

Presse- og informasjonsoffiseren

- opplæring før deployering

Kadett Fredrik Bøhn



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2009

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg erfaringene til fem tidligere presse- og informasjonsoffiserer (PIO) i Afghanistan for å gi innspill til hva opplæringen i forkant av en deployering bør inneholde. Bakgrunnen til den enkelte som skal jobbe som PIO vil variere og det finnes ikke noe fast fagspesifikt opplæringsopplegg i forkant av en deployering til utlandet. Denne oppgavens problemstilling er: Hva bør opplæringsprogrammet til en PIO i forkant av en deployering inneholde?

Etter å ha intervjuet fem personer anbefaler jeg et lengre besøk til FOH og at PIO gjennomfører store deler av sin oppsetning med hoveddelen av styrkebidraget.

Besøket til FOH foreslås for å legge en plan for PIO sitt arbeid. Arbeidet til de jeg har intervjuet i denne oppgaven hang ikke sammen med en overordnet form for strategi fra Forsvarets side. Et lengre opphold hos Presse- og Informasjonsavdelingen ved FOH, sammen med påtroppende kontingentsjef under deler av oppholdet, anbefales for å bøte på dette.

Det anbefales videre at PIO gjennomfører store deler av sin oppsetning med andre deler av styrkebidraget enn NCC-staben. Dette fordi den høye produksjonsmengden forventet av PIO fordrer at han/hun ofte følger styrkebidraget i felt. Dette vil kreve annen trening enn den en NCC-stab vanligvis gis før avreise til Afghanistan.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.2 PROBLEMSTILLING	5
2. KAPITTEL 2, METODE.....	7
2.1 KVALITATIV TILNÆRMING	7
2.1.1 Dokumentanalyse.....	7
2.1.2 Kvalitative intervju.....	8
3. PRESSE OG INFORMASJON, TEORI	10
3.1 HVA ER EXCELLENCE-TEORI?	10
4. PRESSE- OG INFORMASJONSOFFISEREN, KRAV, ERFARINGER OG ANALYSE	16
4.1 HVEM ER PRESSE- OG INFORMASJONSOFFISEREN.....	16
4.1.1 Stillingsbeskrivelse.....	18
4.1.2 Erfaringer fra felt.....	19
4.1.3 Delkonklusjon	21
4.2 PIO SOM RÅDGIVER	21
4.2.1 Stillingsbeskrivelse.....	21
4.2.2 Erfaringer fra felt.....	22
4.2.3 Delkonklusjon	25
4.3 PIO SOM PRODUSENT	26
4.3.1 Stillingsbeskrivelse.....	26
4.3.2 Erfaringer fra felt.....	27
4.3.3 Delkonklusjon	29

4.4	PIO SOM SOLDAT.....	30
4.4.1	<i>Stillingsbeskrivelse</i>	30
4.4.2	<i>Erfaringer fra felt</i>	30
4.4.3	<i>Delkonklusjon</i>	31
5.	KONKLUSJON	33
5.1	VEIEN VIDERE.....	34
	KILDELISTE	36
	VEDLEGG	37

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Presse- og informasjonsoffiseren (PIO) inngår normalt i enhver nasjonal kontingentstab som en rådgiver for styrkebidraget i utenlandsoperasjoner. I utgangspunktet blir denne stillingen bemannet av offiserer som jobber med presse- og informasjonstjeneste i Forsvaret til daglig, men av og til må det hentes inn andre for å fylle stillingen. De som da blir ansatt kan komme i minst to kategorier, fra en sivil jobb, eller fra en annen militær stilling. De som kommer utenfra Forsvaret er gjerne hentet inn fordi de har kompetanse, utdanning eller annen erfaring innen presse- og informasjonsarbeid, men har kortere militær erfaring. De som kommer fra en annen stilling i Forsvaret vil normalt ha militær erfaring, men kan mangle erfaring, kompetanse eller utdanning innen presse- og informasjonsarbeid. I en oppsettingsperiode for en kontingentstab er det i hovedsak praktiske forberedelser til avreise og undervisning om lokale forhold i tillegg til repetisjon av militære ferdigheter og utstyrstest som står på programmet. I en kontingentstab er det forventet at offiserene har fagspesifikk kompetanse før oppsettingsperioden begynner. Det finnes ikke et fast opplæringsprogram for presse- og informasjonsoffiserer og Kommunikasjonssjef i Hæren Vegard Gystad ønsket at jeg gjennom denne oppgaven skulle se på hva et slikt program burde inneholde. Jeg har derfor sett nærmere på hva slags kompetanse og forberedelser tidligere presse- og informasjonsoffiserer i Afghanistan mener en PIO trenger før avreise.

Jeg har selv utdanning og arbeidserfaring fra presse- og informasjonstjeneste i Hæren. Jeg hadde før jeg gjorde dette gått befalsskole og tatt en bachelor-grad i journalistikk og dette er grunnen til at jeg ville skrive om temaet.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Hva bør opplæringsprogrammet til en PIO i forkant av en deployering inneholde?

For å svare på problemstillingen har jeg sett nærmere på stillingsbeskrivelsen og intervjuet tidligere presse- og informasjonsoffiserer som har tjenestegjort i Afghanistan om tre sider ved tjenesten. De tre sidene var PIO som:

- rådgiver for styrkebidraget
- produsent av artikler og reportasjer
- soldat

De fem informantene har blant annet blitt spurt om hva som var bra og dårlig ved deres opplæring og hva de opplevde at de lyktes og mislyktes med under tjenesten og hvorfor. I tillegg har jeg sett på hva slags kompetanse de innehadde ved utreise og spurt hva de mener en PIO bør kunne.

2. Kapittel 2, Metode

2.1 Kvalitativ tilnærming

For å svare på hva opplæringsprogrammet til en PIO i forkant av en deployering bør inneholde ønsket jeg å ta utgangspunkt i erfaringer gjort av personer som har jobbet som PIO'er. For dette vil en kvalitativ tilnærming være best egnet.

På bakgrunn av mine spørsmål har de fem informantene fortalt om sitt eget arbeid som presse- og informasjonsoffiserer sett i ettertid. Jeg har i intervjuene fokusert på hva informantene synes de gjorde bra og dårlig som PIO og hvorfor de tror det ble slik for å kartlegge behov og utfordringer i forhold til opplæring.

Med denne oppgaven klarer jeg ikke å måle noe og dermed konstruere et opplæringsprogram, men jeg kan si noe om hva jeg mener et slikt program bør inneholde på bakgrunn av intervjuer jeg har gjort. Med en kvalitativ tilnærming vil denne oppgaven gi innsikt og forståelse i arbeidet som PIO og hva et opplæringsprogram bør inneholde, men pga kvalitative begrensninger vil den ikke kunne gi universelle fakta eller vedtatte sannheter.

2.1.1 Dokumentanalyse

Det dokumentet som ble analysert gjennom arbeidet med oppgaven er stillingsbeskrivelsen. Dette dokumentet sier hvilke krav som stilles til PIO og viser hvordan PIO er utfører sitt arbeid. Det er således et sentralt dokument også for opplæringen av PIO. Dette fordi opplæringen må ta sikte på å gjøre PIO i stand til på best mulig måte å oppfylle disse kravene.

2.1.2 Kvalitative intervju

Et kvalitativt intervju er en samtale med en struktur og et formål som bærer mer preg av en samtale, men der de to partene ikke er likestilte fordi intervjueren er den som stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen (Kvale 1997 i Johannessen et. al. 2005:135). Fordi jeg mener at mine informanternes erfaringer og oppfatninger er det vesentligste vil disse komme best fram i en dialog der de er med på å bestemme innholdet i samtalen. Jeg har brukt en overordnet intervjuguide (Vedlegg 1) og laget et semi-strukturert intervju¹. ”En (...) overordnet intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås iløpet intervjuet” (Johannessen et. al. 2005:139).

Da jeg skulle velge intervjuobjekter var jeg ute etter en helt spesifikk kategori informanter, utvelgelsen var altså kriteriebasert (Johannessen et. al. 2005:350). Kriteriene var at de hadde tjenestegjort i Afghanistan som PIO. I tillegg ønsket jeg en spredning i erfaring og formell kompetanse. Dette for å få et større spekter av informanter. Siden 2003 har 16 personer innehatt stillingen som presse- og informasjonsoffiser i Afghanistan (Eide 2009). På grunn av tidsbegrensning og oppgavens omfang ønsket jeg å intervju fem av disse. Med fem personer ville jeg få en bredde blant informantene samtidig som jeg ikke ville få for mye informasjon å analysere innen tidsrammen til denne oppgaven (Johannessen et. al. 2005: 106).

