på andre verdier enn de samfunnet forventer kunne det oppstått troverdighetsutfordringer. Nettopp fordi befolkningen over lengre tid har knyttet andre institusjonaliserte verdier til Forsvarets identitet.

Denne rammen og innfallsvinkelen for omdømmekommunikasjon har tilsynelatende satt spor etter seg i samfunnet, og kampanjen har fått flere priser etter at den ble lansert i 2011. Som en del av argumentasjonen for STELLA-prisen i 2014 skrives det for eksempel at *juryen har latt seg imponere av hva de mener er et helstøpt case som viser god innsikt, flotte løsninger og solid dokumentasjon. Gjennom uttak på print, film, magasin og i digitale medier, inviteres vi til en refleksjon rundt alt vi har og alt vi er – og Forsvarets rolle som et vern av våre viktigste verdier* (Kreativt Forum 2014:8). Det blir tydelig at Forsvaret som offentlig organisasjon tør å utfordre det nøytrale omdømmet Luoma-Aho (2007) tar til orde for, og organisasjonen ser ikke ut til å være redd for fallhøyden det medfører å bestrebe et godt omdømme. Man ønsker heller et så godt omdømme som mulig, *slik at man har en buffer som klarer å ta støytten når de dårlige sakene om Forsvaret kommer* (Sitat informantintervju 3.12.2014 (8)).

### **5.3 Omdømmeoppskriften og «klassisk rasjonell omdømmebygging»**

For å bygge omdømmet ønsket man som tidligere nevnt å koordinere all strategisk kommunikasjon fra og om Forsvaret, slik at den er i tråd med overordnede målsettinger om en helhetlig og felles organisasjonsidentitet. Informant (9) og (10) utdyper bakgrunnen ytterligere:

*Dette er klassisk omdømmebygging. Når Apple starter med å snakke om hvorfor deres produkter er så bra, når de går inn og selger enkeltstående produkter, så har de klart å kreere en følelse rundt det som gjør at folk flest gleder seg til pressekonferansen hvor*

*de legger fram nyhetene sine. Men, det er helheten man prater om først, og så ser man på underleveransene, de rene produktene (...)* (Sitat informantintervju 8.9.2014 (9)).

*(...) ønsket er å bygge et felles ståsted og høste av det i stedet for å hele tiden suboptimalisere. Og, det var en runde som vi også måtte bruke tid på internt i Forsvaret. Da for å få forståelse. Når vi mente at vi var kommet så langt i den prosessen, og gjort en del undersøkelser, og startet med utvikling så gikk vi i gang med forankring. Fordi vi kunne ikke sette i gang med noe slik uten at det var forankret hos forsvarssjefen. Så det enkle svaret på spørsmålet er at det var forsvarssjefen som ga ordre og også til å kvalitetssikre en del ting før vi fikk lov til å gjøre det. Så det var forankret helt til topps* (Sitat informantintervju 8.9.2014 (10)).

*Noe vi også gjorde nytt for noen år siden, er Forsvarets årsrapport. Hvor vi har gjort det også til en type «happening». Hvor vi inviterer både journalister og andre forsvarsinteressenter og presenterer denne. Det er også en del av omdømmebyggingen* (Sitat informantintervju 8.9.2014 (9)).

Utgangspunktet for Forsvarets sentrale kommunikasjonsarbeid virker i lys av disse uttalelsene å være tuftet på en rasjonell og bedriftsøkonomisk tankegang, noe som er i tråd med det helhetlige og konsistente organisasjonsidealet. Forsvarets virksomhetsidentitet ser dermed ut til å styres etter trinnene Byrkjeflot (2011) beskriver i omdømmeoppskriften. Trinn 1 er utgangspunktet for strategien, hvor ønsket er en felles organisatorisk identitet definert av de ansvarlige for Forsvarets eksterne kommunikasjon. På trinn 2, identitetsutvikling, arbeides det for å implementere denne felles organisasjonsidentiteten og tone ned det indre differensieringsfokus som hadde vært framtredd hos Forsvarets avdelinger siden 1990-tallet. Omdømmeoppskriften tar til orde for at organisasjoner må skille seg ut, og at organisasjonsidentiteten må vise til sine unike trekk for å være konkurransedyktig. Slik sett tilpasser Forsvaret omdømmeoppskriften slik Wæraas mfl. (2011) skriver fordi bildet blir for fragmentert hvis alle forsvarrets underorganisasjoner og deres identiteter skal synliggjøres med alle sine unike trekk. Utgangspunktet ble derfor det unike ved forsvarsorganisasjonen som helhet – unike identitetslementer som alle Forsvarets organisasjoner deler. Med dette virker organisasjonen å være bevisst på hva som ligger til grunn for selvfremstillingen på trinn 3 i omdømmeoppskriften.

I følge informant (9) stilte forsvarssjefen spørsmål om hvordan forsvarsgrenene og avdelingenes daglige aktiviteter var tenkt kommunisert til omgivelsene. Han ville vite hvordan de ulike avdelingene kunne støtte oppunder hovedbudskapene med sine unike

aktiviteter, kvaliteter og identitetslementer. Svaret var at aktiviteten skal *kommuniseres via magasinet «Innsats» og hjemmesiden på internett (...) og at det absolutt er rom, innenfor rammene, for grenene og avdelingene å kommunisere om seg selv* (Sitat informantintervju 8.9.2014 (10)). De enkelte forsvarsgrenene har for eksempel muligheten til egne sider på sosiale medier, men kommunikasjonen som spres må koordineres. Hæren må følge sentrale retningslinjer for kommunikasjonen, *og ikke begynne å jobbe på egen hånd. I tillegg er de er nødt til å synkronisere seg inn mot sine underavdelinger – slik at de ikke framstår som noe annet enn det Hæren er og skal gjøre* (Sitat informantintervju 8.9.2014 (10)). Bakgrunnen for denne vurderingen er *at samfunnet forventer en transparens i hva man driver med. Da er det viktig at Forsvaret også er åpen på de områdene hvor man kan være åpne – for å samtidig vise folk hva vi faktisk gjør* (Sitat informantintervju 8.9.2014 (9)). Fombrun og Van Riel (2004) viser blant annet til viktigheten av transparens i kommunikasjonen til organisasjoner med godt omdømme, og Røvik (2007) skriver også i denne sammenhengen at åpenhet er svært viktig. For Forsvaret er dette spesielt viktig fordi det norske demokratiet i stor grad bygger på disse prinsippene, og ved å i imøtekomme slike verdier skaper man tillit og troverdighet til organisasjonen – noe forsvarssektoren er avhengige av (Søreide 2013).

Det blir tydelig at Forsvaret holder seg oppdatert på omgivelsenes og samfunnets forventninger, og i tråd med omdømmeoppskriftens trinn 4 og 5 gjøres det også jevnlig målinger og undersøkelser i befolkningen. Forsvarets innbyggerundersøkelse er det primære styringsverktøyet for å avdekke om og hvordan kommunikasjonen treffer. Men, informant (10) forteller at man også støtter seg til flere undersøkelser som befalsskoleundersøkelsen, lærlingeundersøkelsen og vernepliktsundersøkelsen<sup>15</sup>.

## **5.4 Oppsummering**

I dette kapittelet har jeg besvart problemstillingens del én, og presentert de viktigste vurderingene og begrunnelsene for Forsvarets eksterne kommunikasjon av egen organisasjonsidentitet – og hvordan dette ligger til grunn for å organisasjonens omdømmekampanje «For alt vi har. Og alt vi er».

---

<sup>15</sup> Dette er tre spørreundersøkelser som har til hensikt å undersøke ulike faktorer som blant annet hva som motiverer menn og kvinner til tjeneste i Forsvaret, hvordan kvinner og menn oppfatter Forsvaret og hva det er som gjør at kvinner og menn blir værende eller slutter i Forsvaret (Forsvarets Forskningsinstitutt 2014).

Forsvarsorganisasjonen har siden 1990-tallet vært preget av en fragmentert supermarkedstankegang, noe som innebærer at forswarets organisasjoner hver og en har søkt å skille seg ut. Denne fragmenterte kommunikasjonen så ut til å være en medvirkende årsak til at befolkningen så på forsvarsorganisasjonen med likegyldige øyne, noe som var en sentral begrunnelse for at Forsvaret lanserte omdømmekampanjen i 2011 sammen med bestemmelser for en ny visuell profil.

Videre begrunnelser for omdømmekampanjen er forankret i en tanke om å samle og støtte opp om forsvarsorganisasjonen som en identitet, der forswarets avdelinger illegges roller som støttende identiteter. Slik søker man å kommunisere et konsistent budskap rundt «Forsvaret» som organisasjon, der institusjonaliserte verdier i samfunnet, åpenhet og transparens er viktige elementer. På denne måten er ønsket å gjenopprette legitimiteten og tilliten i befolkningen, samtidig som det kan gi støtte i politiske og økonomiske beslutninger rundt tildelinger i statsbudsjettet. Kommunikasjonsarbeidet drives tydelig etter en bedriftsøkonomisk strategisk og rasjonell tankegang, der en tilpasset omdømmeoppskrift er arbeidsverktøyet.

## 6 Krigsskolen: i spenn mellom flere identiteter

Dette kapittelet søker å besvare del to av oppgavens problemstilling. Jeg vil forklare og beskrive Krigsskolens identitet i lys av det rasjonelle, institusjonelle og multidisiplinære perspektivet.

### 6.1 Krigsskolens ytre - identitet som styringsverktøy

Forsvarets organisasjoner har som nevnt en felles identitet i samfunnet. Samtidig har de individuelle trekk som definerer deres særegenheter som organisasjoner. Forsvaret og Krigsskolen kan i denne sammenhengen ses på som multifunksjonelle og bestående av flere og hybride identiteter – en beskrivelse flere studier bruker om store offentlige organisasjoner (Hatch og Schultz 2002, Kvåle 2011, Moldenæs 2011). Kvåle og Wæraas (2006) skriver at det i dagens samfunn er forventet at organisasjoner kommuniserer og forteller hvem de er og hva de står for, og Forsvaret forsøker strategisk å styre befolkningens oppfatning og inntrykk av forsvarsorganisasjonen som helhet – hvilket er i tråd med det rasjonelle perspektivet. Denne sentrale omdømmestrategien får ringvirkninger for Krigsskolen, og kan oppleves som utfordrende fordi den binder skolens identitet i lys av både føringer og restriksjoner for hvordan Krigsskolen kan kommunisere rundt sin identitet. Situasjonen synliggjøres i samtlige intervjuer med informanter ved Krigsskolen da alle synes at Forsvarets sentrale kommunikasjon og omdømmekampanje er svært god, men at Krigsskolen må kunne kommunisere sin unike identitet i tillegg.

Krigsskolen har en eksisterende utadrettet profil som kommer til uttrykk i ulike medier og med ulike virkemidler. De mest framtrædende av disse er nettsiden og informasjonsfoldere. I følge Wæraas (2010) er slik bruk av virkemidler et tydelig tegn på at en ikke bare vil framstå som «hvem som helst», men også framstille seg selv på en positiv og attraktiv måte. For eksempel presenteres skolens visjon, verdigrunnlag og strategi overfor omverdenen, noe som er i tråd med Røviks (1998) antakelser om organisasjoners rasjonelle arbeid for verdimaksimering og forretningsmessige fordeler. Skolen virker således å kommunisere egenskaper som gjør at den skiller seg ut. På den måten tilpasses, utformes og forankres den organisatoriske identiteten i lys av den ytre selvpresentasjonen – som også kalles virksomhetsidentiteten. Slik kan man forstå Krigsskolens identitet fra et strategisk

utgangspunkt, og jeg vil presentere og diskutere hvordan og hvorfor i de følgende underkapitlene.

### **6.1.1 Støttende identitet: en rasjonell binding**

Forsvarets reglementer og sentrale styring av kommunikasjon binder Krigsskolen i grafiske identitetsuttrykk og visuell profil i (Forsvaret 2010, 2013). Skolens identitet må derfor presenteres innenfor gitte rammer som styrer bruk av for eksempel elementer som navn, logo, skrift, publiseringer og generell profilering. Kvåle og Wæraas (2006) viser til at organisasjonens navn kan forstås som et overordnet identitetsstempel, en forståelse som også kan knyttes til Krigsskolens logo og heraldiske våpen siden den som oftest benyttes sammen med navnet (figur 8).



**Figur 8:** Krigsskolens heraldiske våpen og logo, den norske riksløven (Forsvaret 2015)).

Som informant (1) sier er Krigsskolen *et kort og godt navn, som har vart i flere hundre år og som skiller oss fra alle andre her i samfunnet (...) og det er fokusert på det særegne vi har som offiserer, nemlig at vi skal kunne planlegge og lede operasjoner i krigssammenheng* (Sitat informantintervju 4.8.2014 (1)). I tråd med gjeldende reglement kan skolen benytte denne avdelingssignaturen fritt i internkommunikasjon mellom organisasjonene innad i Forsvaret. Det virker å være tradisjon og historie knyttet til krigsskolenavnet og det heraldiske våpenet, og ifølge Albert og Wetten (1985) er dette viktig å kommunisere da det kan knyttes til det sentrale, varige og særegne ved organisasjonen.

I Forsvarets kommunikasjon mot samfunnet forøvrig trer Krigsskolens støttende identitet i kraft og skolens særegenheter blir nedtonet. Dette kan tolkes som et paradoks og en uheldig konsekvens for Krigsskolens del siden budskapet endres fra Krigsskolens navn og heraldiske våpen som figur 8 viser, til Forsvarets navn, Forsvarets heraldiske våpen og krigsskolenavnet i tråd med figur 9.



**Figur 9:** Eksempel på Krigsskolen som støttende identitet i ekstern kommunikasjon. Forsvarets heraldiske våpen består av riksvåpenet på to krysslagte sverd (kilde: forsvarer.no).

Det strategiske grunnlaget for Forsvarets eksterne kommunikasjon kan derfor føre til at mange virkelighetsoppfatninger som skapes av Krigsskolen vises gjennom symbolbruk som ikke er direkte knyttet til skolens særegne identitet. Forsvarets uniformer er også grafiske og visuelle identitetsuttrykk, der det visuelle gir bud om identiteten og det norske flagg illustrerer at brukeren er norsk og primært tilknyttet det norske Forsvaret. Krigsskolens militært tilsatte personell benytter uniform i sitt daglige virke, og de skal nytte Krigsskolens symboler og heraldiske merker i henhold til retningslinjer gitt i uniformsreglement for Hæren (Forsvaret/Hæren 2010). Totalinntrykket kan uansett i denne sammenhengen bidra til å forsterke Krigsskolens forankring som støttende identitet, der uniformen primært gjør Forsvaret synlig i samfunnet.

Skolen gir i det store og hele inntrykk av å være lojal mot Forsvarets strategiske og helhetlige kommunikasjon. Likevel svarer respondentene ved Krigsskolen at de ikke er helt enig i alle vurderinger og begrunnelser denne eksterne kommunikasjonen baseres på.

Hovedargumentene deres er at retningslinjene gir Krigsskolen utfordringer i arbeidet med å være tilstrekkelig synlig i ulike medier, autentisk i form av å vise hvem den er, konsistent i budskap og derav distinkt overfor omgivelsene. Jamfør Fombrun og Van Riel (2004) vil dette være et paradoks for Krigsskolen, da den ideelle måten å drive omdømmearbeid beskrives med utgangspunkt i fem stjerne-kvaliteter knyttet mot en helhetlig kommunikasjon.