Det er særlig to hensyn som har blitt tatt under utvelgelsen av mine informanter; skjønn og bekvemmelighet (Jacobsen 2005: 292ff). Presse- og informasjonsmiljøet i Hæren er lite og oversiktlig og jeg hadde møtt alle de 16 mulige informantene, med ett unntak, tidligere. Fordi jeg grovt kjente til deres bakgrunn valgte jeg ut informanter med tanke på spredning i alder, utdanning og erfaring. Begrensning i forhold til tid og midler gjorde at jeg valgte informanter som befant seg i Oslo. En av de tiltenkte informantene fikk jeg ikke tak i slik at jeg måtte velge ut ett ekstra intervjuobjekt mot slutten av perioden. Ingen av informantene jeg fikk forbindelse med avslo å stille opp til intervju.

¹ Jeg gjennomførte et prøveintervju før jeg gikk i gang med datainnsamlingen, men informasjonen derfra er ikke en del av datagrunnlaget.

Fordi de fem informantene ikke har vært tilfeldig utvalgt blant de 16 utgjør gruppen et potensielt systematisk skjevt utvalg av informanter (Jacobsen 2005: 291ff). Dette gjør at mine konklusjoner ikke kan ses på som generelle for alle presse- og informasjonsoffiserer, men baserer seg på disse fem personenes subjektive syn på sin egen tjeneste og min tolkning av dette.

Av potensielle informanter er en gruppe utelukket og det er offiserer som har gjennomført GOU, altså krigsskole. Av de 16 som har tjenestegjort som PIO i Afghanistan siden 2003 har fem gjennomført GOU. Alle har imidlertid gjennomført kortere deployeringer (cirka tre måneder). De representerer etter mitt skjønn dermed ikke den typiske PIO i Afghanistan. Det er viktig å huske at mine konklusjoner dermed baserer seg på informanter uten krigsskoleutdanning, men samtidig at PIO normalt synes å rekrutteres uten denne utdannelsen. Det at mine konklusjoner er basert på informanter uten krigsskoleutdanning utelukker ikke at de kunne ha tilført andre perspektiver enn mine informanter og oppgaven må derfor leses i lys av dette.

Selve intervjuene ble gjort ansikt-til-ansikt for å skape personlig kontakt og å fange opp kroppsspråk. Det ble brukt lydopptaker for analyse i ettertid. Alle informantene samtykket til bruk av lydopptaker. Fordelen var at samtalen kunne bli gjennomgått så korrekt som mulig. Det ble også lettere for meg som intervjuer fordi jeg kunne notere mindre underveis og samtalen fløt bedre.

3. Presse og informasjon, teori

Mitt teoretiske utgangspunkt er James Grunigs (et. al.) ”Excellence-teori”, en teori som brukes om sivile forhold og som søker å forklare hva som kjennetegner de flinkeste (*excellent*) innen presse- og informasjonsarbeid. Han skriver om *public relations* (heretter kalt PR) og *communication management* (heretter kalt kommunikasjonsledelse) som gjerne blir oversatt til *informasjon og samfunnskontakt* i Norge (Ihlen og Robstad 2004: 11). Kapittel 3.1 redegjør for ”Excellence-teorien”. Kapittel 4 knytter teorien til presse- og informasjonsoffiserens jobb.

3.1 Hva er Excellence-teori?

Excellence-prosjektet var et forskningsprosjekt startet på 1980-tallet for å finne ut hva som kjennetegner organisasjoner som er spesielt dyktige (*excellent*) på informasjon og samfunnskontakt (Ihlen & Robstad 2004: 66ff). Prosjektet undersøkte 327 organisasjoner i USA, Canada og Storbritannia og deres ledere, informasjonssjefer og ansatte (Grunig et. al. 2002: 3). Prosjektet har kommet fram til at det er særlig tre karaktertrekk som kjennetegner de organisasjonene som er spesielt dyktige på informasjon og samfunnskontakt. Disse er ekspertise, felles oppfatninger og organisasjonskultur.

Under *ekspertise* er det tre kompetanseområder som gjør aktøren i stand til å drive strategisk kommunikasjon. Det første er evnen til å lede informasjon og samfunnskontakt på en strategisk måte som blant annet innebærer evnen til å drive omverdensanalyse og kommunikasjonsplanlegging. Det andre er organisasjonens evne til å drive både symmetrisk og asymmetrisk toveis kommunikasjon. Dette innebærer at organisasjonen må, avhengig av situasjonen, både ha en evne til å overtale interessenter om at organisasjonen har rett (asymmetrisk), men også evnen til å komme til enighet med motstandere, få lederne til å se den andre siden av saken og forutse hvordan interessenter vil reagere på organisasjonens adferd (symmetrisk). Det siste området omfatter ferdigheter innenfor skriftlig og visuell kommunikasjon og mediekontakt, altså tradisjonelle ferdigheter (Ihlen & Robstad 2004: 67ff).

Når Grunig skriver *felles oppfatninger* mener han at ledelsen har de samme oppfatningene som de som driver informasjon og samfunnskontakt om hva dette skal være, nemlig en strategisk ledelsesfunksjon med symmetrimodellen som utgangspunkt. Til sist må *organisasjonskulturen* være inkluderende, preget av samarbeidsånd og at organisasjonen fremmer likeverd (Grunig et. al. i Ihlen & Robstad 2004: 67ff).

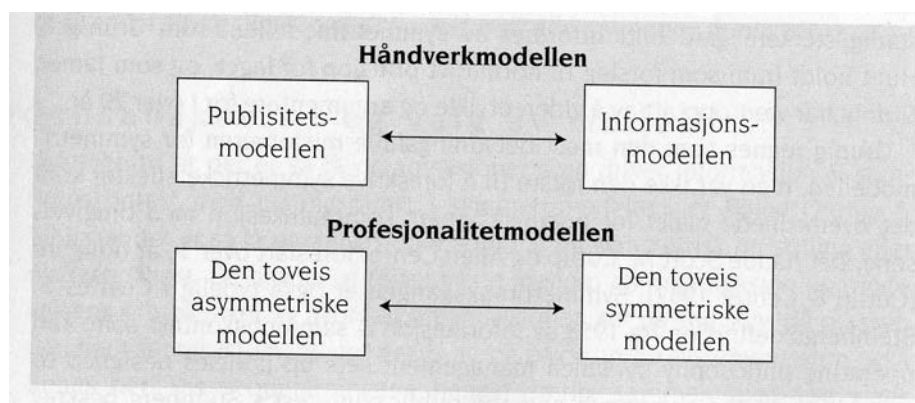
I sin studie har Grunig m fl. kommet frem til 9 normative prinsipper, altså prinsipper for hvordan det *bør være*, som skal være gyldige uansett kultur og politiske og økonomiske systemer. Disse er:

1. Kommunikatørene er involvert i strategiske prosesser.
2. Kommunikatørene deltar i eller rapporterer direkte til organisasjonens ledelse.
3. Informasjon og samfunnskontakt er en egen integrert funksjon.
4. Informasjon og samfunnskontakt er atskilt fra andre organisasjonsfunksjoner (markedsføring).
5. Kommunikatørene har kompetanse innen både asymmetrisk og symmetrisk informasjon og samfunnskontakt-virksomhet.
6. Symmetrimodellen er idealet for organisasjonens informasjon og samfunnskontakt.
7. Også den interne kommunikasjonen er preget av symmetri.
8. Organisasjonens ledere har kunnskap om symmetrisk kommunikasjon.
9. Det er mangfold i alle roller: kjønn, etnisk opprinnelse, kultur, og så videre.

Kort sagt vil man kunne si at:

”Hensikten med PR er å hjelpe organisasjoner til å bygge relasjoner med publikum i flere kategorier av interessenter. PR-profesjonelle hjelper med å bygge disse relasjonene ved å tilrettelegge kommunikasjon med undergrupper i organisasjonen og publikum i og rundt organisasjonen. PR er kommunikasjonsledelse.” (Grunig et. al. 2002: 2, min oversettelse)

Før vi går videre ønsker jeg å forklare nærmere hva som menes med symmetrimodellen, og symmetrisk og asymmetrisk virksomhet innen informasjon og samfunnskontakt. Grunig beskriver fire modeller for å drive informasjon og samfunnskontakt som også kan ses på som en historisk oversikt over PR-praksis. De er også delt i to skalaer der to av modellene er ”håndverkmodeller” mens de to andre er ”profesjonalitetsmodeller”. De fire er *publisitetsmåten, informasjonsmåten, to-veis asymmetrisk* og *to-veis symmetrisk* (Grunig et. al. 2002: 308). Vi skal se nærmere på de tre siste, men bare kort nevne den første fordi den ikke praktiseres av Forsvaret. *Publisitets-modellen* dreier seg om å søke oppmerksomhet rundt sin egen organisasjon på alle mulige måter. *Informasjonsmodellen* er i praksis interne reportere som sender ut korrekt, men som regel bare fordelaktig informasjon om organisasjonen. Disse er begge en-veis tilnærminger til virksomheten (Grunig et. al. 2002: 308). *Informasjonsmodellen* er i stor grad tradisjonell enveis informasjonsvirksomhet og baserer seg ikke på teori eller undersøkelser. De som jobber etter denne modellen manipulerer ikke, eller fører omverdenen bak lyset, men er heller ikke interessert i å vise andre enn egen organisasjons versjon og er således ikke nøytrale (Ihlen & Robstad 2004: 59).



Figuren viser to skalaer for informasjon & samfunnskontakt (Ihlen & Robstad 2004: 61).

Med den *to-veis asymmetriske modellen* gjør utøverne undersøkelser av hva som må til for å overtale publikum til å oppføre seg slik organisasjonen ønsker, for deretter å lage og utføre en kommunikasjonsplan. Med en *to-veis symmetrisk modell* foretar utøverne undersøkelser, men også dialog slik at handlinger, tanker og holdninger hos både organisasjonen og hos publikum endres (Grunig et. al. 2002: 308). Vi kan derfor si at en organisasjon som praktiserer en symmetrisk modell jobber for organisasjonens beste, men også et felles beste for publikum og organisasjonen. Grunig mener at det er mest effektivt, hensiktsmessig (og

etisk) med en symmetrisk tilnærming. Dersom man inkluderer, fremfor å bekjempe, den man gir informasjon (interessenter) vil dette påvirke relasjonen (til media og indirekte publikum) i positiv retning fordi tilliten til organisasjonen øker. Dette vil gjøre helheten til mer enn summen av delene.

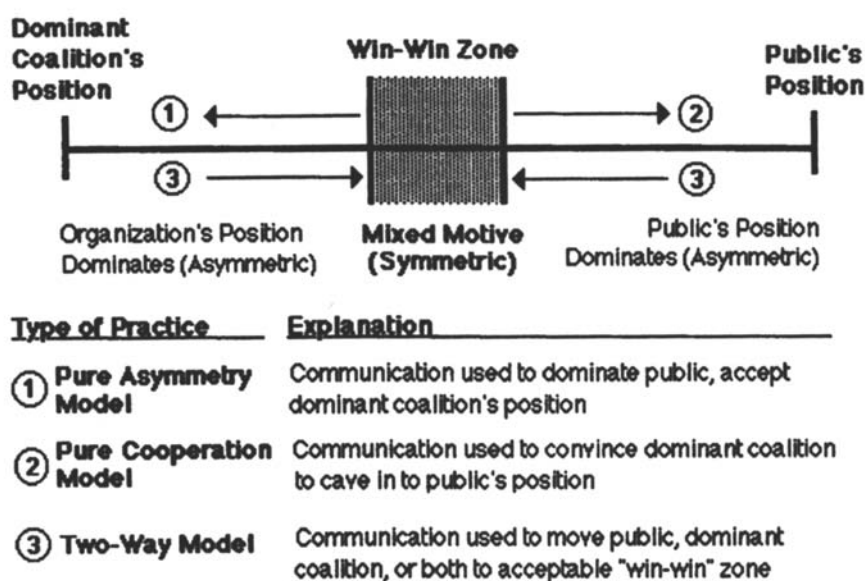
Utfordringene med en symmetrisk tilnærming ligger på tre nivåer (Ihlen & Robstad 2004: 46 ff). Det første nivået er de organisasjonen skal kommunisere med, *interessenter*. Grunng kategoriserer interessentene som rammesettere, tilførere, mottakere, allierte og ad-hoc-interessenter, de som er engasjert i en eller flere sider ved organisasjonen, men uten nødvendigvis å være motstandere. Dernest kommer *berørte interessenter*. Dette er de interessentene som responderer på det organisasjonen driver med og kategoriseres som følger: Ikke-relevante, latente, apatiske, bevisste og aktive. De representerer alle forskjellige utfordringer for kommunikatørene. Det siste nivået er å håndtere *utfordrende saker*. Det er de forholdene eller sakene som gjør at interessenter oppstår. Det å håndtere disse innebærer å styre organisasjonens respons på denne typen saker.

Organisasjonen er nødt til å rette blikket utover og drive omverdensanalyse slik at det den foretar seg hjelper organisasjonen i å håndtere utfordringene på riktig måte. Denne omverdensanalysen kan gjøres for å håndtere en enkelt sak, eller den kan analysere mer generelle trekk for å fange opp hva som kan være viktig å vektlegge i en viss periode. Informasjon og samfunnskontakt-virksomheten må altså drive en analyse av organisasjonens omgivelser for å kunne rådgi hvordan organisasjonen skal respondere (Ihlen & Robstad 2004: 53 ff).

Den asymmetriske tilnærmingen betyr at man kommuniserer for å få interessentene til å gjøre noe, la være å gjøre noe eller la organisasjonen gjøre som den vil (Ihlen & Robstad 2004: 58). Man prøver å oppnå noe på bekostning av en motpart.

Den symmetriske tilnærmingen innebærer at man kommuniserer med omverdenen for å skape best mulig relasjoner mellom organisasjonen og interessentene. Målet er å komme fram til et resultat av kommunikasjonen som er best for begge parter (Ihlen & Robstad 2004: 58). Samtidig er det ikke slik at man alltid har symmetriske målsettinger overfor omgivelsene, fordi en organisasjon kan ha både symmetriske og asymmetriske tilnærminger

avhengig av konteksten. Excellence-teorien er kritisert for at den i det hele tatt hevder at det er fornuftig med en symmetrisk tilnærming ettersom dette i mange tilfeller hverken vil være realistisk eller ønskelig, noe Grunig selv adresserer (Grunig et. al. 2002: 312). Grunig (2002: 312) hevder på sin side at symmetrimodellen i virkeligheten tjener organisasjonens egeninteresse bedre enn en asymmetrisk modell fordi organisasjonen vil tjene mer på å si fra seg noe. For å imøtekomme noe av kritikken mot symmetrimodellen kom forskergruppa til Grunig i 1995 opp med den såkalte *Excellence-modellen*. Denne modellen anerkjenner at organisasjoner i utgangspunktet ønsker å gjøre det som gagnar seg selv.



(Grunig et. al. 2002: 357)

Denne modellen viser at informasjon & samfunnskontakt-virkosomheten kan jobbe for å utføre tre forskjellige oppgaver. For det første for å få interessentene til å gi etter for organisasjonen, for det andre for å få organisasjonen til å gi etter for interessentene og for det tredje for å overbevise alle parter om at man sammen kan komme frem til en felles løsning som gagnar alle parter. Denne modellen tar opp i seg det som i spillteorien kalles *spill med blandede motiver* der alle parter prøver å oppnå sine mål samtidig som motpartene ikke skremmes fra å delta i fremtidige spill (Ihlen & Robstad 2004: 71-72).

Kort oppsummert viser Excellence-teorien at de som har utmerket seg innen informasjon og samfunnskontakt deler flere likhetstrekk og at idealet kan beskrives i Excellence-modellen

der flere tilnærminger settes i system. Denne modellen er betydelig mer nyansert og avansert enn modellen over de to skalaene presentert tidligere i dette kapitlet, men den er vist her for å forklare utviklingen i Excellence-prosjektet. Kapittel 4 analyserer blant annet hvordan presse- og informasjonstjeneste i Afghanistan sammenfaller med ”Skalamodellen”.

4. Presse- og informasjonsoffiseren, krav, erfaringer og analyse

4.1 HVEM ER PRESSE- OG INFORMASJONSOFFISEREN

Fagfeltet presse- og informasjonstjeneste blir i operasjoner i utlandet ivaretatt av Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH²). Ved FOH er det en egen informasjonsavdeling som i Afghanistan har forbindelse til én presse- og informasjonsoffiser (PIO) plassert i kontingentstaben i misjonsområdet (National Contingent Command, NCC³). Fordi pressehenvendelser til styrkene i Afghanistan i utgangspunktet går via FOH er det naturlig at det er nære forbindelser mellom PIO og Informasjonsavdelingen i FOH, men PIO NCC er ikke en del av Presse- og Informasjonsavdelingen ved FOH som sådan. PIO inngår i NCC-staben på lik måte som prest, lege og veterinær, direkte underlagt styrkesjefen og stabssjefen. I dagens organisering av styrkebidraget til Afghanistan er PIO NCC også faglig foresatt for mediaoffiseren i PRT Meymaneh. Med en så sentral plassering av PIO i ledelsen for styrkebidraget oppfylles de fire første av Grunigs normative prinsipper for informasjon og samfunnskontakt. I NCC-staben er kommunikatøren involvert i strategiske prosesser, deltar i og rapporterer direkte til organisasjonens ledelse, er en egen integrert funksjon og er atskilt fra andre organisasjonsfunksjoner (se kapittel 3), selv om PIO også er en soldat og forventes å bidra på flere områder.

PIO NCC er en soldat i styrkebidraget hvis fremste oppgave er å være en rådgiver innen fagfeltet (FOH 2009, Stillingsbeskrivelse). Dette skal ivaretas ved at ca halvparten av arbeidstiden brukes til å holde seg oppdatert på situasjonen, proaktivt arbeid overfor media

² Forsvarets Operative Hovedkvarter har nylig skiftet navn fra Fellesoperativt Hovedkvarter (FOHK). Dokumenter og informanter som har brukt FOHK har jeg for enkelhets skyld endret til FOH i denne oppgaven.