Konsekvensen blir et tilsynelatende gap mellom hva den eksterne kommunikasjon forteller om Krigsskolen kontra hvem skolen faktisk er. Med andre ord samsvarer ikke virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten. Dette er utfordrende, og noe jeg vil komme tilbake til senere i analysen.

### **6.1.2 Offisiell selvpresentasjon og selvskildringer - om Krigsskolen**

Til tross for at skolens støttende identitet gir ulike utfordringer søker skolen på ulike måter å presentere sine særegne identitetstrekk overfor omgivelsene. I venstre marg på Krigsskolens

nettside<sup>16</sup> vil leseren finne flere lenker som beskriver ulike elementer av skolen. Disse er studietilbud, hvordan det er å være student ved skolen, søknad og opptakskrav, forskning og utvikling, biblioteket og en lenke om Krigsskolen. I tillegg benyttes ulike bilder, der skolens navn og heraldiske våpen også er fremhevet. Dette kan forsås som et strategisk trekk der hensikten er å skape seg en posisjon i omgivelsene. Selv om leseren må ha en viss kjennskap til skolen for å finne fram til nettsiden er dette et sted der omgivelsene kan bli bedre kjent med skolen, og derav danne seg et inntrykk av hvem Krigsskolen er og hva den står for.

På nettsiden som sist er oppdatert 15.12.2014<sup>17</sup> skrives det blant annet at; *på Krigsskolen får du en unik lederutdanning som er krevende både praktisk, akademisk, fysisk og mentalt (...) og i forhold til de fleste andre høyskoler er studiene ved skolen i stor grad basert på pliktig oppmøte og deltakelse fra studentene* (Forsvaret 2015). Disse beskrivelsene av skolen er eksempler på hvordan skolen søker å framstille seg selv på en attraktiv måte i sammenligning med andre høyskoler. I så måte handles det i tråd med Røvik (1998) som skriver at sammenligning er et sentralt element i organisasjoners identitetsutvikling. Krigsskolen utformer og forankrer seg selv som en profesjonell aktør som tilbyr en attraktiv og enestående utdanning som skiller seg ut fra konkurrentene. Den som får bli student ved skolen vil få en helhetlig utdanning som også beskrives ved hjelp av et av skolens formål; *Krigsskolen, lederutdanning på sitt beste* (Forsvaret 2015). Framstillingen og beskrivelsene har en klar strategisk undertone da ordleggingen er positiv og med et tydelig motiv om å skape et bestemt bilde av skolen. Formuleringene har rasjonelle undertoner der skolen presenterer seg selv som et middel for å nå sine mål om et godt omdømme. Ønsket er altså å imøtekomme omgivelsenes krav og forventninger slik at skolen skiller seg ut for å oppnå konkurransemessige fordeler (Kvåle og Wæraas 2006). Sjef for Krigsskolen tydeliggjør dette fokuset med at *skolen skal ha et godt omdømme (...) det er for eksempel helt kritisk i forhold til rekruttering (...) hvis vi ikke har et godt omdømme, så tenker jeg; hvem vil så anbefale noen å gå her? Hvis vi ikke har og bygger et godt omdømme, hvilke organisasjoner vil da samarbeide med oss?* (Sitat informantintervju 4.8.2014 (1)). Dette understøtter Da Silva og

---

<sup>16</sup> Nettsiden finnes ved å gå inn på [forsvaret.no](http://forsvaret.no), videre til utdanning og deretter høyere utdanning. Lenken til Krigsskolen er da plassert til høyre på skjermbildet, sammen med samtlige andre høyskoler i Forsvaret. Derfra kan leseren klikke seg videre inn til Krigsskolens hjemmeside. Leseren blir også automatisk videresendt til denne siden hvis [krigsskolen.no](http://krigsskolen.no) skrives i url-feltet.

<sup>17</sup> Per 4.3.2015.



Batista (2007) med at konkurranse i offentlig sektor eksisterer, og at konkurransen i tillegg pågår på tvers av sektorene (Wæraas mfl. 2011).

Krigsskolen inviterer leseren til å sette seg inn i dens tradisjoner og historie fra 1750, samtidig som lærekreftene omtales som høyt kompetente og dedikerte. Dette er elementer som også er framtrødende i skolens informasjonsbrosjyre der aktører som er, eller har vært, tilknyttet skolen uttaler seg om hva skolen er, tilbyr og hva den står for (Forsvaret/KS 2012). Skildringer som presenteres er blant annet:

*Et unikt elev-lærerforhold (Kadett ved skolen)*

*Flest lærerkrefter per elev (...) og 262 år med utdanningserfaring (Ansatt ved skolen)*

*Krigsskolen er fortsatt en moderne høgskole med blikket festet fremover, fordi vi vet hvor vi kommer fra (Tidligere sjef for Krigsskolen)*

De to første sitatene underbygger budskapet om at Krigsskolen er en aktør som tilbyr en *unik* kvalitet og personlig oppfølging i utdanningen av sine kadetter. Særtrekkene kan virke imponerende overfor omgivelsene, og kan tolkes som støttende elementer for å skille seg ut blant konkurrerende utdanningsinstitusjoner. Med forankring i skolens bakgrunn og historie, samt *blikket festet fremover* gis et inntrykk av at skolen har *erfaring* kombinert med fokus på det *moderne* samfunns krav til innovasjon og utvikling. Sitatene formidles som selvschildringer fra og om skolen, men de knyttes samtidig til aktører som har personlig erfaring med den. Dette framstår som et tydelig strategisk grep siden man vet dette er variabler som påvirker imaget, og derav omgivelsenes oppfatninger (Brønn 2011). Skolen virker også å presentere sitater som underbygger hvordan de ønsker å framstå. Det er ikke utenforstående eller kritiske synspunkter som formidles, men budskap som er tydelig i tråd med skolens strategiske mål for å bygge troverdighet og et godt omdømme (Forsvaret/KS 2011). For å styrke dette arbeidet har skolesjefen blant annet en *referansegruppe som består av personer i mange fagmiljøer, blant annet BI, UiO, NTNU, FFI og andre instanser og i all hovedsak også sivile (...) det er et fora for å diskutere store og små spørsmål om Krigsskolen med (...) hvor man utveksler råd, og innspill for hvordan de gjør ting i sine organisasjoner* (Sitat informantintervju 17.12.2014 (1)). Dette gir støtte til Christensen og Cheney (2000) i at kommunikasjon ikke bare er viktig for å imponere omverdenen, men at

den er like mye rettet innover for å oppnå bekreftelse eller avkreftelse på egen presentasjon. Krigsskolens identitet ser dermed ut til å formes av et strategisk ønske å framstå som særegen i forhold til andre organisasjoner (jfr. Kvåle og Wæraas 2006), samtidig som man vil «være lik» ved å dra nytte av erfaringer fra de samme organisasjonene (jfr. Meyer og Rowan 1977).

Krigsskolen har også vært profilert i ulike medier. Ifølge søk i søkemotoren Retriever<sup>18</sup> ble *Krigsskolen* nevnt totalt 439 ganger i alle norske papirer, norsk web og norsk tv/radio i løpet av 2014. Spesifikt søk på *Hærens krigsskole* fikk i samme periode 24 treff. De fleste treff var knyttet mot bakgrunnen til personer som tidligere har gjennomført utdanning ved skolen. Av nyhetssaker var 44 av 439 og 3 av 24 treff direkte og eksplisitt knyttet til Krigsskolen eller omtale av skolen. De nyhetene som var mest framtrødende var lokalavisers omtale av en person som var kommet inn på skolen, opptak av nye kadetter og kadetter/ansatte som uttalte seg i ulike saker. To nyhetssaker skilte seg særlig ut. Det var Krigsskolen som fagansvarlig for militær idrett og trening i Hæren da 3-mila som fysisk test ble foreslått fjernet (14 av 44 treff) og Krigsskolen på NRK Østlandssendingen da de arrangerte seniorball for eldre i skolens nærmiljø. Dette viser at skolen også tar del i mediesamfunnet ut over nettsiden og ulike informasjonsbrosjyrer. Organisasjoners identitet presenteres, skapes og formes dermed også i lys av aviser og fjernsyn (Wæraas mfl. 2011). Budskapene er derimot varierende, og virker ikke konsistente og distinkte slik flere forskere anbefaler (Fombrun og Van Riel 2004, Hatch og Schultz 2004). Dette kan tolkes som et bidrag til å øke det allerede eksisterende gapet mellom den ytre virksomhetsidentiteten og den indre organisasjonsidentiteten skolen representerer. Som jeg skal komme tilbake til senere er dette et sentralt argument i arbeidet med skolens kommunikasjonsstrategi.

### **6.1.3 Visjon, slagord og misjon**

Visjoner, slagord og misjoner er også en del av identiteten, og inneholder mye informasjon om hvem organisasjoner er, og hvem de ønsker å være (Kvåle og Wæraas 2006). Skolen presenterer disse for omgivelsene og formidler med det elementer som gir den indre

---

<sup>18</sup> Søk gjennomført 4.3.2015.

organisasjonsidentiteten mening og retning. I tillegg fungerer de som røtter og forankring av Krigsskolens eksistensgrunnlag, både som støttende identitet og som særegen organisasjon.

En visjon skal ifølge Johannessen og Olsen (2008) beskrive en ønsket fremtidig tilstand som Kvåle og Wæraas (2006) omtaler som en ledestjerne å strekke seg etter. Krigsskolens visjon er *offiserer for fremtiden* (Forsvaret/KS 2014a, 2014d). Denne visjonen kan tolkes og forstås på flere måter. På den ene siden framstår den som diffus da den ikke inneholder beskrivelse av hva Krigsskolen eksplisitt gjør eller hva skolen ønsker å realisere. På den andre siden vil Krigsskolens navn tillegges visjonen og derav blant annet kunne gi assosiasjoner til utdanning, kunnskap og læring. Slik kan det bli tydeligere at skolen utdanner offiserer for fremtiden. Nå er også fremtiden et uklart og bredt begrep, men langt fram i tid er fremtiden imidlertid ofte forbundet med usikkerhet – og dermed noe alle må søke å tilpasse seg (Johannessen og Olsen 2008). Dermed kan man tenke seg at offiserene som utdannes ved skolen skal få den tidsriktige kompetansen som til enhver tid kreves for å løse den militære profesjonens krav. I så fall vil visjonen være styrende for hvilke kjerneprosesser skolen må legge vekt på, og vil på den måten være koplet mot skolens organisatoriske identitet.

Fombrun og Van Riel (2004) trekker blant annet fram slagord som særlig sentralt for å utvikle og forme en unik organisasjonsidentitet. Et slagord kan formidle forventninger og positive egenskaper. Slik sett støtter det oppunder arbeidet med å differensiere seg fra konkurrenter, eller for å fortelle hvilke assosiasjoner man ønsker at andre skal ha av en selv (Kvåle og Wæraas 2006). Krigsskolen benytter seg derimot i liten grad av dette, og det eneste rene slagordet som kommuniseres tydelig er; *Krigsskolen – Norges eldste høyere utdanningsinstitusjon* (Forsvaret/KS 2012). Dette slagordet forteller at Krigsskolens identitet også er formet på grunnlag den lengste utdanningserfaringen, og på den måten ilegger skolen seg egenskaper som andre utdanningsinstitusjoner ikke kan matche. Slik sett forsøker skolen å gjøre seg enestående ved å være tydelig på at Krigsskolen er den eldste av dem alle.

Det er tydelig at skolens visjon og slagord er formulert på et relativt høyt abstraksjonsnivå. Konsekvensene at dette innebærer at omgivelsene, avhengig av forkunnskap om Krigsskolen, må tolke hva skolen er og hva den faktisk gjør. For å utdype dette

kommuniserer skolen sin misjon som formålserklæringer. Via nettsiden og i studiehåndbøker:

1) *Lederutvikling på sitt beste.*

2) *Krigsskolen er en akkreditert høyskole som tilbyr militær profesjonsutdanning.*

3) *Krigsskolen skal rekruttere, utdanne og utvikle offiserer som forvalter samfunnsoppgavet med ekspertise, og leder med ansvars glede.*

(Forsvaret 2014b, Forsvaret/KS 2014d)

Formålene gir et tydeligere bilde av hva Krigsskolen er og gjør, og i tillegg framstår formål nummer én som en type slagord på skolens nettside (Forsvaret 2015). Det kan tolkes som et forsøk på å minske det tidligere nevnte gapet mellom kommunisert og faktisk identitet. Sjef for Krigsskolen underbygger viktigheten av dette ved å forklare at; *når det gjelder omdømme og hvordan Krigsskoleidentiteten sees utenfra så skal det være et tydelig og riktig bilde også der av hva vi står for, hva som er kjernen i virksomheten, og hva vi skal oppnå med Krigsskoleorganisasjonen* (Sitat informantintervju 4.8.2014 (1)). Et grep som gjøres i den sammenhengen er som vi har sett å bruke visjon, slagord og misjon i den ytre presentasjonen, utformingen og forankringen av Krigsskolens identitet.

#### **6.1.4 Verdigrunnlag og strategi**

Krigsskolens verdigrunnlag er tuftet på Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot. Årsaken finner man i skolens støttende identitet, og i særegenheten som offentlig organisasjon der overordnede verdier må følges (Johnsen 2014). Rand (1964:16) definerer verdier som *det man griper inn overfor å oppnå og/eller for å beholde*. Når skolen har operasjonalisert verdiene og spisset dem ytterligere mot hva de innebærer for egen organisasjon blir det tydelig at verdiene er viktig for Krigsskolens identitet. Nettopp fordi verdiene kan forstås som et uttrykk for en normativ standard av forventet atferd hos organisasjonens tilsatte. I denne sammenhengen har flere forskere tatt til orde for at felles verdier kan bidra til å samle organisasjonen internt ved å styre atferden for

organisasjonsmedlemmene og skape fellesskapsfølelse rundt organisasjonens identitet<sup>19</sup> (Fombrun og Van Riel 2004, Brønn 2011).

Krigsskolen presenterer verdiene og operasjonaliseringen av disse på sin nettside, noe som kan tolkes som et rasjonelt-instrumentelt grep overfor omgivelsene for å knytte verdiene til sin organisatoriske identitet. Wæraas (2010) mener i denne sammenhengen at den tiden og energien en slik ekstern formidling tar er et tegn på at de ekspressive mediene som tas i bruk hovedsakelig er ment for omgivelsene. Det forsterker argumentasjonen for at Krigsskolens identitet utformes og forankres i tråd med eksisterende krav og forventninger i omgivelsene.

På Krigsskolens nettside er verdigrunnlaget presentert under fanen *om Krigsskolen* og lenken *strategi og verdier* der skolens visjon er presentert øverst. Videre presenteres skolens formål etterfulgt av dens verdigrunnlag, og nederst finner vi hovedmålsettinger og veivalg. Siden strategi kan *forstås som planer for å nå et mål* (Wæraas mfl. 2011:15) gir denne fremstillingen et inntrykk av at verdiene skal støtte oppunder og hjelpe skolen med å nå sine mål; å utdanne fremtidige offiserer i henhold til Forsvarets, og spesielt Hærens behov.