³ Når jeg videre i oppgaven referer til "NCC" mener jeg styrkesjefen og ikke staben som helhet, det vil jeg omtale som "NCC-staben". Presse- og informasjonsoffiseren i kontingentstaben vil jeg omtale som "PIO NCC".

og samarbeid med FOH og andre nasjoners presse- og informasjonsoffiserer. Dette er den rådgivende siden av arbeidet. Den resterende tiden skal i hovedsak brukes på å produsere artikler og reportasjer for intern og ekstern bruk og planlegging og gjennomføring av pressebesøk fra norske og internasjonale medier. Dette er den produserende siden av arbeidet. Pressebesøk krever en ikke ubetydelig evne til planlegging og proaktivt arbeid og er således ikke bare relatert til produksjonssiden av stillingen.

Det er altså to områder som peker seg ut som de viktigste for PIO og som stiller krav til kompetanse. For det første den rådgivende siden av jobben og for det andre den produserende siden. Det er ikke uvanlig i en organisasjon at det er to forskjellige personer som jobber med det strategiske⁴ (rådgivingen) og det tekniske (produksjonen) (Cutlip et. al. 1999 i Ihlen & Robstad 2002: 18), men i en NCC-stab er det bare en person som må gjøre begge deler. Dette skjer dog ikke uten støttespillere. Både FOH, andre medlemmer i NCC-staben (kanskje særlig NCC), styrkebidraget forøvrig og eventuelt andre lands presse- og informasjonsoffiserer kan bistå og stillingsbeskrivelsen nevner også dette. For å fylle de to funksjonene kreves det nødvendigvis en grad av spesialisert kompetanse.

Ihlen og Robstad (2004: 12-14) viser at det er mange måter å definere informasjon og samfunnskontakt på, men ”den som praktiserer informasjon og samfunnskontakt, ønsker ikke bare å informere, men å kommunisere. Dette siste er en toveisprosess som gir organisasjonen mulighet til å justere så vel kurs som budskap etter som en får kjennskap til omgivelsenes holdninger eller behov” (Ihlen og Robstad 2004: 12-14). Arbeidsoppgavene for en presse- og informasjonsoffiser innebærer det samme, men begrepet brukt er ”presse- og informasjonsoffiser” fordi det hovedsaklig er kommunikasjon gjennom pressen denne offiseren har ansvaret for.

Målgruppen kan selvsagt variere og i så måte er begrepet presse- og informasjonsoffiser kanskje noe misvisende. På engelsk er *communication management* og *public relations* mye brukt, mens *public affairs officer* (PAO) i dag brukes mer internasjonalt militært, deriblant av US Army (Army.mil 2009) og NATO (Nato.int 2009). Som et eksempel kan nevnes at et

⁴ Når jeg her bruker ordet strategi mener jeg ”en plan for hvordan bestemte mål skal nås” (Ihlen & Robstad 2002: 78) og ser dette som rådgivingen og planleggingen som PIO bedriver alene eller sammen med støttespillere

publikum PIO ofte kommuniserer med er pårørende hjemme i Norge. Denne målgruppen kan styrken gjennom PIO kommunisere både direkte med i form av brev, eller gjennom pressen (Forsvarets nettsider og uavhengige media) i form av uttalelser, pressemeldinger etc. Presse- og informasjonsoffiseren er ikke nødvendigvis kommunikatøren som sådan, men en som rådgir og tilrettelegger for kommunikasjon med omverdenen.

I det følgende vil jeg se nærmere på stillingsbeskrivelsen og PIO sin rolle som rådgiver, produsent og soldat. Dette vil jeg presentere med delkonklusjoner for så å sammenfatte disse i kapittel 5.

4.1.1 Stillingsbeskrivelse

Jeg har tatt PIO NCC sin stillingsbeskrivelse som utgangspunkt, datert oktober 2009 (Vedlegg 2). Selv om den er fra 2009 skiller den seg ikke nevneverdig fra hvordan den var da jeg og mine informanter innehadde stillingen.

I denne stillingsbeskrivelsen er det eneste kravet til utdanning Grunnleggende Befalsutdanning (GBU). I tillegg er det ønskelig med Grunnleggende Offisersutdanning (GOU) og universitets-/ høyskoleutdanning. Det er ikke spesifisert hva slags høyskoleutdanning som er ønskelig, men her er det nærliggende å anta at det siktes til en utdanning innen journalistikk, statsvitenskap, media/PR eller samfunnsøkonomi på bachelor-nivå eller høyere.

For at PIO skal kunne fungere som en faglig foresatt for mediaoffiseren i PRT Meymaneh er det naturlig å forutsette at dette krever kunnskap, erfaring eller formell utdanning på samme nivå som, eller høyere enn, mediaoffiseren. Utvelgelsen av PIO NCC for Afghanistan bør derfor ses i sammenheng med utvelgelsen av mediaoffiseren i PRT Meymaneh. I en merknad i stillingsinstruksen står det at PIO må ha erfaring fra presse- og informasjonsarbeid uten at det er spesifisert nærmere hva dette er, eller hvor lang erfaring det her er snakk om. Her må man anta at det er erfaring i denne type avdelinger i Forsvaret eller noe tilsvarende, for eksempel innen PR i det sivile, som menes. Det er i den samme rubrikken oppført at PIO må inneha meget gode skriftlige og muntlige fremstillingsevner på norsk og engelsk. Dette er de formelle kravene som stilles til stillingsinnehaver.

For Forsvarets bidrag i Afghanistan har FOH i hovedsak rekruttert PIO gjennom Kommunikasjonsavdelingen i Hæren (tidl. Informasjonsavdelingen i Hærens styrker, HSTY) ettersom hovedbidraget har vært fra Hæren. Jeg vil i det neste punktet se nærmere på erfaringene mine informanter har gjort seg med denne stillingsinstruksen.

4.1.2 Erfaringer fra felt

Informantene i mine undersøkelser har fordelt seg slik:

Informant 1: 22 år ved deployering, vernepliktig journalist i Hæren, arbeidserfaring som journalist. I dag student.

Informant 2: 26 år ved første deployering, senere gjennomført kortere og lengre opphold som PIO. Utdannet journalist, jobbet 5 år i Forsvaret med PIO-relatert arbeid. Fortsatt ansatt i Forsvaret.

Informant 3: 39 år ved deployering, mediautdanning fra høyskole, erfaring som journalist, 6 år i Forsvaret med PIO-relatert arbeid. Tidligere utenlandstjeneste i Libanon. I dag ansatt i Forsvaret som PIO.

Informant 4: 24 år ved deployering, befalsutdannet, arbeidserfaring som PIO i Hæren. I dag student og freelance journalist.

Informant 5: 26 år ved deployering, vernepliktig journalist, utdannet journalist, arbeidserfaring siden 16-årsalderen som journalist. Jobber i dag som journalist.

Hva som er det ideelle studiet for en PIO står som nevnt ikke oppført, men de som har studert nettopp media eller journalistikk har alle følt seg godt forberedt. De som ikke hadde høyere utdanning hadde begge jobbet i Kommunikasjonsavdelingen i Hæren, en som vernepliktig journalist og en som PIO. Begge disse følte seg også generelt kompetente til å utføre jobben før de reiste. Av de jeg har intervjuet har bare en av disse gjennomført befalsutdanning. Denne informanten la i intervjuet stor vekt på at PIO er en offisersstilling

og at en befalsutdanning er vesentlig for å kunne gjøre jobben som PIO. De andre la ikke vekt på at de manglet befalsutdanning, men den yngste av dem ble før avreise konfrontert med mangel på modenhet i forkant av deployering av en av sine overordnede i Kommunikasjonsavdelingen.

Stillingsbeskrivelsen har delt inn PIO's arbeidsoppgaver i prosenter for å angi hvor mye tid man skal bruke på de forskjellige gjøremålene. Grovt sett ser det ut til at disse prosentene stemmer overens med virkeligheten, men at ingen av mine informanter på noen som helst måte har fulgt beskrivelsen slavisk. Selv om prosentene har stemt godt overens med utført arbeid finner samtlige det vrient med en prosentdeling og har ikke i det daglige forholdt seg til dette, men de anser likevel at det forholdt seg omtrent slik som i beskrivelsen.

Stillingsbeskrivelsen blir til dels tolket forskjellig fra informant til informant og det later til at en generell holdning til arbeidet i stillingen er at det blir veldig til hva man selv gjør ut av det. Rådgivingsdelen av jobben har ifølge to av mine informanter av enkelte andre blitt tolket til å holde seg i nærheten av NCC det meste av tiden, noe de mener er feil. De samme informantene, pluss en til, har tolket rådgivning dit hen at de bør oppholde seg mest mulig sammen med øvrige deler av styrkebidraget for å ha god situasjonsforståelse og heller ha møter med NCC ved behov. Dersom det også forholder seg slik med andre som har vært PIO NCC gir stillingsbeskrivelsen store rom for tolkning. Situasjonen i ansvarsområdet vil variere og dette vil nødvendigvis påvirke hvordan arbeidsoppgaver blir løst, men dersom det ikke er ønskelig med en så bred tolkning av stillingsbeskrivelsen som beskrevet ovenfor, bør stillingsbeskrivelsen kanskje beskrive litt bedre hvordan stillingsinnehaveren forventes å løse oppgavene. Her er det viktig å understreke at PIO NCC er underlagt NCC og at sistnevntes behov nødvendigvis vil være styrende for hva PIO NCC foretar seg. Det er ikke slik at det er fullstendig opp til PIO NCC selv å avgjøre hva han/hun skal jobbe med.

Mine informanter later generelt til å ha hatt en veldig aktiv tilnærming til arbeidet, altså forsøkt å gjøre mye, spesielt på produksjonssiden. Denne produksjonen later likevel til å falle inn under Informasjonsmodellen til Grunig og er således ikke veldig nært et ideal om to-veis kommunikasjon. Hva slags informasjon som utgis baserer seg heller ikke på teori eller undersøkelser, noe som ytterligere bekrefter plasseringen i Informasjonsmodellen. Det at PR-lærde sjelden gjorde undersøkelser for å forklare hva informasjon og samfunnskontakt-

virksomhet foretok seg var noe av det som var grunnlaget for forskningen til Grunig i utgangspunktet (Grunig et. al. 2002: 307).

En av oppgavene som ikke kommer frem av stillingsinstruksen, men som samtlige av informantene, inkludert meg selv, har fått ansvaret for er produksjonen av en kontingentbok. Dette er et tidkrevende arbeid som bør nevnes i stillingsbeskrivelsen fordi dette arbeidet er såpass omfattende at det vil kunne gå på bekostning av andre arbeidsoppgaver. I tillegg krever dette spesielle ferdigheter innen PC-programvare. Dette er nødvendigvis ikke det viktigste arbeidet for en PIO, men er likevel noe PIO har fått ansvaret for og det bør derfor vurderes å nevne dette i stillingsbeskrivelsen. En kontingentbok blir etter min erfaring høyt verdsatt av styrkebidraget og det er naturlig at ansvaret for dette arbeidet havner hos PIO, ettersom han/hun ofte er en av få som har utstyr og ferdigheter til denne type arbeid.

4.1.3 Delkonklusjon

Stillingsinstruksen virker tolket noe forskjellig. Dersom dette ikke er ønskelig bør man kunne bli enige om tolkningen under et besøk til FOH. Det vil være NCC sitt behov som er styrende, men dette vil kunne klargjøre FOH sin intensjon.

Hvis det er slik at PIO NCC fortsatt skal være ansvarlig for kontingentboken bør dette tas inn i stillingsinstruksen ettersom dette er et omfattende arbeid.

4.2 PIO som rådgiver

4.2.1 Stillingsbeskrivelse

En nærliggende forståelse av rådgiverrollen synes å være som en *communication facilitator* (Broom 1978 i Grunig et. al. 2002: 198). Rådgiveren skal være involvert i kommunikasjonsprosesser for å forsikre seg om kvantiteten og kvaliteten på informasjonen som går mellom organisasjonen og nøkkelpublikum (ibid: 198, min oversettelse). Kommunikasjonsledelse er også et passende begrep i denne sammenhengen.

Funksjonen som rådgiver er hovedansvarsområdet til PIO. Sett i forhold til at stillingens gradsnivå i dag er satt til kaptein – major må det forstås som at en kompetent og erfaren offiser ideelt bør sitte i stillingen. Det er naturlig å forvente en høy grad av forståelse for stabsarbeid og stabsfunksjonen av en offiser med disse gradene. Sett i lys av dette er det underlig at det eneste ”må-kravet” er GBU, men det gir en større valgmulighet ved rekruttering da man kan velge en person man anser som kvalifisert uten at mange formelle krav må være oppfylt.

For å utføre arbeidet som rådgiver synes det viktig med god helhetsoversikt og dermed høy militær utdanning eller til dels lang fartstid med presse- og informasjonstjeneste.

Ekspertisen krevet av de som driver informasjon og samfunnskontakt er ifølge Grunig evnen til å drive omverdensanalyse og kommunikasjonsplanlegging, evne til å drive både symmetrisk og asymmetrisk to-veis kommunikasjon og ferdigheter innen skriftlig og visuell kommunikasjon (se kapittel 3). Dersom man jobber i presse- og informasjonstjenesten som intern reporter alene (en vernepliktig journalist gjør ofte det) er dette neppe nok i seg selv til å kunne kvalifisere til å være rådgiver. Erfaring fra en redaksjon i et eksternt medium derimot vil nok kunne gi bedre grunnlag for å si hva som vil være mulige mediekonsekvenser hos redaksjoner når man går ut med informasjon, eller velger å holde den tilbake. Samtidig må denne erfaringen ses i kombinasjon med en form for militær utdanning slik at man har forståelse for systemet man er en del av og rollen som stabsoffiser. Her er det viktig å presisere at NCC sin kommandokjede går til FOH hjemme i Norge slik at eventuell manglende erfaring hos PIO i Afghanistan kan kompenseres for hjemme i Norge ved Presse- og Informasjonsavdelingen på FOH og i NCC-staben. Det er også spesifisert i stillingsbeskrivelsen at eksterne budskap skal koordineres med NCC og vakthavende PIO ved FOH.

4.2.2 Erfaringer fra felt

Mine informanter oppgir at de har blitt brukt som rådgivere, men i form av ”sparringspartnere” for styrkebidraget, særlig av NCC selv. Altså at man har diskutert saker og sammen kommet opp med en måte å håndtere problemstillinger på. Den eldste av informantene trakk frem at han hadde lang erfaring og dermed ikke følte det unaturlig å være rådgiver selv om forskjellen i grad og stilling var betydelig mellom han selv og NCC. Det at

man gir råd i hovedsak gjennom diskusjon med NCC kan være et tegn på at PIO's sentrale plassering i staben er med på å gjøre han/hun involvert i sjefens avgjørelser. Det at PIO blir brukt til å diskutere aktuelle saker er NCC og PIO's mulighet til å ha felles oppfatninger, altså en av kategoriene av kjennetegn hos "excellente" i informasjon og samfunnskontakt (se kap 3).

Mine informanter har generelt vært unge mens de har tjenestegjort som PIO og flere av dem har ikke gjennomført GBU. Stillingen har nylig blitt oppjustert fra en "løytnant-kapteinstilling". Kun en av mine informanter hadde en alder som normalt skulle tilsi kapteins grad, men han hadde ikke gjennomført GBU. Ingen av informantene synes at dette har medført noe problematikk, men den yngste fortalte at han før utreise ble konfrontert med manglende modenhet fra en av sine overordnede i Kommunikasjonsavdelingen i Hæren hjemme i Norge. Han opplevde ikke dette som problematisk i det daglige i Afghanistan, men opplevde at han ikke ble tatt alvorlig av det tyske styrkebidraget da han skulle samarbeide med disse. En annen av informantene som var fire år eldre opplevde et slikt samarbeid som uproblematisk.

På spørsmål om hva de viktigste egenskapene for en PIO er svarte samtlige informanter at man må være i stand til å gi råd til styrken som et av punktene. I tillegg oppga tre informanter at man må være i stand til å skjønne hvordan kommunikasjon gjennom pressen foregår og være i stand til å reflektere rundt dette. Tre av informantene trakk frem opplæring hos FOH eller praksis hos Kommunikasjonsavdelingen i Hæren som viktig for å få til dette. De vektla særlig erfaring innen fagfeltet som utslagsgivende.

En av informantene pekte på bevisstheten av at det PIO driver med er en form for "propaganda-virksomhet" og at man må være i stand til å reflektere rundt akkurat denne rollen. Den samme informanten mener at innsalg av saker til media er problematisk ettersom han mener dette ikke er rent spill fra hans side. Han er altså ikke enig i stillingsbeskrivelsens punkt om dette. Her viser informantene en meningshelning mot mer symmetrisk kommunikasjon med omverdenen. Ingen av de andre informantene nevner dette som problematisk. To av de oppgir derimot at de har drevet aktivt innsalg, men det er viktig å understreke at de heller ikke ble spurt direkte om de så på arbeidet sitt som "propaganda". En av informantenes tilnærming til dette var å lage et skriv med faktainformasjon om de norske styrkene i Afghanistan og tilby intervjuobjekter for pressen, i hovedsak mindre aviser. Den

samme informanten forteller å ha lest korrektur på påfølgende og andre saker for å luke ut uriktige opplysninger uten å påvirke vinklingene på oppslagene. På denne måten fikk styrkebidraget mange avisoppslag som omtalte de norske styrkene i positive ordelag i en form for samarbeid med pressen. Målet til informanten var å oppnå positiv omtale mens de mindre avisene fikk spennende utenrikssaker de ellers neppe hadde hatt på trykk. Selv om vi her kan se en to-veis asymmetrisk tilnærming kan dette også ha vært en vinn-vinn-situasjon for styrken og avisene og dette er det nærmeste symmetrimodellen jeg har funnet i mine undersøkelser.