I denne konteksten kan det argumenteres for at verdigrunnlaget presenteres som et strategisk trekk for å opparbeide seg legitimitet og tillit som organisasjon. Det er i tråd med at *Forsvaret og Krigsskolen representerer verdier samfunnet står for, og forsvarer verdier i samfunnet* (Sitat informantintervju 17.12.2014 (1)). På den måten blir egenverdien til forsvarets kjerneverdier med å definere innholdet i Krigsskolens særtrekk. Et interessant paradoks, som også gjelder for Forsvaret og Krigsskolen, presenteres i denne sammenhengen av Røvik (2007). Han skriver at organisasjoner i sin søken etter å differensiere seg og formidle det unike ved seg selv, ofte ender opp med å forsterke det som gjør formelle organisasjoner like. Krigsskolen må ta forsvarets verdier inn over seg, og gjenspeile disse i egen organisasjon. Slik sett tar deler skolen likhetstrekk med alle andre organisasjoner i Forsvaret. I et forsøk på å gjøre dem til sine egne, operasjonaliseres verdiene i skolens eget verdigrunnlag. Dette gjøres ved å knytte verdiene til attraktive

---

<sup>19</sup> Dette vil jeg komme tilbake til i avsnitt 6.2.2

oppfatninger, normer og standarder for riktig atferd i samfunnet. Med det fjerner man seg fra det virksomhetsspesifikke, og gjenspeiler eller imiterer det som gjør alle formelle organisasjoner enda likere hverandre (Meyer og Rowan 1977, Kvåle og Wæraas 2006, Moldenæs 2011). For strategien til Krigsskolen synes dette imidlertid noe påtvunget, da handlingsalternativene er begrenset ettersom skolen bærer en støttende identitet som en del av Forsvaret. Dette bringer analysen videre til et nytt perspektiv som følge av det institusjonaliserte indre, og de ansattes forståelse av egen organisasjon.

## **6.2 Krigsskolens identitet i lys av den indre organisasjonskulturen**

I dette kapitlet vil jeg presentere Krigsskolens forståelse av egen identitet i lys av intervjudata, og besvare problemstilling to med utgangspunkt i det organisasjonsteoretiske naturlige perspektivet. Identiteten drives i dette perspektivet fram som en følge av organisasjonens unike kultur og samhandling mellom de tilsatte i organisasjonen (Kvåle og Wæraas 2006, Salomonsen 2011). Dette lar seg vanskelig styre fordi Krigsskolen over tid vil institusjonaliseres, noe som innebærer at organisasjonen utvikler en lokal særegen indre identitet med uformelle normer og verdier (jfr. Selznick 1957).

### **6.2.1 Krigsskolen - hvem er vi som organisasjon?**

Samtlige av informantene ved Krigsskolen synes godt om sin arbeidsplass, og mener at den skiller seg klart ut blant utdanningsinstitusjoner med tilbud om lederutdanning.

Informantene er på mange områder samstemte omkring hva Krigsskolen er og står for i generelle trekk. Alle fremhever spesielt skolens instruktørkorps som svært dyktige og læringsarenaene som kobler teori og praksis sammen i utdanningen. Noen peker også på at skolen i nyere tid har fått ansvaret for rekruttering og seleksjon til lederutdanning og grenaderstillinger i Hæren, samt fagansvaret for militær idrett og trening i Hæren.

Informantene er også tydelige på at skolen er den eneste utdanningsinstitusjonen som tilbyr grunnleggende offisersutdanning i og for Hæren. Det synes å være en gjennomgående felles forståelse for skolens eksistens, noe som i lys av klassisk institusjonell teori trolig har skjedd via en overordnet institusjonalisering blant de ansatte – forankret i en fellesskapsfølelse som del av noe unikt (jfr. Selznick 1957).

Dette er også alle elementer som ikke uttrykkes tydelig og eksplisitt i den sentrale omdømmekampanjen eller i Forsvarets, Hærens og Krigsskolens kommunikasjon for øvrig. Med dette blir det enda tydeligere at den ytre kommunikasjonen, i tråd med Brunsson (1989) og Meyer og Rowan (1977), framstår som dekoplet fra det unike Krigsskolen har å tilby. Slik sett kan skolens interne identitetsforståelse bygge oppunder et følt behov for en egen kommunikasjonsstrategi. Informantenes svar er mer varierte når de blir bedt om å utdype hva de legger i skolens overordnede særtrekk. Alle fremhever at skolen består av en utfordrende og kompleks kultur med høy fagkompetanse, og noen legger til ytterligere sider:

*Vi er en skole som er i stadig utvikling, og vil i så måte aldri være helt i takt. Ting er dynamiske, og det er utfordrende med tanke på at vi må kommunisere at vi går i samme retning (Sitat koordinering 5.12.2014 (3)).*

*Det er et dynamisk miljø, det er en utdanningsorganisasjon som tenker nytt, der det skjer noe og man får være med på faglig utvikling (Sitat informantintervju 21.10.2014 (4)).*

*Vi er både en høgskole og en militær organisasjon. Det kan være utfordrende. (...) Hvis man tenker Forsvarets hierarki i en pyramide, så er det ledelsen i toppen som bestemmer. Slik er det ikke på en høgskole, der undervisningskreftene er i toppen av pyramiden. Det blir utfordrende når disse to perspektivene møtes, som de gjør på Krigsskolen (Sitat informantintervju 21.10.2014 (5)).*

Disse uttalelsene kan i tråd med Hatch og Schultz (2002) tolkes i retning av at Krigsskolens identitet bestrebes som nytenkende, fleksibel og dynamisk. Disse kjennetegnene er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) alle kjennetegn som forventes av nåtidens organisasjoner, og som viser at skolen ønsker å være tidsriktig og moderne. Tolkningen understøttes ytterligere av skolens møte med ytre krav som høgskole og påfølgende omorganisering siden 2011, i tillegg til opprettelsen av HSRS i 2012 og underleggelsen av HBS 2013. Det er få av informantene som trekker fram HBS som en del av den Krigsskolen de arbeider ved. Samtidig er det et eksempel på at institusjonalisering av organisatorisk identitet kan være tidkrevende. Det virker å kunne ta tid før befalsskolen ses på som en naturlig del av Krigsskoles identitet. Både siden den nylig er blitt underlagt, men også fordi den som tidligere nevnt er tiltenkt en autonom rolle i Krigsskolens organisasjonsstruktur. Det er imidlertid interessant at skolen som resultat av å søke en dynamisk identitet også opplever utfordringer ved den interne kommunikasjonen. En informant poengterer at mangelen på tydelig intern kommunikasjon

og informasjonsflyt også gir utslag i et ønske om en tydeligere virksomhetsstyring og kommunikasjonsstrategi.

Organisasjonsendringene kan også tolkes som en måte å imøtekomme sosialt skapte normer, overfor ulike omgivelser (Røvik 1998). Som en følge av dette blir ønsket å vise seg som en tidsriktig og moderne organisasjon som utvikler seg i tråd med omgivelsene ved å gjøre det som forventes for å oppnå legitimitet og tillit (Meyer og Rowan 1977, Brunsson 1989, DiMaggio og Powell 1991). Skolen har gjort dette ved å omstille seg både som følge av krav til som akkreditert høgskole og som militær avdeling. Sjefen for Krigsskolen og informant (7) utdyper dette med at det er viktig;

*å sikre solid utdanning for fremtidens offiserer – det som vi ønsker å spille inn mot det fagmilitære rådet, og i det ligger jo mye av det vi jobber med i strategien. Nettopp å klare å formidle hva denne utdanningen er og hva den må være (Sitat informantintervju 17.12.2014 (1)).*

*det er litt i vinden om dagen, å skulle fighte sin egen eksistens. Det har jo vært nevnt i forhold til Fagmilitært råd. At det er mørke skyer på himmelen, så kanskje man må være litt lur og få fram det man står for (Sitat informantintervju 17.12.2014 (7)).*

Disse uttalelsene viser at skolen søker aktivt mot omgivelsene for å utforme og forankre sin egen identitet. Blant annet fordi forsvarsorganisasjonen evalueres nøye fra politisk hold som følge av at ny langtidsplan for forsvarssektoren skal utarbeides i 2016. Forsvarssjefen skal innen 1. oktober 2015 via fagmilitært råd levere innspill til langtidsplanen, herunder hvilken militær struktur som er mest fornuftig for framtiden. I rammeskrevet for dette arbeidet står blant annet utdanningssystemet i Forsvaret på agendaen (Forsvarsdepartementet 2014). I denne sammenhengen har også McKinsey & Company (2015) på bestilling fra Forsvarsdepartementet levert sin rapport som blant annet anbefaler effektiviseringstiltak for utdanningssystemet i Forsvaret<sup>20</sup>. Dette utdanningssystemet inkluderer Krigsskolen, og ifølge sitatene ser det ut til å bygge opp under et indre behov for å *fighte sin egen eksistens* ved å kommunisere strategisk om og rundt viktigheten av skolens arbeid.

---

<sup>20</sup> Forsvarsdepartementet ga 6. oktober 2014 McKinsey&Company i oppdrag å vurdere effektiviseringspotensialet innenfor utvalgte stabs-, støtte- og forvaltningsområder i forsvarssektoren, og anbefale flere tiltak i en rapport som skulle leveres innen 1. mars 2015.



Alle informantene er samstemte i at skolen skiller seg ut som utdanningsinstitusjon, og som tidligere nevnt bør få kommunisere sine særegenheter – spesielt for å sikre fremtidig rekruttering. Et argument som forsterkes av sjefen for Krigsskolen:

*(...) jeg tenker at enhver organisasjon med respekt for seg selv bør ha en kommunikasjonsstrategi. Og, ikke minst vi som skal drive rekruttering og seleksjon. Men, for meg er kommunikasjonsstrategien mer (...) det handler også om det generelle kravet og forventningene om åpenhet i samfunnet. Som jeg mener vi har en forpliktelse til (Sitat informantintervju 4.8.2014 (1)).*

Med bakgrunn i informantenes uttalelser kan det argumenteres for at skolen også søker til det Meyer og Rowan (1977) kaller tatt-for-gitte normer. Der omgivelsene har gitt et inntrykk av at Krigsskolen som alle organisasjoner må ha en kommunikasjonsstrategi for å oppnå *respekt* og *være åpen* – og for å være troverdig som organisasjon. Uttalelsene indikerer også at man ønsker å kommunisere sin identitet utad i tråd med Fombrun og Van Riels (2004) stjerne kvaliteter som å være synlig, autentisk, konsistent, transparent og distinkt. Med en opplevelse av at dette ikke gjøres tydelig nok initieres arbeidet med egen kommunikasjonsstrategi. Et tiltak som kan tolkes som det motsatte av institusjonell treghet som følge av at de ansatte ikke kjenner seg igjen i den eksterne kommunikasjonen. I stedet forsterker dette Røviks (1998) argumentasjon om at organisasjoner ikke ønsker å forbli i en situasjon der prat (ytre kommunikasjon) og praksis (organisasjonens indre) ikke stemmer overens.

### **6.2.2 Verdienes betydning**

Felles verdier er ansett som en grunnstein i forankringen av organisasjonsidentiteten (Brønn og Ihlen 2009), noe også Krigsskolen tar inn over seg ved at verdigrunnlaget kommuniseres internt så vel som overfor omgivelsene. Studiehåndbøkene og velkomstfolder for nye kadetter presenterer disse innledningsvis og likt som på skolens nettside. På denne måten framstår de også som et instrumentelt styringsverktøy mot kadetter og ansatte, med et tilsynelatende mål om at organisasjonens substans og framturen skal stemme overens (Wæraas mfl. 2011). Siden Krigsskolens kjerneverdier er de samme som Forsvarets blir dette en måte å forsøke å utøve kontroll på ansattes atferd – slik at den stemmer overens med det budskapet man ønsker å spre utad. Flere informanter understreker også i denne

sammenhengen at det ville vært feil av avdelingene å utarbeide særegne verdier fordi man jobber mot felles mål i Forsvaret, og derfor må forankre arbeidet i like verdisett.

Samtlige informanter gir uttrykk for at de identifiserer seg med kjerneverdiene, noe som ikke er unaturlig når de også svarer at de primært arbeider for Forsvaret og Hæren. En fremmedgjøring fra verdiene synes i så måte ikke å eksistere, men informantene er derimot mer varierte i sine svar på hvorvidt de de synes Krigsskolen som helhet etterlever verdiene i praksis. Dette viser at det ikke er enkelt å utøve kontroll over ansattes atferd, og synliggjøres av følgende sitater fra informant (2) og (5):

*Jeg synes Krigsskolen er en avdeling man kan være stolt over som ivaretar det i et helhetsperspektiv. Men, med så mange ansatte og kadetter vil det alltid være hendelser som skjemmer kjerneverdiene våre. Det som kan sies er at det er lite fokus på det, det er ikke noe som diskuteres veldig ofte. (Sitat informantintervju 20.10.2014 (2)).*

*For at RAM skal sitte sterkt i organisasjonen, så må vi jo snakke om det og gjøre det til vårt eget. Det opplever jeg at vi ikke gjør. Jeg klarer klart å identifisere meg med dem, helt klart, men for at det skal ta virkelig effekt for meg så må jo jeg være med i diskusjoner rundt det og snakke om hva jeg forstår med verdiene og hvordan jeg etterlever dem i hverdagene. For alle er i stand til å si hva RAM er, og forklare dem enkelt. Men, jeg er usikker på om vi reflekterer nok rundt hvordan jobben den enkelte gjør handler om RAM? Hvordan framstår jeg, hvilket språk bruker jeg, hvordan tenker jeg osv. (Sitat informantintervju 5.12.2014 (5)).*

Sitatene illustrerer at skolen har tatt Forsvarets kjerneverdier inn over seg, og søker å inkludere dem i utformingen og forankringen av egen organisatorisk identitet. Samtidig eksisterer det tilsynelatende noen utfordringer i arbeidet med å gjøre de til sine egne. Dette forsterkes av sjefen for Krigsskolen under velkomstmøte med nye kadetter høsten 2014:

*En gruppe kadetter var innom kontoret mitt her før sommeren, og sa at her ved Krigsskolen snakker vi mye om kjerneverdier – og de fleste kan definere bra og skrive litt om hva de er og hva de betyr osv – men de opplever i litt for mange tilfeller at de ikke etterleveres. Det gjelder meg og mine ansatte og måten vi framstår på, og det gjelder omgangen i kullene – altså hele Krigsskolen. Dette tar jeg ytterst på alvor, og ønsker deres hjelp også til å sørge for at kjerneverdiene etterleveres og synliggjøres i alt vi gjør her på Krigsskolen (...) Det er mye viktigere at vi viser at det fungerer, enn at vi kun snakker om det (Sitat introduksjonsmøte nye kadetter 05.8.2014).*

Sitatet kan forstås i lys av Christensen og Cheney (2000) som mener at det er grunn til å stille spørsmål ved hvor interesserte organisasjonenes medlemmer er i å etterleve toppledelsens initierte verdier og prosesser. Det er en tilsynelatende inkonsistens mellom det Krigsskolen kommuniserer utad og det som vises i det indre liv i organisasjonen, ved at man kommuniserer verdier som ikke etterleves til det fulle. I følge Brønn og Ihlen (2009) må organisasjonens verdier etterleves fullt og helt for at omdømmet skal opprettholdes eller styrkes. Det er imidlertid interessant at samtlige informanter ved Krigsskolen til en følelse av at kjerneverdiene er samlende og at de i det store og hele etterleves. En årsak til denne følelsen kan være at verdier er på dagsorden via egen verdidag, ulike samlinger gjennom året og debatter og ulike innlegg i kadettene egen skoleavis Forposten. Nytt for 2015 er også et eget «prosjekt respekt» som blant annet søker å forbedre ansattes og kadetters forståelse for og etterlevelse av verdien respekt.