Alle informantene mener at det som ble formidlet fra styrken til norske medier i det store og hele ble korrekt gjengitt av mediene i deres reportasjer. Journalister blir fulgt opp av PIO under besøk hos styrkene og dette er en anledning til å selge inn saker som styrken ønsker skal komme på trykk. Pressebesøk er en anledning til å benytte seg av både Informasjonsmodellen, To-veis asymmetrisk og To-veis symmetrisk modell. Det kan virke som Informasjonsmodellen og To-veis asymmetrisk modell best beskriver arbeidet med bakgrunn i det ovennevnte.

Tre av informantene mine mener at norske journalister i det store og hele er såpass profesjonelle at det ikke er nødvendig med personlig kjennskap for å kunne håndtere henvendelser på en god måte. En av informantene derimot mener at dette er noe av det viktigste for en PIO for å få solgt inn saker av en positiv karakter om styrkebidraget i norske medier og for å få korrekt informasjon i media når det skrives om styrkebidraget. En annen av informantene mener som nevnt tidligere at innsalg egentlig ikke burde gjøres og synes det er problematisk etisk og at mediene også er veldig oppmerksomme på dette. Den av informantene som synes å ha gjort dette i størst grad var nettopp rekruttert fra en jobb som journalist og hadde et bredt kontaktnett hos norske journalister. Han mente at dette gjorde han i stand til å vurdere hva som ville skape interesse i de forskjellige avisene og utnyttet dette. Det er altså fullt mulig å gjøre dette dersom man kjenner de rette folkene, men et bredt kontaktnettverk synes ikke å ha vært nødvendig for at PIO skulle kunne gjøre en god jobb som rådgiver.

Mine informanter har i liten grad lagt en plan for hvordan arbeidet som PIO skulle gjøres før utreise. De har i hovedsak holdt seg til stillingsbeskrivelsen og muntlig forholdt seg til føringer fra NCC og FOH underveis i kontingenten. Tre av informantene hevder de fikk få

føringer fra høyere opp i kjeden (FOH) om hva som skulle prioriteres i det daglige og to av dem savnet dette. Dette førte til at PIO i samråd med NCC gjorde ting de anså som nyttig der og da uten at dette var del av en større plan lagt med noen fra ledelsen i Forsvaret hjemme i Norge.

Under spesielle hendelser virker ikke dette å ha vært problematisk på noen som helst måte og alle opplevde FOH som dyktige og støttende i slike situasjoner. To av mine informanter trekker fram planlegging av informasjonsformidling som utslagsgivende i positiv retning ved planlagte større operasjoner. Disse var begge PIO i en periode da styrkebidraget havnet i kamp med fiendtlige styrker i større operasjoner og hadde lagt en kommunikasjonsplan sammen med styrkebidraget og FOH relativt kort tid i forkant. Planene fungerte ifølge begge veldig godt og begge trekker fram dette som noe av det mest vellykkede de foretok seg under kontingenten. Det er altså den mer langsiktige planen og strategien som savnes av enkelte av mine informanter. Dette er noe som kan gjøres under opplæringsperioden sammen med informasjonsavdelingen ved FOH.

Alle informantene oppga å ha hatt et godt forhold til Presse- og Informasjonsavdelingen ved FOH som har stilt opp til alle døgnets timer. Personlige kjennskap til de som jobber der har vært oppgitt som nyttig av informantene.

4.2.3 Delkonklusjon

Når det gjelder rådgivningsrollen ser det ut til at mine informanter har vært i stand til å fylle denne uavhengig av alder og at FOH har vært støttende ved behov. Generelt har mine informanter savnet en overordnet strategi eller en plan som en rettesnor for arbeidet som PIO. Dersom det er ønskelig med en slik plan utover stillingsbeskrivelsen er dette noe som kan legges ved FOH der PIO NCC og NCC er involvert. Et besøk over noen dager for PIO NCC ved FOH burde være tilstrekkelig til å legge en slik plan.

Det er ikke satt opp besøk til FOH i ukeprogrammet for oppsettingen av NCC-staben som deployeres i januar 2010. Ifølge major Beate Overvik, kontaktperson for NCC-staben i Brigade Nord, har det likevel vært gjennomført et to-dagers besøk i forkant av oppsettingen. For denne kontingenten har PIO jobbet ca tre måneder på FOH som forberedelse til oppdraget (Overvik 2009). Dette synes som en meget god ordning med gode muligheter for å

planlegge tjenesten i Afghanistan. Varigheten på PIO's besøk til FOH vil kunne variere avhengig av den enkeltes behov, men et opphold der bør vurderes formalisert slik at PIO har en form for strategi forankret i FOH før deployering. Påtroppende NCC bør også være involvert i dette arbeidet slik at PIO og NCC har felles oppfatning og enighet om strategien som velges.

Når det gjelder kontaktnett hos norske journalister virker ikke dette nødvendig for å kunne gjøre en god jobb som PIO NCC, men dette kan gjøre det lettere for PIO under særlig innsalgsdelen av arbeidet. Dersom det er ønskelig at PIO NCC kjenner journalister godt er dette noe som må utvikles over tid og er ikke enkelt gjennomførbart under opplæringsperioden. Dette er derfor noe som må tas hensyn til under utvelgelse heller enn under opplæringsperioden.

4.3 PIO som produsent

4.3.1 Stillingsbeskrivelse

I henhold til stillingsinstruksen er 40% av PIO sine arbeidsoppgaver å være *produsent*. Med produsent mener jeg her å fremstille skriftlige og bildemessige produkter (reportasjer, pressemeldinger, fotografier) for publisering internt og eksternt. Det er dette Broom (1978 i Grunig et. al. 2002: 198) kaller *communication technician*, en som yter en teknisk tjeneste for å tjene eller implementere en kommunikasjonsplan lagt av en annen i kommunikasjonshierarkiet. I PIO NCC sitt tilfelle blir dette enten PIO og NCC selv, eller etter føringer fra Presse- og Informasjonsavdelingen i FOH. Som vi har sett tidligere har det erfaringsmessig vært lite føringer ovenfra i hierarkiet med tanke på hva som skulle produseres.

Det påpekes i stillingsinstruksen at arbeidet som produsent ”inkluderer et omfattende arbeid som journalist og fotograf” (Stillingsinstruks 2009). For å gjøre en god jobb som produsent kreves det dermed et visst ferdighetsnivå innen pc-programvare og kamera. For i det hele tatt å få tatt de aktuelle bildene og gjøre forarbeid til reportasjer må man ofte følge styrkebidraget

i felt, noe som utløser et behov for gode soldatferdigheter hos PIO. Punkt 4.4 vil handle om PIO som soldat.

4.3.2 Erfaringer fra felt

Generelt oppgir mine informanter å ha brukt mye tid på produksjonsdelen av jobben. PIO har vært satt til å produsere reportasjer og lignende til Forsvarets nettsider og andre publikasjoner i tillegg til å lage kontingentbok. Her er det dog noe forskjell fra kontingent til kontingent. De som var PIO for noen år tilbake ser ut til å ha gjort mer av dette enn de som var ute i senere kontingenter og en av dem mener det er fordi situasjonen for de norske soldatene har endret seg. En av informantene hadde forstått det som at han nærmest skulle være en form for intern reporter da han var i Kabul i 2005. Under senere kontingenter jobbet den samme mye mer med å håndtere pressehenvendelser og også sammen med NCC om å skrive kronikker til aviser. Det kan altså synes som, og er nok naturlig at, situasjonen i ansvarsområdet i like stor grad som stillingsinstruksen regulerer hvor mye tid PIO bruker på produksjon.

Produksjonen ble som vi har sett i det store og hele gjort på eget initiativ og etter samtaler med NCC av mine informanter. Den som hadde vært PIO med flere forskjellige NCC'er forteller at han løste oppgavene sine på forskjellig vis ettersom sjefens prioriteringer var forskjellige fra sjef til sjef. Dette kan synes naturlig nok, men den samme informanten savnet også føringer fra høyere opp i systemet om hva som var ønsket produsert i form av en slags strategi. Denne informanten hadde et godt forhold til FOH og snakket ofte med Presse- og Informasjonsavdelingen der slik at savnet etter en strategi å kommunisere dreiet seg mer om langsiktige mål for ISAF generelt og det norske styrkebidraget og kontingenten spesielt, enn kortsiktige mål for informasjonsvirksomheten.

En annen av informantene hevder han i samråd med FOH planla dette godt. En tredje av informantene savnet også retningslinjer og sa at han sammen med NCC forsøkte å spille forsvarsministeren god gjennom de publiserte sakene, men helt uten retningslinjer fra høyere opp i systemet. Han hevder at andre PIO'er i mangel på retningslinjer gjorde lite ut av stillingen, men jeg har ikke noe belegg i mine undersøkelser som understøtter dette synet. Fordi muligheten dog synes å være tilstede setter dette ekstra krav til opplæringsperioden

eller oppsettingsperioden slik at særlig FOH får formidlet sine forventninger utover stillingsbeskrivelsen til PIO. Dette synes viktig fordi en så stor del av stillingsbeskrivelsen er viet produksjon.

To av informantene mente at det å filme og sende video hjem til Norge også er en viktig ferdighet. En annen av informantene mener at dersom vi gjør dette jevnlig vil det føre til flere krav og forventninger om at Forsvaret skaffer videofilmer til veie og da må man gi opplæring i forkant for de som ikke kan dette. Sett opp mot idealet om en symmetrisk tilnærming kan nettopp dette være en god idé. Ved å lage videoer og gi pressen tilgang til dette vil man vise åpenhet til pressen (og omverdenen) ved at man ikke skjuler hva som foregår. Ifølge Grunigs teori vil dette også være økonomisk gunstig fordi det er mindre kostbart å ikke ligge i konflikt med interessentene. Her må det forstås som arbeidsbesparende ettersom Forsvaret ikke er en bedrift som sådan. Produksjon av video vil også kunne være en del av et proaktivt arbeid ettersom det i ettertid vil kunne dukke opp videoer av eventuelle hendelser fra andre kilder enn Forsvaret offisielt.

Her er det viktig å understreke at jeg ikke mener at en PIO med et videokamera skal være med på ethvert oppdrag, men når PIO allikevel har som oppdrag å produsere reportasjer for å selge inn til media kan dette like gjerne gjøres i form av videobilder dersom dette er tilgjengelig. Har man en hensikt om å nå gjennom med et spesielt budskap vil man trolig også lettere få gjennomslag i fjernsynsnyheter og hos nettaviser med videobilder. Det forutsettes selvsagt her at sikkerhetshensynet til gradert informasjon og soldatene forøvrig er ivaretatt.

To av informantene trekker frem opplæringen på utstyret som skal brukes til produksjon som en viktig forberedelse. Disse var lite kjent med det tekniske utstyret de måtte bruke og brukte mye tid på å lære seg dette etter at de var ankommet Afghanistan. Den ene av disse mener at det beste ville være om PIO fikk utlevert PC/Mac med riktig programvare og fotoutstyr i Norge for å trene med dette, for så å ta det med til Afghanistan og jobbe med det der. Det vil føre til at man er kjent med utstyret på forhånd og at utstyret som ble brukt av forrige PIO kan tas med hjem til Norge for nødvendig vedlikehold, og eventuell oppgradering, og utlevering til neste PIO. To sett med foto- og pc-utstyr må da kjøpes inn. Dette synes som en

god ide og anbefales uten videre dersom det er økonomi til dette. Slik vil man ikke måtte bruke tid på å lære seg bruk av utstyr etter at man er på plass i Afghanistan.

Med dagens sambandsutstyr er det også mulig å sende mye produsert materiale hjem til Norge fra felten. Dette er også noe man i så fall bør trene på og innebærer trening sammen med de som faktisk oppholder seg mange dager i felt. Dette vil være relevant dersom man oppholder seg i felt over lang tid og dersom PIO fortsatt er i felt ved en spesiell hendelse. PIO vil med dette kunne bistå FOH med rapporter og bilder fra felt svært kort tid etter spesielle hendelser. Her menes som felt utenfor garnison i Afghanistan.

4.3.3 Delkonklusjon

Det som særlig savnes av mine informanter er en tanke eller strategi bak produksjonsdelen av jobben. Mine informanter har savnet retningslinjer på hva som skal produseres og har gjort dette for eget for godtbeholdende heller enn å støtte opp under en målrettet kommunikasjon fra Forsvaret hjemme i Norge. Denne strategien er noe som må legges av andre enn PIO NCC alene.

For å gjøre en god jobb som produsent anbefales det også spesifikk trening på det utstyret man skal bruke. Fordi oppsettingsperioden med NCC-staben ikke er planlagt med tanke på å gjøre dette anbefales det at PIO kalles inn tidligere for å jobbe i en av Forsvarets informasjonsavdelinger. Der bør PIO ha det tekniske utstyret som tilsvarer det offiseren skal jobbe med i Afghanistan, eller kanskje få utlevert det utstyret PIO skal bruke i Afghanistan slik at han/hun er fortrolig med bruk av dette.

Dersom PIO i fremtiden skal produsere video må opplæring for dette gis i den samme perioden dersom ferdighetene mangler.

4.4 PIO som soldat

4.4.1 Stillingsbeskrivelse

Stillingsbeskrivelsen sier ingenting spesielt om kravet til militære ferdigheter utover at GBU er et må-krav. Når man skal reise som soldat til Afghanistan forventes det at de som blir sendt innehar et visst ferdighetsnivå og dette er noe som normalt dekkes av en førstegangstjeneste.

4.4.2 Erfaringer fra felt

Alle de jeg har intervjuet mener at gode ferdigheter som soldat er nødvendig for å kunne fylle stillingen. To av informantene trakk dette frem som helt nødvendig for å kunne gjøre jobben og hadde dette som punkt én på spørsmålet om de viktigste egenskapene for en PIO. Dette fordi det er forventet at man er i stand til å bidra utover det å ta bilder, når man for eksempel er del av et mannskap på et kjøretøy, og at man er i stand til å ta vare på seg selv under feltmessige forhold. For en som har sikkerhetsansvaret for en styrke i felt er det trolig lettere å ta med seg PIO dersom han/hun vet hva han/hun er god for i felt, heller enn dersom dette er uvisst. En av informantene hadde ingen oppsettingsperiode fordi han måtte erstatte en som ikke fikk reise likevel. Han tok da forbindelse med andre i styrkebidraget utenfor NCC-staben for å forberede seg og trene på å følge styrkebidraget i felt fordi han mente dette var nødvendig for å kunne gjøre jobben som PIO.

Tre av de jeg har intervjuet for denne oppgaven følte seg kompetente som soldater, altså at deres ferdigheter som enkeltmenn innen stridsteknikk var tilfredsstillende, mens en av de ikke følte seg kompetent overhodet. Denne ene hadde manglende grunnleggende soldatutdanning og opplevde dette som veldig negativt. Den samme informanten hoppet over deler av oppsettingsperioden for å gjøre andre ting (som å lage reportasjer) fordi han ikke så nytten i den militære treningen. Dette synes ikke å ha blitt fanget opp, eller det har blitt tillatt, av oppsettende avdeling.

Med den produksjonsmengden som forventes av en PIO bør han/hun være i stand til å følge styrken ute i felt i langt større grad enn eksempelvis G-6 og mange andre i NCC-staben. En

oppsettingsperiode har riktignok tid satt av til trening av ferdigheter, men dette er på et lavt nivå (i hovedsak enkeltmannsferdigheter) og det bør vurderes hvorvidt PIO NCC er tjent med å drive trening på militære ferdigheter kun sammen NCC-staben.

Fire av de fem informantene mener at opplæringen bør inneholde en større grad av militær trening og tre av disse fem mener at denne treningen bør foregå sammen med de andre bidragene til styrken, altså ikke sammen med NCC-staben. Dette fordi det ikke er NCC-staben PIO vil følge i felt for å lage reportasjer. Informantene mine opplevde det som enklere å følge enheter i felt dersom man kjente de øvrige godt fra før av. Dette samsvarer med mine egne erfaringer som PIO NCC. To av informantene ga også uttrykk for at man måtte bevise at man også var soldat for en kampavdeling når man kom fra NCC-staben.

Ettersom PIO må bruke mye tid sammen med andre deler enn NCC-staben av styrkebidraget, særlig for å produsere, bør det vurderes om ikke deler av oppsettingen bør foregå sammen med de andre bidragene. Dette etterlyses av to av informantene. Tillit er noe som bygges over tid og det er etter min erfaring mye lettere å få folk til å stille opp til intervjuer dersom de kjenner PIO fra før av. I tillegg vil det være lettere for PIO å være med på å bestemme hvem som er egnet til å uttale seg til pressen dersom man er kjent med mange personer i styrkebidraget. Trening med andre deler av styrkebidraget enn NCC-staben fører altså med seg flere fordeler.

4.4.3 Delkonklusjon

Det bør i forkant av deployeringen legges opp til at PIO trener og tilbringer tid sammen med dem han/hun er ment å følge i felt. Dette vil tjene to hensikter. For det første vil PIO få mer militær trening i det forbandet han/hun er ment å operere i. For det andre vil dette føre til at PIO er mer kjent med styrkebidraget for øvrig, samt at styrkebidraget er kjent med PIO.