Siden Forsvarets omdømmekampanje understøttes av felles kjerneverdier for hele forsvarsorganisasjonen vil både Krigsskolen og Forsvaret kunne tape legitimitet og tillit hvis det avdekkes at organisasjonens indre ikke stemmer overens med det som kommuniseres. Dette vil derfor også være et bidrag i forklaringen av Krigsskolens identitet, og hvorfor arbeidet med egen kommunikasjonsstrategi ble initiert.

### **6.2.3 Historie og moderne tilpasninger: praksiser, prosedyrer og seremonier**

Krigsskolen har flere nedarvede, symbolske og identitetsbærende trekk som følge av sin 265 år gamle historie som utdanningsinstitusjon i Forsvaret. Som tidligere nevnt går skolens militært ansatte daglig kledd i Forsvarets uniformer, men med Krigsskolens kjennemerker påsydd. Dette vil i lys av den klassiske institusjonalismen anses som identitetsmessige og særegne institusjonaliserte trekk. Symbolene brukes også flittig i den interne kommunikasjonen ved skolen. For eksempel på power-point-slides, signaturer på mail, penner, kopper og treningsdresser. Det heraldiske våpenet er også plassert på utsiden av skolebygningen som en tydelig påminner om at man er på Krigsskolens territorium. Med dette blir det klart at Krigsskolens særegne identitet eller sjel utvikles som følge av en tilpasning til ytre så vel som indre forhold. Hva det enkelte organisasjonsmedlem så legger i organisasjonens kjennemerker og identitet er derimot opp til den enkelte å tolke og ilegge mening (Kvåle og Wæraas 2006).

I et forsøk på å forme disse meningene arrangerer skolen en rekke sosiale og symbolske begivenheter i løpet av kalenderåret. For eksempel plandager, ansattseminarer, verdidag, kvalitetsseminar, ulike oppstillinger, årsdag og kadettball. I følge den klassisk institusjonelle skoleretningen skjer disse begivenhetene som sosiale samhandlinger der språket er sentralt og bidrar til felles referanserammer rundt hvem man er (Selznick 1957). Informant (3) eksemplifiserer dette med utgangspunkt i Krigsskolens årsdag, der skolen setter av en hel dag for å feire seg selv. De militært ansatte tar gallauniformen på, sivilt ansatte kler seg blant annet i bunad og alle som har hatt tilknytting til skolen gjennom årene er invitert:

*Det er på en måte stammen som taler til sine egne gjennom en hel dag. Hele skolen er samlet. Kolleger, kadetter og andre som har vært tilknyttet skolen er samlet side om side. Slik bygger, vedlikeholder og samler skolens identitet over tid. Så lar man noen eksterne holde foredrag om noe nytt, nettopp for at ny kunnskap er interessant og bidrar til utvikling. Det gir impulser for noe nytt samtidig som man ivaretar tradisjon, historie og egen identitet. I dynamikk. (Sitat koordinering 5.12.2014 (3)).*

Under skoleoppstillingen forteller Krigsskolesjefen om bakgrunnen for Krigsskolens heraldiske våpen og skolens historie. Samtidig understreker hun skolens samfunnsansvar som del av den militære profesjonen, og talen avsluttes med:

*Jeg er stolt av Krigsskolen, og gleder meg over å være med å utvikle skolen videre sammen med dere ansatte og kadetter. Jeg er stolt av hvor innovative, åpne og seriøse jeg opplever dere (Sitat oppstilling skolens årsdag 16.12.2014 (1)).*

Sitatene illustrerer det samtlige informanter ved skolen også bekrefter, en sterk organisasjonstilhørighet til Forsvaret<sup>21</sup>, Hæren og Krigsskolen. Noen informanter er tilfreds med å jobbe for Krigsskolen, og noen sier at de er stolte av jobben og produktet skolen leverer. Selv om organisasjonstilhørigheten eksisterer, varierer de subjektive tolkningene rundt graden av og hva informantene legger i tilhørigheten. Noe som kan være med å forklare denne variasjonen er at det er utfordrende å samle hele organisasjonen i hverdagen og i løpet av året forøvrig. Som flere av informantene poengterer, og som informant (2) forklarer:

---

<sup>21</sup> Dette funnet understøttes også av Forsvarets medarbeiderundersøkelse, som de siste årene viser en positiv trend hvor personellet uttrykker en generell høy grad av jobbtfredshet og tilhørighet til forsvarsorganisasjonen (Regjeringen 2015b).

*På grunn av høy aktivitet er det vanskelig å samle ansatte og kadetter gjennom året for å koordinere og publisere ulike budskap (...) det er alltid aktivitet, og dermed vanskelig å frigjøre tid til å sikre at samtlige får samme budskap (Sitat informantintervju 20.10.2014 (2)).*

Denne utfordringen poengteres av alle informantene ved Krigsskolen og flere anser det som en nøkkelfaktor for å lykkes med å bygge en lik virkelighetsforståelse i organisasjonen. Derfor eksisterer det også parallelle prosesser som søker å forbedre intern kommunikasjon mellom skolens avdelinger, ansatte og kadetter<sup>22</sup>. Til tross for dette ser Krigsskolen ut til å ha en positiv egenverdi som utformes og forankres i form av ulike følelser hos organisasjonsmedlemmene (jfr. March og Olsen 1995).

Et interessant paradoks melder seg derimot i brytningspunktet mellom den klassiske institusjonalismens beskrivelse av skolens indre trekk og ny-institusjonalismens fokus på organisasjonen og omgivelsene rundt. Informantene har noen ulike meninger rundt hva som kjennetegner skolen, men trekker også fram mange forhold de er samstemte rundt. Blant annet hvem man identifiserer seg med og hva som er skolens misjon. Men, en sentral utfordring virker å være å finne ut og enes hvilke budskap man faktisk vil kommunisere utad. Dette underbygges også i tidligere sitater, og informant (6) og (7) utdyper ytterligere:

*Jeg synes jo det eksempelet som var på Dagsrevyen om kadettballet er et godt eksempel. Det synes jeg er en fin måte å gjøre det på. Man gjør noe aktivt (...) Det som manglet i det innslaget var bare et støttende budskap for Krigsskolen (...) (Sitat informantintervju 15.12.2014 (6)).*

*Krigsskolen har jo noe aktivitet i media og i samfunnet som kanskje gir spredning (...) Det er ikke noe planlagt bak det. Kanskje en kommunikasjonsstrategi kan bidra til at vi får større måloppnåelse ved å kraftsamle mot det som faktisk er viktig og som har effekt (Sitat oppstilling skolens årssdag 17.12.2014 (7)).*

Sitatene indikerer at den indre identitetsforståelsen, som er forankret i en fellesskapsfølelse rundt felles verdier og normer, kjernevirksomhet, historie og karakter, er utfordrende å definere tydelig og sette ord på. Med det utgangspunktet blir også møtet med omgivelsenes

---

<sup>22</sup> Blant annet et det initiert et info-management (IM) prosjekt som skal forbedre den interne flyten av informasjon mellom avdelinger, ansatte og kadetter.

sosialt skapte normer og konvensjoner utfordrende, noe som også kan se ut til å bygge oppunder et følt behov for en egen kommunikasjonsstrategi.

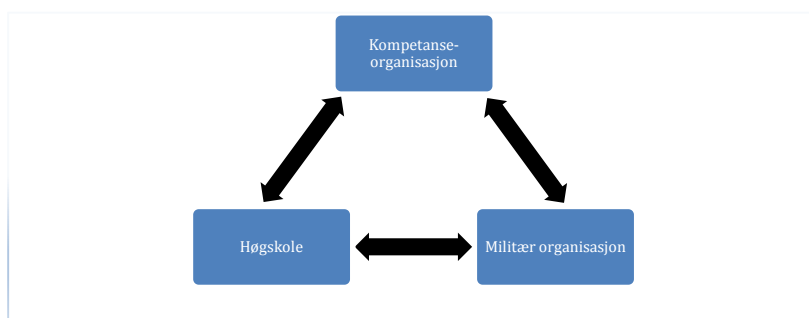
### **6.3 En mer kompleks virkelighet?**

Flere forskere har tatt til orde for at organisatorisk identitet ikke er en statisk tilstand, men at formingen og forankringen av identiteten er relativt kompleks og sammensatt.

Argumentasjonen ligger i at virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten også kan ses i sammenheng og der de defineres og påvirkes av hverandre (Hatch og Schultz 2002, Christensen 2004). Dette kapittelet vil besvare problemstillingens del to fra et slikt multidisiplinært syn på Krigsskolens organisatoriske identitet.

#### **6.3.1 Den multidisiplinære tilnærmingen**

Når en organisasjon stiller spørsmålet om hvem den er, vil den sannsynligvis få flere svar. For Forsvaret er dette åpenbart, da organisasjonen har en rekke underavdelinger fordelt i ulike grener. Men, det gjelder også for Krigsskolen. For eksempel i spennet mellom rollene som høgskole og militær utdanningsinstitusjon. Disse rollene medfører ulike krav og forventninger fra forsvarsinterne omgivelser så vel som i samfunnet for øvrig, og de kommer til uttrykk på ulike måter. Siden skolen må kunne betraktes som en kompetanseorganisasjon måtte den for eksempel endre seg for å imøtekomme krav som offentlig høgskole. Det samme gjaldt når man som militær organisasjon fikk ansvaret for all rekruttering og seleksjon i Hæren, samtidig som befalsskolen ble besluttet underlagt. Disse rollene visualiseres i sin gjensidige interaksjon i figur 10.



**Figur 10:** Krigsskolens overordnede roller. Det knyttes ulike krav til de ulike rollene, og de er i dynamisk innvirkning på hverandre.

Skolens identitet kan i lys av dens ulike roller og i tråd med Soenen og Moingeon (2002) forstås som hybrid og bestående av flere fasetter. Det er i tråd med Moldenæs (2011) som i sin undersøkelse av nyetableringen av Domstolsadministrasjonen finner at den som offentlig organisasjon har en hybrid forståelse av egen identitet. For Krigsskolens del blir det samtidig tydelig at det eksisterer en kontinuerlig søken etter å imøtekomme og leve opp til dens ulike roller. Som tidligere nevnt skal skolen legge opp til en støttende identitet i bruk av symboler i ekstern kommunikasjon, noe den i all hovedsak må sies å være lojal til. Imidlertid er samtlige bacheloroppgaver knyttet til skolens FoU-arbeid<sup>23</sup> klart merket med Krigsskolens navn og heraldiske våpen. I denne sammenhengen er «Forsvaret» nedtonet – noe som på mange måter er forståelig da det er Krigsskolen og ikke Forsvaret som er akkreditert rollen som høgskole. Dette illustrerer en konflikt som er spesielt knyttet til rollen som høgskole, og flere av informantene ved Krigsskolen poengterer at dette spennet mellom ulike roller og identiteter er utfordrende. I tillegg til tidligere sitater knytter informant (3) dette videre til en skepsis rundt arbeidet med en kommunikasjonsstrategi som ikke tar høyde for denne virkeligheten:

*Det er slik at ting utvikles. Kommunikasjonsstrategien må være et dokument som skal bidra til utvikling (...) Jeg er bekymret for at vi får en for klar og entydig profil eksternt som også smitter innover, fordi jeg stiller spørsmålsteget om det vil gi noen begrensinger i forhold til hvordan vi tenker og handler internt (Sitat koordinering 5.12.2014 (3)).*

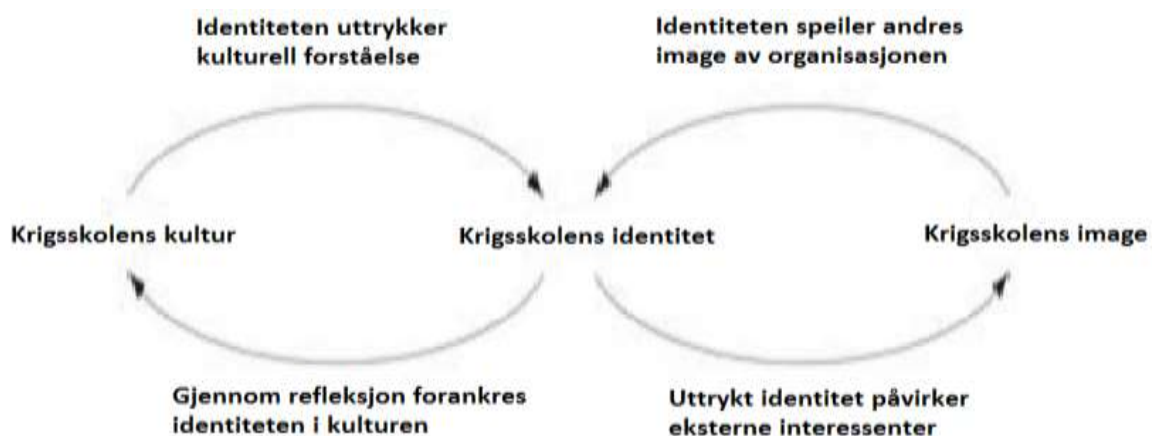
Dette sitatet understøtter Hatch og Schultz (2002) i deres argumentasjon for at organisasjoners identitet utformes, vedlikeholdes og endres i en kontinuerlig og dynamisk interaksjon mellom image i omgivelsene og den interne kulturen. Analyseres identiteten utelukkende fra det ene eller andre perspektivet tar man ikke høyde for helheten, og derav vil resultatet kunne bli en *begrenset* forståelse. Når perspektivene ses i sammenheng innebærer det at Krigsskolens virksomhetsidentitet og selvpresentasjon gjenspeiles i organisasjonsidentiteten og selvpoppfatningen, og vice versa. Slik kan man forstå at Krigsskolens image, identitet og kultur henger sammen, og at identiteten dannes ut fra både interne og eksterne ståsteder. Dette kan i sin tur også forstås som autokommunikasjon, der

---

<sup>23</sup> Skolens FoU-arbeid (Forskning og Utdanning) publiseres på <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/160720> og på <http://www.cristin.no/>.

det eksterne budskapet Krigsskolen formidler også vil speile tilbake på *hvordan skolen tenker* og derav handler internt. Hvis dette utelukkende gjøres fra et strategisk bakteppe der et effektmål er å påvirke de ansatte sier en av informantene at det også *vil kunne oppfattes som manipulerende (...) hvis det blir slik at jeg blir «lurt» til å gjøre en del handlinger som jeg ikke nødvendigvis hadde tenkt å gjøre i utgangspunktet* (Sitat informantintervju 15.12.2014 (7)). Sitatet forsterker i så måte den tilsynelatende skepsisen rundt strategisk kommunikasjon hos noen av informantene, en skepsis som også Solbakk (2011) finner i sin studie av omdømmehåndtering i sykehussektoren.

En figur som kan forklare denne komplekse virkeligheten ble lansert av Hatch og Schultz (2002). I tillegg til deres resonneringer rundt selvpresentasjon og selvoppfatning beskrevet i forrige avsnitt skriver de også at en organisasjon kan ha flere imager, men at den fortsatt er én og samme organisasjon. Slik som Krigsskolen framstår som militær avdeling og høgskole. Figuren er gjengitt under, og med utgangspunkt i Krigsskolens identitet.



**Figur 11:** Krigsskolen plassert i Hatch og Schultz (2002:995) dynamiske modell for organisatorisk identitet.

Som beskrevet i kapitlene foran virker det å eksistere en viss inkonsistens og et gap mellom Krigsskolens ytre selvpresentasjon (image/omdømme) og selvoppfatning og forståelse (kultur). En årsak virker i så måte å være Forsvarets overordnede kommunikasjonsstrategi og omdømmekampanje der Krigsskolens virksomhetsidentitet har en støttende rolle og derav er nedprioritert. Det skolen kommuniserer eksternt kan også som tidligere nevnt anses som fragmentert. Krigsskolens image og omdømme blir i så måte i stor grad forankret i Forsvarets



image og omdømme, noe som understøtter formålet med forsvarsorganisasjonens overordnede målsettinger om et helhetlig organisasjonsprofil. Internt på Krigsskolen er også kulturen basert på Forsvarets verdier, og det er disse de alle ved skolen reflekterer over og uttrykker kulturell forståelse for – selv om informantene divergerer i svarene om verdiene etterleves til det fulle og hele ved skolen. Kulturen, identiteten og imaget som figur 11 visualiserer er dermed i stor grad bygd på Forsvarets identitet, noe som underbygger et fellesskap for den militære profesjonen. Når skolens nåværende medie- og kommunikasjonsprofil også bygger på Forsvarets verdier respekt, ansvar og mot er det heller ikke noen overraskelse at alle informantene sier at de primært er ansatt i Forsvaret eller Hæren – og ikke Krigsskolen. Dominoeffekten av dette blir at omgivelsene for øvrig primært ser Forsvaret, og derav danner seg en mening om Forsvaret. Krigsskolen som militær organisasjon alene lever tilsynelatende godt med dette, men det kan synes som at rollen som høgskole kommer i skvis og undertrykkes i forhold til de krav og forventninger rollen innebærer. En høgskole er avhengig av rekruttering, og ønsker å kommunisere sitt unike utdanningstilbud slik at de beste kandidatene og ansatte kan rekrutteres. Samtlige informanter er også klar på at denne utdanningen kun bør gjennomføres innenfor profesjonens rammer. Informant (2) oppsummerer det slik:

*Utdanningsmodellen vår står på spill hele tiden, en dyr utdanningsmodell med mange ansatte på få elever, en unik positiv utdanning med oppfølging. Yrkets ulikhet med at vi kan ty til vold hvis vi må, gjør at vi ikke kan dra til BI eller andre utdanningsinstitusjoner å få den utdanningen – det er såpass ekstremt det vi må forberede kadettene på. Vi må synliggjøre viktigheten av at vi må gjøre dette selv. Danskenes nye modell omhandler å hente ledere fra høgskoler og universitet, og gi dem militær utdanning på toppen av det. Det har jeg ikke noe tro på. Det er det desidert viktigste, å få de sentrale beslutningstakerne, politikerne, til å forstå det viktige rasjonale med å ha rene offisersutdanninger (Sitat informantintervju 20.10.2014 (2)).*

Uttalelsen viser at Krigsskolens identitet er relasjonell slik figur 10 viser, og at Krigsskolen som organisasjon oppnår en bedre forståelse av seg selv ved å sammenligne seg i forhold til noe eller noen i omgivelsene (Røvik 1998, Kvåle og Wæraas 2006). I dette spennet mellom seg selv som militær høgskole og omgivelsene arbeider Krigsskolen kontinuerlig med å utforme og forankre sin organisatoriske identitet, til og med ut over Norges landegrenser. Det blir dermed klarere og klarere at det eksisterer et avvik mellom det Wæraas mfl. (2011) kaller en *faktisk* identitet i indre kultur og *kommunisert identitet* via ekstern presentasjon. Et

avvik som også Ørslie og Pettersen (2009) fant i spørreundersøkelsen til deres masteroppgave rundt Krigsskolens identitet. Deres funn indikerer at dette avviket også eksisterte før Forsvaret lanserte den sentrale omdømmekampanjen.

#### **6.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg besvart problemstillingens del to ved å analysere hvordan Krigsskolens identitet presenteres og oppfattes av informantene ved skolen. Analysen er gjort i lys av det rasjonelle, institusjonelle og multidisiplinære perspektivet.

Tilsynelatende virker det å være et gap mellom Krigsskolens eksterne selvpresentasjon og profilering og den indre identitetsforståelsen hos informantene ved skolen. Det ser også ut til å være flere årsaker til dette, deriblant i lys av det rasjonelle perspektivet hvor Krigsskolen har en støttende og nedprioritert identitet i Forsvarets sentrale kommunikasjon og hvor skolens egen profilering blant annet kan tolkes som fragmentert og lite konsistent.

Forsvarets verdier søkes også institusjonalisert sammen med historiske og nedarvede trekk, og selv om informantene i stor grad er samstemte i sine svar finnes det også subjektive variasjoner i forståelsen av Krigsskolens identitet. Dette kan knyttes til utfordringer med å samle organisasjonen slik at alle tilsatte får samme informasjon og derav til enhver tid kan inneha en lik virkelighetsforståelse. Et annet og sentralt aspekt er at informantene ved skolen er tydelige på at deres tilhørighet knyttes til et spenn mellom Forsvaret, Hæren og Krigsskolen.

Krigsskolens identitet kan også forstås som et spenn mellom ulike roller og identiteter som offentlig høyskole og militær avdeling. Disse rollene gir skolen ulike krav og forventninger som gir utslag i hvordan interne prosesser forløper, og der rollen som akkreditert høyskole ser ut til å komme i skvis. Analysen blir i så måte mer kompleks, og forsterker det tilsynelatende eksisterende avviket mellom faktisk identitet i indre kultur og kommunisert identitet via ekstern presentasjon.

## **7 Krigsskolens kommunikasjonsstrategi**

Fram til nå har analysen primært beskrevet hvordan Krigsskolens identitet og identitetsforståelse kommer til uttrykk, og intervjuer med ansatte ved skolen har fått størst fokus. Dette kapittelet vil gå inn i selve prosessen rundt arbeidet med kommunikasjonsstrategien fordi det kan belyse og forklare hvordan en slik prosess kan drives i en offentlig organisasjon som Krigsskolen – og dermed bidra med dybdekunnskap rundt problemstillingens del to. Selve arbeidet ble som tidligere nevnt initiert i 2014, med mål om å sikre intern og ekstern kommunikasjon for å bidra til en felles situasjonsbevissthet, godt omdømme for Krigsskolen, åpenhet om Forsvarets virksomhet og sikre at ansatte og kadetter har kompetanse til å forstå og delta i intern og ekstern kommunikasjon (Forsvaret/KS 2014b).

### ***7.1 Krigsskolen i Forsvarets omdømmekampanje og sentrale kommunikasjon***

Kapittel 6.1.2 presenterer Krigsskolens identitet som lite konsistent og fragmentert i selvfremstilling og selvpresentasjon via ulike medier; herunder aviser og fjernsyn. Krigsskolen har de siste årene i tillegg vært lite profilert i tilknytting til omdømmekampanjen og i Forsvarets eksterne kommunikasjon – noe som kan være med å vedlikeholde eller øke et tilsynelatende gap mellom Krigsskolens indre kultur og ytre presentasjon. I magasinet «Innsats» som skal utdype og fortelle om Forsvarets aktiviteter er skolen knyttet til to innslag i løpet av magasinets fire utgaver i løpet av 2012–2014 (Forsvaret 2012-2014). I årsrapporten for 2012 og 2013 nevnes Hærens befalsskoles underlegging av Krigsskolen, og at Krigsskolen utdanner offiserer som holder et relevant og meget høyt nivå. I tillegg vises det til at man fokuserte spesielt på eksponering av Krigsskolene i ulike medier i perioden januar-april 2012<sup>24</sup> (Forsvaret 2012-2013). Rekrutteringskampanjer som er en del av den sentrale omdømmekampanjen fokuserer på krigsskolenes utdanninger og derav en felles eksponering som for eksempel vist i figur 1 og 2 (s.10 og s.12). Det må også nevnes at innbyggerundersøkelsene for 2011-2014 ikke omtaler Krigsskolen eksplisitt. På Forsvarets og Hærens facebooksider<sup>25</sup>, som også skal understøtte daglige aktiviteter, er Krigsskolen omtalt

---

<sup>24</sup> Årsrapporten for 2014 var ikke utgitt når analysen ble skrevet.

<sup>25</sup> Tre ulike facebooksider: Forsvaret, Hæren og utdanning og tjeneste i Forsvaret.

totalt to ganger i løpet av 2014. Krigsskolens beskjedne eksponering og medieomtale er ifølge informantene ved Krigsskolen en for lav profilering, noe informant (5) oppsummerer med at det er *vanskelig å vite hva Krigsskolen egentlig kommuniserer (...) og jeg er ikke sikker på om vi prøver å bygge opp under Forsvarets omdømmekampanje heller. Hvert fall ikke aktivt* (Sitat informantintervju 4.8.2014 (5)). Dette ser ut til å forsterke tidligere nevnte utfordringer i rollen som støttende identitet, og virker å være en viktig driver for kommunikasjonstrategiarbeidet. Så lenge det ikke eksisterer en egen kommunikasjonsstrategi ser ikke Krigsskolen ut til å lykkes med å formidle sin identitet på en konsistent måte til omgivelsene. De sentrale, varige og særegne trekkene ved skolen forblir i så måte internt og danner organisasjonsidentiteten, uten å påvirke virksomhetsidentiteten i særlig grad. Dette ser ikke ut til å være en ønskelig tilstand til tross for at antall søkere per skoleplass økte fra 3,61 til 8,37 fra 2012 til 2014<sup>26</sup>. Utviklingen indikerer at dagens kommunikasjon fungerer, men at man likevel ønsker å kommunisere egen identitet på en tydeligere måte. En begrunnelse flere av informantene trekker fram i denne sammenhengen er å sikre rekrutteringen i årene som kommer – da man ikke vet hva fremtiden bringer.

## **7.2 Et rasjonelt utgangspunkt**

Krigsskolens initiering av arbeidet med egen kommunikasjonsstrategi kan knyttes til og forstås ut fra en rasjonell instrumentell tanke om verdimaksimering. Intensjonen med strategien ser ut til å være i tråd med Hartman og Lenk (2001) når de skriver at strategisk kommunikasjon kan fremheve immaterielle verdier slik at organisasjonen oppnår konkurransefortrinn. Selv om Krigsskolen ikke er pålagt å ha egen kommunikasjonsstrategi kan det virke som at beslutningen om å tillegge skolen en rolle som støttende identitet for Forsvaret tvinger behovet fram. Omdømmekampanjens rasjonelle forankring kan derav se ut til å utløse det samme behovet hos organisasjoner innen Forsvarets hierarkiske struktur. Det blir tydeligere at Forsvarets overordnede og helhetlige målsettinger blir prioritert og ført nedover i organisasjonen – og påvirker underliggende enheters organisatoriske identitet. Et tilsynelatende paradoks og brudd med den rasjonelle tankegangen melder seg imidlertid i lys av den normative tanken om frie valg omkring alle handlingsalternativer. Selv om store deler av Forsvarets identitet er forutbestemt kan organisasjonen handle friere i sin sentrale

---

<sup>26</sup> Se vedlegg tabell 1.

kommunikasjon. Mens underliggende enheter som er ilagt støttende identiteter har et annet og snevrere utgangspunkt. Underliggende enheter, som Krigsskolen, må i så måte basere sine kommunikasjonsstrategier og tilknyttede beslutningsprosesser på at flere valg allerede er tatt.

Kommunikasjonstrategiarbeidet kom fram til desember 2014 til fase to etter kategoriseringen Olsen (1978) presenterer for beslutningsprosesser. Arbeidet ble i fase én *initiert* av Krigsskolesjefen før fase to, med videre *utredningsarbeid*, fortsatte i ledergruppen – og deretter i kommunikasjonsgruppen. Bakgrunnen ble i tillegg til tidligere resonnementer basert på og utdypet med:

*Hvis du ser oppslagene Krigsskolen har hatt det siste året, det vi har fått mest medieeksponering på bakgrunn av blant annet et seniorball. Kjempefin sak, men det er ikke det jeg vil at skal sitte igjen om Krigsskolen. Så, det er helt opplagt at vi må gjøre noen grep. Men i forhold til å være en del av Hærens kommunikasjonsstrategi er det betimelig at hver enkelt organisasjon i Hæren tar den ned til sitt. Gjør den til sitt, slik at den vi utarbeider nå er helt i tråd med det overordnede i Forsvaret (Sitat informantintervju 17.12.2014 (1)).*

*For eksempel på nyhetssaken i NRK Østlandssendingen, om seniorballet, må vi jo sørge for at dette ikke bare blir et bilde av kadetter som danser med noen eldre, men at vi får fortalt litt om hva Krigsskoleutdanningen er, og hva karakteren står for (Sitat informantintervju 17.12.2014 (1)).*

Sjef for Krigsskolens stab og ledergruppe forteller også at:

*Krigsskolen og Hærens befalsskole er jo to av de sterkeste merkevarene vi har i dag. Men, vi er jo ikke aktivt ute i det hele tatt. Vi er ikke veldig gode på å profilere oss og fortelle hvem vi er (...) vi har et uforløst potensial (Sitat informantintervju 21.10.2014 (4)).*

Sitatene gir et inntrykk av at arbeidsprosessen ble initiert på bakgrunn av en tilstrekkelig innsikt i hvem skolen er og hva skolen har gjort i sin kommunikasjon så langt. Med det virker konklusjonen å bli at utarbeiding av en egen kommunikasjonsstrategi er det beste alternativet for å forbedre dette *uforløste potensialet*. Samtidig er signalet fra ledelsen klart i tråd med Egebergs (1984) teori om at organisasjonens formelle, hierarkiske og normative organisasjonsstruktur kanalisere og legger opp til en lojal organisasjonsatferd. I denne

sammenhengen innebærer det at Krigsskolens strategi for ekstern kommunikasjon skal fattes etter gjeldende prosedyrer og regelverk for Forsvaret og Hæren.

Et interessant aspekt i det innledende arbeidet er at samtlige informanter tilknyttet skolens ledergruppe understreker at befalsskolen er en autonom del av Krigsskolen. Informantene understreker også at beslutningen om å bevare det slik i den eksterne kommunikasjonen er basert på et ønske om å ikke vanne ut to sterke merkevarer i omgivelsene. En føring i denne sammenhengen ble at Hærens befalsskole ikke skulle omtales eller knyttes til den eksterne kommunikasjonen for og rundt Krigsskolen. Hvilket betyr at man i spennet mellom flere identiteter velger å ekskludere deler av den for å framstå som så konsistent og helhetlig som mulig. Informant (3) forklarer dette paradokset med å vise til et eksempel fra fusjonen mellom elektronikkprodusentene Radionette og Tandberg – som i sammenslåingen endte opp med å utsette hverandre.

Ledergruppen utredet etter hvert hvilke aktører som skulle være med i det videre arbeidet, og det ble besluttet at stabssjefen ved skolen skulle lede en kommunikasjonsgruppe der samtlige seksjoner ved skolen skulle være representert. Ifølge Byrkjeflot og Angell (2011) er det typisk for måten man forstår sammenhengen mellom kommunikasjon og omdømmeforvaltning – nemlig at arbeidet er et felles ansvar der ansatte også skal inkluderes. I tillegg skulle en ekstern kommunikasjonsrådgiver fra Hærstaben rådgive gruppen i den videre prosessen. Dette blant annet som en følge av at skolen manglet fagkompetanse på området, og at man så behovet for det Røvik (2007) kaller translatørkompetanse. Med det menes kunnskap og kompetanse som kan oversette og implementere tidsriktige ideer inn i nye organisasjoner, i denne sammenhengen kommunikasjons- og omdømmekompetanse.

Mandatet kommunikasjonsgruppen fikk var å utfylle og ferdigstille et utkast til kommunikasjonsstrategien som skolesjefen hadde utarbeidet. Der målene og hensikten med strategien var forutbestemt. Det virker av den grunn som at prosessen innledningsvis og fra ledelsens side ble gjennomført som planlagt via fastlagte prosedyrer og regelverk for å holde kontroll, og med mål om å kanalisere prosessen videre i ønsket retning. Det er imidlertid ikke

så enkelt, og jeg vil komme tilbake til at prosessen møter andre beslutningsstrukturer lengre ut i arbeidet.

### **7.3 Prosessen endrer seg**

Kommunikasjonsstrategien ble tatt opp på ulike ledergruppemøter i løpet av våren 2014, og for noen møter i samme periode stod den også på agendaen uten å bli tatt opp. Arbeidet ble etter hvert som tiden gikk stadig nedprioritert og utsatt til fordel for en ellers hektisk hverdag med planlegging og drift av daglige gjøremål. En daglig virkelighet som også kan forstås i lys av Solbakk (2011) som finner at kommunikasjonsledere legger vekt på at omdømmet først og fremst styres av den daglige driften. For Krigsskolens del viser det seg at arbeidet heller ikke var nevnt eller prioritert i skolens virksomhetsordre for 2014, noe som må kunne anses som et paradoks i og med at arbeidet som tidligere nevnt omtales som viktig for skolens rekruttering og framtidige eksistens.

Førsteutkastet av strategien ble utarbeidet av Krigsskolesjefen, og ble tatt opp og diskutert første gang i ledergruppemøte 18. november 2014. Selv om strategien var nevnt på tidligere møter var dette første gangen ulike problemstillinger ble nøyere diskutert, spesielt rundt hvor stor kommunikasjonsgruppen skulle være og hvorvidt intern og ekstern kommunikasjon skulle innlemmes i én og samme strategi. Selv om utgangspunktet er rasjonelt viser dette at det eksisterer ulike meninger og forhandlinger rundt disse allerede i initiativfasen av arbeidet. Dette være seg i overgangen mellom initiativ og utredningsfasen, og ved involvering av flere aktører i organisasjonen og flere elementer som endrer det rasjonelle utgangspunktet. Desto lengre ut i prosessen, desto tydeligere blir dreiningene i retning et såkalt organisert anarki (jfr. Olsen 1978). Dette kom til uttrykk ved uklarheter, inkonsistens og tilfeldigheter. Disse tendensene underbygges videre med at informantene gir varierte svar på spørsmål om hva de opplever som formålet med strategien, og hvorfor arbeidet initieres. Følgende sitater illustrerer noe av omfanget i svarene:

*Utgangspunktet for Krigsskolens kommunikasjonsstrategi er Hærens kommunikasjonsstrategi. Slik blir vi ikke å lage en kommunikasjonsstrategi som går på tvers av den. (Sitat informantintervju 21.10.2014 (4))*

*Koblingen mellom intern og ekstern kommunikasjon er essensiell (...) hvis ikke vi klarer å kommunisere godt internt, så klarer vi det heller ikke eksternt. Og, hvis vi skaper et*

*fryktelig godt omdømme som ikke er akseptert av organisasjonen selv internt – så er det utfordrende og skummelt (...) derfor må kommunikasjonsstrategiens formål omhandle begge deler (Sitat informantintervju 21.10.2014 (5)).*

*Formålet er å bli koordinert og målrettet i ens budskap (Sitat informantintervju 17.12.2014 (6))*

*Jeg kunne nok tenkt meg en bedre beskrivelse for hvorfor det er viktig og relevant akkurat nå – og hvorfor begynner vi med dette arbeidet nå. Er det noe bakenforliggende, på en måte? (Sitat informantintervju 17.12.2014 (7))*

Det kan i lys av disse uttalelsene virke som at mål og formål for arbeidet ikke var kommunisert tydelig nok, slik at det var opp til den enkeltes tolkning, interesser og meninger å definere hva arbeidet faktisk skulle innebære. Informasjonsgrunnlaget kommunikasjonsgruppen hadde å arbeide ut fra virker således å være ufullstendig, og for enkelte informanter uklart. Resultatet ble som sitatene viser ulike tolkninger og uklarhet rundt hva arbeidet er, hvordan det bør forløpe, hva som er det unike skolen bør kommunisere og hvordan man bør kommunisere det. En helhetlig selvoppfatning ble dermed vanskelig å definere og sette ord på. Dette førte videre til uklarheter i arbeidet med kommunikasjonsstrategien, og hvordan den skulle bygge oppunder Krigsskolens overordnede målsettinger. Arbeidsgruppen klarte dermed ikke, som Olsen (1972) peker på, å være like unison som man var i oppstarten.

Utgangspunktet for arbeidet i kommunikasjonsgruppen var som nevnt predefinert, hierarkisk og med en klar arbeidsdeling og koordinering. Intensjonen var tilsynelatende t å gi arbeidet et stabilt utgangspunkt (jfr. Olsen 1978). Dette er imidlertid et paradoks, da begge møtene gruppen gjennomførte i løpet av feltperioden (5. desember og 15. desember 2014) bar preg av tilfeldigheter. For eksempel var det deltidsaktører<sup>27</sup> som ble pålagt dette arbeidet i tillegg til sine daglige gjøremål (se tabell 3), men også fordi noen gruppemedlemmer av personlige årsaker ikke kunne møte. Blant disse var medlemmer med sentrale roller og noe relevant fagkompetanse, deriblant ekstern kommunikasjonsrådgiver fra Hærstaben. Dermed måtte arbeidsgruppen ta hensyn til en mer anarkisk virkelighet der

---

<sup>27</sup> Med deltidsaktør menes medlem av kommunikasjonsgruppa som primært har andre arbeidsoppgaver i sin stilling ved Krigsskolen.



flere og skiftende aktører bidro i selve arbeidet, noe som virket å gjøre arbeidet mer utfordrende og tidkrevende enn nødvendig.

I innkallingsmailen til kommunikasjonsgruppen sto at *dere i kraft av kompetanse, funksjon og engasjement er selektert inn i arbeidsgruppen som skal utvikle Krigsskolens kommunikasjonsstrategi* (Innkallingsmail, sendt 5.12.2014). Videre ble strategien omtalt som *en ad-hoc etablering* under første møtet, og under begge møtene som ble gjennomført bar diskusjonene preg av individuelle meninger og erfaringer fra andre prosesser. For eksempel sier en aktør at han med vilje bremset prosessen under møte nummer 2 for å kjøpe arbeidsgruppen bedre tid til å levere et tilfredsstillende og ikke forhastet produkt. En handling som kunne anses som illojal i og med at man da ikke ville nå målsettingen om en strategi innen utgangen av 2015, men som var forankret i et personlig mål om at gruppen skulle levere en god kommunikasjonsstrategi. Et paradoks i denne sammenhengen er at under intervjuene ga seks av syv representanter uttrykk for at de ikke hadde kompetanse på fagområdet. Eneste unntak var kommunikasjonsrådgiveren fra Hærstaben, men som kun deltok under første møte i kommunikasjonsgruppen. Kompetansen som Røvik (2007) omtaler som translatørkompetanse, og som han anser som kritisk for å lykkes med denne virksomhetsspesifikke og sektorspesifikke typen arbeid, var altså i stor grad fraværende helt fra starten av arbeidet. I lys av dette forsterkes Røviks (2007) påstand om at translatørkompetansen ofte er vanskjøttet i moderne organisasjoner. Sjefen for Krigsskolen forklarer og oppsummerer dette i avsluttende intervju som en:

*Annerledesprosess der vi har sett et veldig sterkt behov for noe, men så utfordringer med å plassere oppgaver fordi fagmiljøet ikke finnes på skolen. I andre saker deler vi jo ut oppgaver til fagavdelingene: «utred, vurder og kom til oss med» - mens her har det ikke vært mulig, og derfor ble det satt en kommunikasjonsgruppe som skulle ha ekspertise innenfor de ulike fagfeltene. Men, alt tar jo tid. Det skyves på, selv om dette skulle være viktig i 2014 så har det ikke fått så mye plass som jeg skulle ønske meg (Sitat informantintervju 17.12.2014 (1)).*

Arbeidet og prosessen utdypes ytterligere av informant (3), som sier at:

*Arbeidet rundt kommunikasjonsstrategi oppleves som veldig abstrakt, og man er usikker på hva det egentlig er (...) Er det merkevare? Omdømme? Kommunikasjon til hvem? Hvordan? (...) Det framstår som lite konkret og håndfast, slik at jeg er usikker på hva det er og hva man skal kunne forvente av det (...) Hvis jeg hadde kunne forstått det*

*slik at jeg kunne vært innovativ innenfor det, så hadde det vært mye lettere å være en pådriver i prosessen (Sitat koordinering 21.10.2014 (3)).*

Videre oppsummerer informant (6) kommunikasjonsgruppens arbeid slik:

*Det ble utfordrende å bli enige om forutsetninger, hensikt, alt det som egentlig er grunnmuren. Synes jeg. Det er flere grunner til det. Det ene er at vi tenkte at dette skulle gå fort. Jeg skal ikke si at det var en dårlig vurdering, for vi så jo ikke det da noen av oss. Men, i det du lærer om militær oppdragsløsning og analyse, så er det et steg som heter mission analysis, ikke sant; analysen. Den tar for seg en del punkter som man må ha kontroll på før man begynner å diskutere innholdet i planen, og det hoppet vi relativt kjapt over. Da begynte vi å diskutere hensikt, mål, kjernebudskap uten egentlig å være enige om hva som er forutsetningene for arbeidet vårt. Som hva er hensikten, hva er viktig å ha kontroll på før vi begynner å se praktisk på hva som skal stå (Sitat informantintervju 17.12.2014 (6)).*

Målet var å ferdigstille strategien innen utgangen av 2015 (Innkallingsmail, sendt 5.12.2014), men med bakgrunn i argumentasjonen i sitatene over ble arbeidet avsluttet med et *uklart bilde av hvordan dette skal tas videre, og at vi må innhente mer informasjon, kunnskap og kompetanse* (Sitat kommunikasjonsgruppemøte 15.12.2014). Med dette bakteppet blir det enda tydeligere at fagfeltet er komplekst. Totalt sett forsterker dette arbeidet Kvåle og Wæraas (2006) syn på at organisatorisk identitet og omdømme kan være vanskelig å styre, og at det fort kan bli en langvarig prosess. Arbeidet med Krigsskolens kommunikasjonsstrategi eksemplifiserer dette på en god måte ved at man ikke kom i mål, og ikke rakk å diskutere den organisatoriske identiteten i særlig grad i løpet av den planlagte perioden, høsten 2014.

#### **7.4 Oppsummering**

Dette kapittelet har gått nærmere inn på selve arbeidsprosessen med utarbeiding av Krigsskolens kommunikasjonsstrategi. Formålet har vært å belyse og forklare hvordan en slik prosess kan drives, og hvilke utfordringer som kan oppstå i et arbeid der organisasjonens identitet vil være sentral. Analysen viser at Krigsskolen som utgangspunkt adopterer den rasjonelle tankegangen som Forsvarets sentrale omdømmekommunikasjon synes å være forankret i. Delvis fordi elementer av skolens identitet er forutbestemt som en del av Forsvaret, og delvis fordi sentrale målsettinger for Forsvarets kommunikasjon krever at skolen er lojal.

I løpet av den planlagte arbeidsperioden høsten 2014 kom arbeidet med Krigsskolens egen kommunikasjonsstrategi til utredningsfasen, som er trinn to av fem i Olsens (1978) forslag til kategorisering av beslutningsprosesser. Det er flere årsaker til at prosessen ikke kom lengre, og de mest fremtredende årsakene var at dagligdagse gjøremål og drift ble prioritert foran strategiarbeidet – som var en tillagt tilleggsoppgave for medlemmene av kommunikasjonsgruppen. Etter hvert bar også prosessen tilsynelatende preg av uklarhet rundt formål for strategien, ustabil og tilfeldig deltakelse av aktører, og mangel på kompetanse på og rundt fagområdet. Utfallet ble at arbeidsgruppen ikke rakk å utforme eller diskutere den organisatoriske identiteten i nevneverdig grad, og under siste møte konkluderte med at arbeidet måtte starte på nytt.



## **8 Avslutning**

I dette avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere og gjengi de mest fremtredende funnene. Deretter vil jeg legge fram noen tanker og refleksjoner jeg har gjort meg ut over denne studien, før jeg til slutt presenterer noen forslag til videre forskning.

### ***8.1 Sammenfatning, og de mest fremtredende funnene***

I henhold til problemstillingen har jeg innledningsvis i analysen fokusert på hva de sentrale begrunnelsene og drivkreftene bak Forsvarets omdømmekampanje var, og hvilken identitet som søkes kommunisert gjennom denne. I den videre analysen har jeg besvart del to av problemstillingen, herunder hva som kan forklare Krigsskolens identitet i lys av tre ulike perspektiver på organisatorisk identitet og tre ulike beslutningsmodeller for offentlig sektor. Sentrale spørsmål som er drøftet omhandler blant annet hvordan Krigsskolens identitet kommer til uttrykk og utformes i lys av den overordnede forsvarsidentiteten, og hva som kan forklare Krigsskolens forståelse av egen identitet.

Forsvarets omdømmekampanje og den sentrale kommunikasjonsstrategien ble initiert i 2011. Bakgrunnen for lanseringen var at Forsvarets ulike avdelinger over en periode hadde hatt friere tøyler til å kommunisere hver for seg, noe som så ut til å bidra til en fragmentert forsvarsidentitet basert på summen av en rekke organisatoriske identiteter. Denne fragmenterte identiteten bidro videre til en tilsynelatende likegyldighet til Forsvaret i befolkningen. Analysen viser at sentrale begrunnelser og drivkrefter er forankret i denne forhistorien. Ønsket var å gjøre befolkningen bevisst på forsvarets rolle i samfunnet, slik at organisasjonens legitimitet og tillit kunne gjenopprettes.

Tankegangen dreide mot strategisk omdømmetenkning, der et mål var å erstatte en fragmentert og uklar organisatorisk identitet mot idealet om en helhetlig profil. Denne nye profilen ble blant annet forankret i institusjonelle og samfunnsnære verdier knyttet til rollen som moralsk fellesskap i samfunnet. Samtidig var ønsket tilsynelatende å støtte oppunder disse verdiene med et indre felles verdigrunnlag som alle forsvarsorganisasjonene deler. Den eksterne kommunikasjonen skulle i lys av dette ha «Forsvaret» som hovedavsender i alle budskap, mens underliggende organisasjoner som for eksempel Krigsskolen ble ilagt roller som støttende og nedtonete identiteter. Krigsskolen har

i den sammenhengen vært lite omtalt i Forsvarets eksterne kommunikasjon, hvor utgangspunktet og styringen har vært forankret i et rasjonelt perspektiv og der en tilpasset «omdømmeoppskrift» har dannet grunnlaget for alle vurderinger og beslutninger.

Forsvaret kan defineres som en multistandardorganisasjon som består av flere ulike og selvstendige enheter – der Krigsskolen er en av disse. Som teorien viser oppstår det derfor ulike praksiser, logikker og organisasjonskulturer ulike steder i forsvarsorganisasjonen. Dette gjelder også hos Krigsskolen, og er basert på både historiske og nyere sentrale, varige og særegne trekk. I samtiden er det forventet at organisasjoner kommuniserer rundt disse trekkene ved seg selv, noe som byr på utfordringer da rollen som støttende identitet toner skolen ned samtidig som den ikke får kommunisere fritt. Skolens identitet er på mange måter forutbestemt. For å forstå disse utfordringene og Krigsskolens identitet tok den videre analysen utgangspunkt i tre ulike perspektiver på organisatorisk identitet – det rasjonelle, organisasjonsteoretiske og multidisiplinære.

I lys av det ytre strategiske og rasjonelle perspektivet har Krigsskolen en eksisterende utadrettet profil som kommer til uttrykk i ulike medier og med ulike virkemidler. De mest framtreddende er informasjonsfoldere og nettsiden hvor blant annet visjon, slagord, verdigrunnlag, strategi og historie presenteres for leseren. Slik sett kan man forstå Krigsskolens identitet fra et strategisk perspektiv, og der ønsket tilsynelatende er å framstå på en attraktiv måte som gir tillit og legitimitet som organisasjon. Andre medier har også omtalt Krigsskolen, og søk i søkemotoren *retriever* avdekker at skolens omtale i norske papirer, på web og norsk tv/radio i 2014 ikke er spesielt omfattende og at budskapene heller ikke er konsistente og distinkte. Men dette indikerer samtidig at skolen forsøker å styre og forme egen identitet gjennom ulike medier og med strategiske virkemidler.

Sett i forhold til det organisasjonsteoretiske naturlige perspektivet gir informantene inntrykk av å være en del av et institusjonalisert overordnet fellesskap omkring hva skolen er og hva den står for. De gir også uttrykk for at skolen er nytenkende, fleksibel og dynamisk over tid. Slik virker skolen å søke aktivt mot omgivelsene for å imøtekomme nåtidens sosialt skapte normer og forventninger. Det man ønsker er å vise seg som tidsriktig, gjøre som forventet og derav oppnå legitimitet og tillit som organisasjon. Samtlige informanter uttrykker i denne

sammenhengen en følelse av at Krigsskolen ikke lykkes med å kommunisere dette til omgivelsene i tilstrekkelig grad. Hvilket betyr at det eksisterer et følt gap eller dekopling mellom Krigsskolens indre selvforståelse (hvem den er), og ytre selvpresentasjon (det som kommuniseres utad).

Krigsskolens indre identitet søkes forankret med bruk av identitetsmessige og særegne trekk som for eksempel bruk av uniformer påsydd merke med skolens navn og heraldiske våpen. Det heraldiske våpenet er også tydelig festet på veggen på selve skolebygningen. De ulike symbolene brukes samtidig kombinert i den interne identitetsbærende kommunikasjonen ved skolen, som for eksempel på power-point-slides, signaturer på mailer, penner og treningsdresser. For å ilegge disse dypere mening og dyrke den indre fellesskapsfølelsen arrangeres også noen sosiale og symbolske begivenheter i løpet av skoleåret.

Et interessant aspekt melder seg imidlertid i forbindelse med noen interne utfordringer og forbedringspotensialer rundt internkommunikasjon og etterfølgelse av verdigrunnlaget. Alle informantene poengterer at det er utfordrende å få samlet alle tilsatte ofte nok for å «kalibrere» ulike budskap og derav skape en lik virkelighetsforståelse gjennom hele året. Samtidig identifiserer informantene seg med kjerneverdiene, og føler at verdiene etterleves i det store og hele, - men noen informanter poengterer at man bruker for liten tid til å snakke om og gjøre dem til sine egne. Disse interne utfordringene er nært knyttet til eksterne budskap, og kan tolkes som en forsterkning av et følt behov og ønske om en egen kommunikasjonsstrategi. Dette arbeidet er et tiltak som kan tolkes som det motsatte av institusjonell treghet der ansattes fremmedgjøring og motstand bidrar til en form for handlingslammelse. I stedet virker det som at skolen ikke kan leve med et misforhold mellom substans og framturen, og derav initierer tiltak.

I lys av det multidisiplinære perspektivet blir virkeligheten enda mer kompleks. Gapet mellom skolens indre og ytre identitet ser da også ut til å forsterkes av at Krigsskolen i senere år er blitt en kompleks organisasjon med flere ulike roller og identiteter. Skolen kan således forstås som en hybrid identitet som formes på bakgrunn av en kontinuerlig interaksjon mellom intern kultur og ekstern presentasjon. I den sammenhengen opplever organisasjonen tilsynelatende å stå i spenn mellom ulike krav som militær avdeling og

høgskole, noe som gjør det utfordrende å handle i tråd med alle krav og forventninger. Spesielt ser rollen som høgskole ut til å komme i skvis, da Forsvaret nedtoner Krigsskolen i sin kommunikasjon, samtidig som en høgskole er avhengig av å kommunisere for å rekruttere «de beste hodene».

Denne bakgrunnen, som indikerer et gap mellom skolens indre selvforståelse og ytre presentasjon, ser ut til å ha utløst et følt behov for en egen kommunikasjonsstrategi slik at skolen kan «bryte gjennom» og kommunisere så godt og tydelig som mulig om seg selv. Beslutnings- og arbeidsprosessen for arbeidet med strategien forløp imidlertid ikke som forventet. Innledningsvis adopterte skolen Forsvarets sentrale tankegang om en fullstendig rasjonell og instrumentell prosess, og man ønsket å være lojal mot gjeldende prosedyrer og regelverk for Forsvarets og Hærens kommunikasjon. Etter noen forhandlinger rundt strategiens innhold og fokusområder etablerte ledergruppen en ny kommunikasjonsgruppe, og gav den noen føringer, et mandat og et førsteutkast på strategien.

Den videre prosessen bærer imidlertid preg av begrenset rasjonalitet i form av uklarheter rundt formål, inkonsistens i innhold og tilfeldigheter rundt ulike aktørers deltakelse i arbeidet. Det daglige virket ved skolen ble prioritert foran arbeidet med kommunikasjonsstrategi, og førte til at gruppen gjennomførte to møter helt mot slutten av feltperiodens fem måneder. I en tilsynelatende mangel på fagkompetanse på og rundt kommunikasjons- og omdømmefeltet ender det andre kommunikasjonsgruppemøtet med en konklusjon om å starte arbeidet helt på nytt i januar 2015. Med dette bakteppet gir studien støtte til utsagnet om at organisatorisk identitet og omdømme kan være utfordrende å styre, og at det kan bli en langvarig prosess.

## ***8.2 Noen avsluttende refleksjoner***

Innledningsvis var ambisjonen med dette studiet å følge arbeidsprosessen med Krigsskolens kommunikasjonsstrategi. Etter hvert ble derimot ikke prosessens forløp og utfall som forutsett, noe som medførte at problemsstillingen og teorigrunnlaget måtte justeres og at studiens kompleksitet økte. Dette har vært både berikende og utfordrende på samme tid. I starten så jeg nok på dette som en unormal prosess, men det kan også tenkes at den ikke er så unormal. Dette fordi Krigsskolen er en stor organisasjon som har flere fag- og



ansvarsområder, som videre medfører at ulike personer med ulik kompetanse ansettes i ulike stillinger med ulike oppgaver. Når disse personene så settes sammen i en gruppe for å løse arbeidsoppgaver på siden av sine fagfelt, er det ikke unaturlig å anta at prosessen vil møte på utfordringer og ta tid selv om det er høyt kompetente personer som danner arbeidsgruppen. Med bakgrunn i at en rekke offentlige organisasjoner er å anse som store multistandardorganisasjoner kan det dermed også tenkes at dette er hverdagen hos andre organisasjoner enn Krigsskolen – og at dette er slik mange arbeidsoppgaver faktisk blir løst.

Et annet spørsmål er om det kanskje er umulig for en stor og kompleks organisasjon å kommunisere en fullstendig og helhetlig identitet slik Forsvaret legger opp til. Som analysen viser er det åpenbart utfordrende, og medfører at støttende identiteter ikke får kommunisert i tråd med det de oppfatter er ønskelig og forventet i omgivelsene. Utfordringen dukker spesielt opp i spennet mellom flere roller og identiteter, der denne studien viser at Krigsskolens identitet deler mye av forsvarsorganisasjonenes felles identitet. Dette gjelder spesielt rollen som militær avdeling. Det er naturlig å anta at rene militære avdelinger er tilfredse med Forsvarets helhetlige profil, men at identiteten som høgskole kommer i skvis fordi den i større grad overlapper mot det sivile utdanningssystemet – der institusjonene kommuniserer hver for seg og konkurrerer om de beste hodene. For å optimalisere skolens deltakelse i denne konkurransen kan det derfor tenkes at Forsvarets høgskoler bør kommunisere tydeligere – og i større grad ha anledningen til å formidle sine særegenheter. Forsvaret vil uansett kunne dra fordeler av en bedre intern dialog rundt kommunikasjon av høgskolene og krigsskoleutdanningene. Denne tanken underbygger jeg med at et gap mellom substans og framturen tilsynelatende bidrar til unødvendige utfordringer internt i organisasjonen. Med dette vektlegger jeg spesielt at Forsvarets sentrale omdømmekampanje- og kommunikasjon også skal fortelle omgivelsene om underavdelingenes daglige aktiviteter, og at denne studien indikerer at Krigsskolen ikke prioriteres i stor nok grad.

### **8.3 Videre forskning**

Denne studien har primært fokusert på hvordan identiteten utformes og kommuniseres mot omgivelsene i det sivile samfunnet. I denne sammenhengen ville det vært interessant å studere hvordan denne kommunikasjonen bør gjøres mot forsvarsinterne omgivelser, og

forsvarets avdelinger seg imellom. Dette vil føre til et enda mer komplekst virkelighetsbilde, og vil være svært interessant å belyse da Krigsskolen i stor grad rekrutterer sine elever fra disse avdelingene. Noen informanter mener at man må tenke nøye over og skille mellom intern kommunikasjon i Forsvaret og til samfunnet for øvrig. Denne studien har nevnt dette forholdet i generelle trekk, men har imidlertid ikke analysert i dybden – noe som også ville vært interessant å gå nærmere inn på.

Det ville også vært interessant å intervjuet skolesjefens referansegruppe<sup>28</sup> om hvordan de oppfatter og tolker Forsvarets omdømmekampanje, og Krigsskolens kommunikasjon i lys av den. Det ville gitt merverdi i form av kunnskap omkring den organisatoriske identiteten – sett fra et eksternt ståsted.

---

<sup>28</sup> Viser til sitat side 57.

## 9 Referanseliste

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, vol 7, 263-295.
- Allison, G. T. (1969). Conceptual models and the Cuban missile crisis. *American political science review*, vol 63(3), 689-718.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2 utg.). Lund: Studentlitteratur.
- Andreassen, T. W. (1997). Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. I (Særtrykk Handelshøyskolen BI : 1994-2005 : online. 1997/26). Sandvika: Norwegian School of Management.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California management review*, vol 44(3), 72-86.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organizational studies*, vol 21(4), 721-746.
- Bruteig, M. (2011). Power-point presentasjon for kommunikasjonsforeningen: Forsvarets omdømmekampanje og rekrutteringskampanje. Oslo: Forsvarets mediesenter.
- Brønne, P. S. (2011). Forståelse av omdømme i offentlig sektor (M. I. Gudevold, Overs.). I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønne, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.
- Byrkjeflot, H. (2011). Et kritisk blikk på omdømmeblikket. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, H. (2012). Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser. *Offentlig Førvaltung. Scandinavian Journal of Public Administration*, 14(1og2), 3.
- Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (2011). Omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon i sykehus. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cheung, A. B. L. (1996). Public sector reform and the re-legitimation of public bureaucratic power: The case of Hong Kong. *International Journal of Public Sector Management*, 9(5-6), 37-50.
- Christensen, L. T. (2004). Det forførende medie - om autokommunikasjon i markedsføringen. *MedieKultur : Journal of Media and Communication Research*, 0(37).
- Christensen, L. T., & Cheney, G. (2000). Self-absorption and Self-seduction in the Corporate Identity Game. I M. Schultz, M. J. Hatch & M. Holten Larsen (Red.), *The Epressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* (s. 246-270). Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, T. (1994). *Politisk styring og faglig uavhengighet: reorganisering i den sentrale helseforvaltningen*. Oslo: TANO.
- Christensen, T., Lægveid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P., & Morales, G. R. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, vol 17(1), 1-25.

- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products. *British Journal of Management*, 18, S1-S16. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x
- Da Silva, R., & Batista, L. (2007). Boosting government reputation through CRM. *International Journal of Public Sector Management*, vol 20(7), 588-607. doi: 10.1108/09513550710823506
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Duedahl, P., & Hviid Jacobsen, M. (2010). *Introduktion til dokumentanalyse* (Metodeserie for Social- og Sundhedsvidenskaberne bind 2). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Egeberg, M. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug.
- Eldal, L. (2013). *For alt vi har. Og alt vi er. Var det alt? - om bakgrunnen for Forsvarets omdømmekampanje*. (Masteroppgave), Høgskolen i Oslo, Oslo.
- Fivelsdal, E., & Bakka, J. F. (1998). *Organisasjonsteori: struktur, kultur, prosesser* (3 utg.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J: FT Prentice Hall.
- Forsvaret. (2010). *Felles uniformsreglement for Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2012-2013). *Årsrapport* Hentet 8.6.2014 fra <http://forsvaret.no/fakta/undersokelser-og-rapporter/aarsrapport>
- Forsvaret. (2012-2014). *Innsats 1-4*. Oslo: Forsvaret. Hentet 3.3.2015. Hentet fra <http://forsvaret.no/fakta/undersokelser-og-rapporter/innsats>
- Forsvaret. (2013). *Forsvarets visuelle profil - uniformer, medaljer og heraldikk*. Hentet 27.5.2014 fra <http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/Forsvarets-visuelle-profil/Sider/logo-merke.aspx>
- Forsvaret. (2014a). *Forsvarets kommunikasjonsplan 2014*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2014b). *Forsvarets nettside*. Hentet 19.1.2015 fra [forsvaret.no](http://forsvaret.no)
- Forsvaret. (2015). *Krigsskolens nettside*. Hentet 4.3.2015 fra <http://hogskolene.forsvaret.no/krigsskolen/Sider/krigsskolen.aspx>
- Forsvaret/Hæren. (2010). *Tjenestereglement 12-3-2 Uniformsreglement for Hæren* Forsvaret.
- Forsvaret/KS. (2011). *Stående ordre - del A Generelt: Styling*. Oslo: Hærens krigsskole.
- Forsvaret/KS. (2012). *Krigsskolen – Norges eldste høyere utdanningsinstitusjon*. Oslo: Hærens Krigsskole.
- Forsvaret/KS. (2014a). *Informasjonsfolder for nye kadetter*. Oslo: Hærens krigsskole.
- Forsvaret/KS. (2014b). *Kommunikasjonsstrategi Krigsskolen (førsteutkast)*. Oslo: Hærens krigsskole.
- Forsvaret/KS. (2014c). *Krigsskolens virksomhetsordre 2014*. Oslo: Hærens krigsskole.
- Forsvaret/KS. (2014d). *Studiehåndbok bachelor i militære studier: ledelse og landmakt treårig utdanning*. Oslo: Hærens krigsskole.

- Forsvarets Forskningsinstitutt. (2014). *Forskning på årskull*. Hentet 10.4.2015 fra [http://www.ffi.no/no/Forskningen/Avdeling-Analyse/Forskning\\_paa\\_aarskull/Sider/default.aspx](http://www.ffi.no/no/Forskningen/Avdeling-Analyse/Forskning_paa_aarskull/Sider/default.aspx)
- Forsvarsdepartementet. (2008). *St.prp. nr. 48 - Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Hentet 14.1.2015 fra <http://www.regjeringen.no/pages/2061722/PDFS/STP200720080048000DDDPDFS.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2012). *St.prp. 73S - Et forsvar for vår tid*. Hentet 14.1.2015 fra <http://www.regjeringen.no/pages/37583840/PDFS/PRP201120120073000DDDPDFS.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2014). *Ny langtidsplan for forsvarssektoren - anmodning om forsvassjefens tilrådning om den videre utviklingen av Forsvaret*. Hentet 31.1.2015 fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/rammeskriv.pdf>
- Garsten, C., & Saltzer-Mörling, M. (2004). Introduktion: Jakten på identiteter. *Nordiske Organisasjonsstudier, vol 6(2)*, 3-12.
- Harisalo, R., & Stenvall, J. (2003). Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management Systems. *International Journal of Public Administration, 26(8-9)*, 915-940. doi: 10.1081/PAD-120019353
- Hartman, J., & Lenk, M. M. (2001). Strategic communication capital as an intangible asset. *International Journal on Media Management, 3(3)*, 147-153. doi: 10.1080/14241270109389959
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations, vol 55(8)*, 989-1018. doi: 10.1177/0018726702055008181
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). *Organizational identity: a reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Hellevik, O. (1992a). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap (7 utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hellevik, O. (1992b). *Oppgaver med svar: forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holme, N. (2013). *Forsvarspolitikken og Forsvarets operative evne*. Hentet 29.5.2014 fra [http://www.oslomilsamfund.no/oms\\_arkiv/2013/2013-10-07-Holme.html](http://www.oslomilsamfund.no/oms_arkiv/2013/2013-10-07-Holme.html)
- Ipsos MMI. (2014a). *Forsvaret tildelt Ipsos MMIs Omdømmepris 2014*. Hentet 25.9.2014 fra <http://ipsos-mmi.no/node/1385>
- Ipsos MMI. (2014b). *Forsvarets innbyggerundersøkelse 2014*. Hentet 3.8.2014 fra <http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/publikasjoner/innbyggerundersokelse/Documents/Forsvarets%20innbyggerunders%C3%B8kelse%202014.pdf>
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2014). *En Strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2012). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kreativt Forum. (2014). *STELLA - Effektiv kommunikasjon. Case Forsvarets omdømmekampanje*. Oslo: Kreativt Forum. Hentet 9.12.2014. Hentet fra <http://kreativtforum.no/media/uploads/public/0/212/49412-8f91e-original.pdf>
- Kvale, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvåle, G. (2011). Omdømmearbeid i en ny statlig organisasjon - en casestudie av Tinglysningen. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget.
- Lencioni, P. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, July 2002, 5-9.
- Luoma-Aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550043
- Luoma-Aho, V. (2011). Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger? I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1995). *Democratic governance*. New York: Free Press.
- McKinsey & Company. (2015). *Modernisering av effektivisering av stabs,- støtte og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Oslo: McKinsey & Company.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol 83(2), 340-363. doi: 10.1086/226550
- Moldenæs, T. (2011). Visjonsarbeid i domstolene - mellom fleire identiteter. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olins, W. (1978). *The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity*. New York: Mayflower Books.
- Olsen, J. P. (1972). Public Policy - Making and Theories of Organizational Choice. *Scandinavian Political Studies*, 7(A7), 45-62. doi: 10.1111/j.1467-9477.1972.tb00555.x
- Olsen, J. P. (1978). *Politisk organisering: organisasjonsteoretiske synspunkt på folkestyre og politisk ulikhet*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Olsen, S. (2009). *Hverdagshelten*. Hentet 9.5.2015 fra [http://www.fofo.no/Hverdagshelten.b7C\\_w7jM5H.ips](http://www.fofo.no/Hverdagshelten.b7C_w7jM5H.ips)
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Rand, A. (1964). *The virtue of selfishness*. New York: Penguin group.
- Regjeringen. (2015a). *Norges omdømme - forvaltes av oss alle*. Hentet 7.1.2015 fra [https://www.regjeringen.no/nb/tema/utenrikssaker/norgesprofilering-og-kultursamarbeid/norgesprofilering/norge\\_omdoemme/id708753/](https://www.regjeringen.no/nb/tema/utenrikssaker/norgesprofilering-og-kultursamarbeid/norgesprofilering/norge_omdoemme/id708753/)
- Regjeringen. (2015b). *Prop. 111 LS (2014-2015) - Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Hentet 9.5.2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/?docId=PRP201420150111000DDDEPIS&q&navchap=1&ch=1>
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag* (3 utg. Universitetsforlagets metodebibliotek). Oslo: Universitetsforlaget.
- Riel, C. B. M. v., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.

- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: 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 A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sataøen, H. L. (2011). Omdømmearbeid i norske helseforetak: både selvsagt og suspekt. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Simon, H. A. (1965). *Administrative Behaviour*. New York: The Free Press.
- Soenen, G. B., & Moingeon, B. (2002). *Corporate and organizational identities: integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*: Psychology Press.
- Solbakk, M. N. (2011). Omdømmehåndtering i sykehussektoren. Hvorfor og hvordan? I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Solbakk, M. N. (2014). Kommunisere med "de andre" eller oss selv? - en studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren. *Nordiske Organisasjonsstudier, vol 16(2)*, 30-52.
- Søreide, I. E. (2013). -*Spennende å se hvordan Forsvaret har åpnet seg for samfunnet*. Hentet 3.5.2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/hel-konferansen-27-november-apenhet-og-v/id746693/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Wennes, G., & Busch, T. (2009). Identitet og identitetsledelse – nye utfordringer for offentlig sektor? *Beta, 23(02)*.
- Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon: konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. (Doktoravhandling), Universitetet i Tromsø.
- Wæraas, A. (2007). Fra forvaltningsinstruks til visjon: NSBs identitetsutvikling ved tusenårsskiftet. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 23(02)*, 149-172.
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Mark. Theory, 8(2)*, 205-221. doi: 10.1177/1470593108093325
- Wæraas, A. (2010). Communicating identity: The use of core value statements in regulative institutions. *Administration and Society, 42(5)*, 526-549. doi: 10.1177/0095399710377435
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and reputation management: five problems. *International Public Management Journal, 15(2)*, 186-206. doi: 10.1080/10967494.2012.702590
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (2011). *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ørslie, O. E., & Pettersen, R. B. (2009). *Krigsskolens identitet - en studie om organisatorisk identitet og omdømmebygging*. (Masteroppgave), Universitetet i Tromsø, Tromsø.



## Vedlegg:

Årstall	Antall søkere	Antall plasser	Søker per plass
2014	511	61	8,37
2013	237	46	5,15
2012	282	78	3,61
2011	348	78	4,46
2010	252	110	2,29

**Tabell 1:** Utvikling søkertall og antall skoleplasser ved Krigsskolen 2010-2014. Eksklusive tall for fireårig gjennomgående linje. Søkere er ikke fordelt per linje. Kilde: mail fra opptaks- og seleksjonskontoret ved Vernepliktsverket (28.10.2014).

## Informasjonsskriv - Forespørsel om intervju

Dette er en individuell masteroppgave ved Universitetet i Tromsø (UiT), Norges arktiske universitet. Masteroppgavens formål er å belyse og forklare arbeidet og beslutningsprosessen rundt utarbeiding av kommunikasjonsstrategi for Hærens Krigsskole og befalsskole. Jeg vil følge prosessen fra idéstadiet og fram til ferdig utarbeidet kommunikasjonsstrategi, og det unike med studien er at jeg kan følge store deler av dette i sanntid. Dette arbeidet vil knyttes opp mot organisasjonsmessig identitets- og omdømmeteorier, og problemstillingen for studien er todelt:

- 1) Hvorfor velger Krigsskolen å utarbeide sin egen kommunikasjonsstrategi, og hvordan forløper denne prosessen i lys av skolens unike organisasjonsidentitet? Hvilke aktører, hensyn og problemstillinger aktiveres underveis?
- 2) Hvordan søkes organisasjonsidentiteten kommunisert til omgivelsene, og hva kjennetegner de valgte kommunikasjonsvirkemidlene?

Intervjuobjektene vil være representanter knyttet til Krigsskolen (KS), og i særlig grad de aktørene som vil være delaktig i/opp mot arbeidet og beslutningsprosessen rundt kommunikasjonsplanarbeidet. Det vil også være vesentlig for meg å trekke inn hvordan Forsvarets mediesenter (FMS), som ansvarlig for Forsvarets overordnede kommunikasjonsstrategi og medieprofil, tenker rundt dette arbeidet. I så måte vil det også være fruktbart med intervjuer med representant(er) fra FMS.

I rapporten vil jeg bruke relevante offentlig tilgjengelige kilder som Stortingsmeldinger, dokumenter, tidsskrift og artikler i tillegg til styringsreglementer, dokumenter og referater gjort tilgjengelig for meg av KS. Hvis noen av dokumentene og referatene gjort tilgjengelig av KS er av gradert art vil jeg sikre meg gjennomlesning og samtykke før det benyttes i rapporten. Dette gjelder også bruk av notater gjort under eventuell observasjon av møter KS gjennomfører som et/flere ledd i prosessen.

Jeg vil ta opp intervjuene og eventuelle møter ved hjelp av båndopptaker eller smarttelefon. Intervjuobjektene deltar på frivillig basis og kan når som helst trekke seg. Intervjuene planlegges til en times samtale rundt organisasjonens identitet og omdømme, samt arbeidet og beslutningsprosessen rundt den nye kommunikasjonsplanen. Det vil være hensiktsmessig for meg å sitere intervjuobjektene i rapporten, og de vil i så måte ha anledning til å lese gjennom den aktuelle teksten hvis det er ønskelig. Jeg vil også gjøre oppmerksom på at det også da vil være anledning til å trekke sitater eller trekke seg fra studien. Det vil også være anledning til å være anonym i rapporten dersom det er ønskelig.

Masteroppgaveprosjektet planlegges å avsluttes i juni 2015 og vil publiseres etter UiT`s prosedyrer for publisering av masteroppgaver. Datamaterialet destrueres ved prosjektets slutt. Publikasjonen inneholder opplysninger i tråd med avtalene jeg har inngått.

Studien er meldt til Personvernforbundet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS.

Vegard Walsø Mathisen  
Mastergradsstudent ved  
Institutt for Sosiologi, Statsvitenskap og Samfunnsplanlegging  
Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet  
Tlf.: 97 59 11 69  
Mail: vwmathisen@gmail.com

## **Intervjuguide**

Kom.gruppedlemmer

Struktur: semistrukturert

\*Vise informasjonsskriv.

Hensikten med dette intervjuet er å få en enda dypere forståelse for hvordan det er å være ansatt ved KS, hvordan du tenker rundt Forsvarets omdømmekampanje, og en del faktorer som hvem Krigsskolen er og bør være - og hvordan du synes at Krigsskolens nye kommunikasjonsstrategi bør utformes.

Jeg ønsker svar på en del konkrete spørsmål, men håper også at du vil reflektere ut over disse, og vil gjerne at du bidrar med innspill/tanker du mener vil heve min forståelse for helheten av temaene som belyses.

*Kan du beskrive din stilling/posisjon?*

### **Tema 1: Forsvarets omdømmekampanje – «for alt vi har. Og alt vi er.»**

**1.1** Har du hørt/sett denne?

**1.2** Hva oppfatter du er budskapet i kampanjen?

**1.3** Hva er dine umiddelbare tanker om kampanjen? Appellerer kampanjen til deg som ansatt ved Krigsskolen/Føler du at den samsvarer med deg/Krigsskolens kjerne? Synes du at Krigsskolen faller inn under det budskapet den ønsker å formidle?

**1.4** Forsvaret har vunnet flere priser for denne kampanjen. Den siste nå i høst, begrunnelsen til juryen var at «Forsvaret får prisen fordi etaten over lang tid har styrket sitt omdømme gjennom langsiktig kommunikasjon og er den av bedriftene, etatene og organisasjonene som har hatt den mest positive utviklingen over de siste ti årene»

*\* Hva synes du om dette? \* Gjør det noe med deg som ansatt ved Krigsskolen?*

### **Tema 2: Krigsskolen sett i omgivelsene**

**2.1** Er du fornøyd med Krigsskolens *profil og omdømme per i dag? Hvorfor/hvorfor ikke? (Vet du om det er flere som deler dette synet med deg?*

**2.2** Hvordan mener du Krigsskolen skal profilere seg for å rekruttere «de beste»?

*\* Hva skal man si til folk – «dette er oss, dette får du?»*

*\* Hva oppfatter du at kommuniseres om Krigsskolen utad? \*mot det interne forsvarssamfunnet \*mot det sivile samfunnet \* Er det forskjell? \*Gjør det noe med deg som ansatt?*

**2.3** Hvilket inntrykk tror du ansatte ellers i Forsvaret har av KS? Enn i det sivile samfunn?

*\*hvilket inntrykk hadde du av KS før du startet å jobbe her? Hvorfor hadde du det inntrykket? Har du samme inntrykket nå?*

**2.4** Har du gjort deg noen tanker om hva KS kan gjøre for å forbedre hvordan eksterne tenker om organisasjonen? I tilfelle hva? *\*Eksterne; folk som ikke er ansatt eller er elev ved skolen.*

### **Tema 3: Krigsskolen - som arbeids og studieplass**

**3.1** Hva mener du er med på å skille Krigsskolen fra andre arbeidsplasser? Andre skoler som også tilbyr lederutdanning? *\*Synes du Krigsskolen/Forsvaret er flink til å fortelle dette utad?*

**3.2** Hvordan er kommunikasjonen internt? Er den god? Helhetlig? Får alle den informasjonen som trengs? Er det en «vi-tankegang»?

**3.3** Føler du at skolens ansatte og elever er «ett». At alle drar organisasjonen i riktig retning?

**3.4** Hva er det beste med å jobbe ved Krigsskolen? Hva er det Krigsskolen er best på? Hva er organisasjonens største forbedringspotensiale? Hvorfor?

**3.5** Synes du at ansatte og kadetter ved Krigsskolen etterlever verdigrunnlaget i hverdagen?

**3.6** Arbeider du primært for Krigsskolen, Hæren eller Forsvaret?

**3.7** Arbeid med kommunikasjonsstrategi: hva er din rolle i dette arbeidet?

*\*Hva er formålet/hensikten med denne strategien/planen? \*Hvorfor gjennomføres dette? Hvem er involvert i arbeidet? Hvordan har arbeidet drevet framover? Hva har vært/er utfordrende i dette arbeidet? \*Hva er planene videre for den arbeidsgruppen som skal nedsettes for videre arbeid? Er det satt en framdriftsplan? Synes du Krigsskolen trenger en kommunikasjonsstrategi?*

**3.8** HBS er nå underlagt KS. Hva tenker du om det? Påvirker det din hverdag? Kadettesnes?

*\* Hvilken betydning har det at HBS nå er underlagt KS; klarer man å fortelle det til folk utenfor organisasjonen(e)?*

*\* Synes du at KS er som en samlet organisasjon?*

*\* Hvordan tenker du at man må utarbeide kommunikasjonsstrategien sett i lys av dette?*

#### **Tema 4: Avrundning**

**4.1** Har du noe å tilføye til det vi har snakket om?

*\*Om selve omdømmekampanjen?*

*\*Krigsskolens identitet internt og eksternt?*

#### **Oppfølgingsspørsmål:**

Hva mener du?

Hvordan skjer det?

Kan du utdype?

På hvilken måte?

Har du noen eksempler?

Hvorfor er det slik?

Hva innebærer det?

Får det noen konsekvenser?