Det anbefales for øvrig at kravet til militære ferdigheter nevnes spesielt, eller på et vis understrekes i stillingsbeskrivelsen, slik som det nevnes at arbeidet som produsent er omfattende. Dette for å tydeliggjøre kravene og sikre at personer uten grunnleggende militære ferdigheter gis den treningen de behøver før deployering.

Det følgende kapittel tar for seg innspill til opplæringsperioden til PIO NCC.

5. Konklusjon

Denne oppgaven har søkt å finne svar på hva et opplæringsprogram for en PIO i forkant av en deployering til utlandet bør inneholde. For å svare på dette har jeg sett nærmere på PIOs rolle som rådgiver, produsent og soldat.

Arbeidet til de jeg har intervjuet faller inn under Informasjonsmodellen til Grunig, selv om det av og til kan falle inn under To-veis assymmetrisk. Mitt arbeid med denne oppgaven viser at idealet i teorien om informasjon og samfunnskontakt synes langt fra oppnådd.

Når det gjelder rådgivningsrollen til PIO ser det ut til at denne har blitt tolket på forskjellige måter. I forbindelse med opplæringen bør et opphold over noen dager hos FOH, delvis sammen med NCC, formelt innføres. Dette vil være en god anledning for FOH til å forankre sitt syn på gjennomføringen av arbeidet til PIO, samt knytte kontakter i FOH slik mine informanter har nytt godt av.

Under opplæringsperioden bør det vies mer tid til planlegging av PIO sitt arbeide med Informasjonsavdelingen ved FOH. Informantene i mine undersøkelser har savnet føringer fra høyere hold og har produsert reportasjer i det store og hele etter eget forgodtbefinnende, selv om forbindelsene mellom FOH og PIO NCC har vært gode. Det anbefales god tid sammen med FOH der hovedlinjer, prioriteringslister og overordnede retningslinjer ikke bare diskuteres, men også avgjøres slik at PIO's produksjon stemmer overens med det styrkebidraget og Forsvaret anser seg tjent med å kommunisere utad. Situasjonen på bakken i Afghanistan kan endre seg raskt og enkelthendelser vil alltid måtte behandles underveis. Jeg tenker her på de store overordnede linjene som skal gjelde når enkelthendelser ikke dominerer mediebildet.

Det bør i forkant av deployeringen legges til rette for at PIO trener og tilbringer tid sammen med de PIO er ment å følge i felt. Dette vil tjene to hensikter. For det første vil PIO få mer militær trening i det forbandet han/hun er ment å operere i. For det andre vil dette føre til at PIO er mer kjent med styrkebidraget, samt at styrkebidraget er kjent med PIO. Dersom styrkebidraget kjenner PIO og er vant med at PIO ofte er med i felt vil det gjøre både produksjonsjobben og rådgivningsjobben lettere. Det siste ved at PIO vil ha god oversikt

over situasjonen for styrkebidraget og dermed få bedre grunnlag for ”sparringen” med NCC og andre i styrken.

For å gjøre en god jobb som produsent anbefales det også spesifikk trening på det utstyret man skal bruke i operasjonsområdet. Fordi oppsettingsperioden med NCC-staben ikke er planlagt med tanke på å gjøre dette anbefales det at PIO kalles inn tidligere for å jobbe eller hospitere i en av Forsvarets informasjonsavdelinger. Der bør PIO ha det tekniske utstyret som tilsvarer det offiseren skal jobbe med i Afghanistan tilgjengelig, eller aller helst få utlevert det utstyret PIO skal bruke i Afghanistan slik at han/hun er fortrolig med bruk av dette. Dersom Forsvaret har to sett med kamera og PC vil dette kunne rulleres og vedlikeholdes.

Dersom PIO også i fremtiden skal produsere kontingentboka må nødvendig opplæring for dette gis i den samme perioden, dersom ferdighetene på dette området mangler. Det samme gjelder for eventuell bruk av videoutstyr. Arbeid med kontingentboken bør også komme med i stillingsbeskrivelsen på grunn av tiden dette arbeidet tar.

Denne oppgaven har ikke forsøkt å se nærmere på seleksjonen av PIO NCC, men enkelte opplysninger jeg fikk i mine intervjuer gjør at jeg mener Forsvaret er tjent med å se nærmere på dette. Seleksjonen av PIO NCC og mediaoffiseren i PRT Meymaneh bør ses i sammenheng ettersom PIO NCC er den andres faglige foresatte. I tillegg bør man være bevisst den enkeltes alder og modenhet ettersom samarbeid med andre lands styrker er nevnt i stillingsinstruksen. I tillegg mener jeg man ikke må glemme at PIO også er en soldat og at dette ikke må tas lett på i en seleksjonsprosess. Tre av mine informanter oppga at de ikke var gode nok soldater til å følge styrkebidraget i felt da de reiste, noe som må tas høyde for under utvelgelsen da mer omfattende militær trening må gis.

5.1 Veien videre

Presse- og informasjonsoffiserens arbeid, gjennom å formidle informasjon FOH ønsker spredd, kan påvirke oppfatninger, holdninger og atferd blant mottakerne. Dette arbeidet vil da nærme seg begrepet psykologiske operasjoner (FFOD 2007: 137). Denne oppgaven har ikke adressert PIO sitt forhold til psykologiske operasjoner, men det publikummet psykologiske operasjoner retter seg mot vil også kunne ha tilgang til den informasjonen PIO

sprer. Det vil derfor være interessant å se nærmere på PIO NCC sitt forhold til de som driver psykologiske operasjoner ettersom det vil være uheldig om innholdet i kommunikasjonen til disse to arbeidsområdene går på tvers av hverandre.

Å tilby videobilder til pressen er en mulighet PIO vil kunne ha dersom opplæring på dette blir gitt. Fra min side anbefales dette, men dette bør vurderes nøyer av Presse- og Informasjonsavdelingen ved FOH enn jeg har gjort i denne oppgaven. Det bør vurderes nøyer ettersom det utløser spørsmål om opplæring, tidsbruk, sikkerhetsaspekter og hvorvidt FOH er tjent med dette.

Kildeliste

Army.mil (2009). URL:

<http://www.army.mil/info/institution/publicaffairs/sgm/> (4. november 2009)

Eide, Kjetil, Presse- og Informasjonsavdelingen FOH, tlf 90137075. E-post 8. oktober 2009.

FOH (2009): Stillingsbeskrivelse PIO NOR NCC AFG (1. oktober 2009)

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) 2007.

Grunig, Larissa A., Grunig, James E. og Dozier, David M. (2002): *Excellent Public Relations and Effective Organizations –S Study of Communication Management in Three Countries*. London, England: Lawrence Erlbaum Associates Inc. 1. utgave.

Ihlen, Øyvind og Robstad, Per (2004): *Informasjon & Samfunnskontakt –perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget. 1. utgave.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? –Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* Kristiansand: Høyskoleforlaget. 2. utgave.

Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2005): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Abstrakt forlag. 3. utgave.

Nato.int (2009). URL:

<http://www.nato.int/isaf/docu/mediaadvisory/2009/05-may/ma090530-036.html> (4. November 2009)

Overvik, Beate. Major, POC NCC Hæren, i e-post 17. november 2009.

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Vedlegg 2 Stillingsbeskrivelse PIO NCC, oktober 2009

VEDLEGG 1

Intervjuguide

Faktaspørsmål:

Alder?

Utdannelse?

Arbeidserfaring?

Hvordan rekruttert/havnet i PIO-rollen?

Nåværende jobb?

Ønsket fremtidig jobb?

Erfarings spørsmål:

Forventning til opplæring før avreise?

Opplevelse av oppsettingsperioden? –manglet det noe? (PIO-messig eller militært)

Følte du deg kompetent til å dra, hvorfor/hvorfor ikke?

Følte du deg kompetent som soldat?

Følte du det samme halvveis i kontingenten?

Hadde du (evt sammen med NCC/FOH) lagt en plan for hvordan arbeidet skulle gjøres i form av en prioriteringsliste eller lignende?

Hva visste du om det norske Forsvaret på forhånd, og da særlig kommunikasjonsfeltet, spesielt med tanke på rapporteringslinjene til de ulike aktørene du jobbet opp mot (NCC/FOH/ FD KE)?

Hva lykkes du spesielt godt med under kontingenten, og hvorfor tror du at du lykkes med det?

Hva var din største utfordring som PIO, og hva tror du det skyldes?

Hvordan kjente du norske journalister i forkant av deployeringen- og i såfall fikk du utbytte av å kjenne journalister hjemme?

Følte du at du fikk god nok støtte fra NCC/FOH i vanskelige situasjoner?

Hva gjorde du som PIO?

Hvordan stemmer dette overens med stillingsinstruksen? (Vil bli forevist denne)

Hva mener du er de viktigste tingene for en PIO å kunne før utreise og underveis, nevnt de tre viktigste?

Hvordan føler du at de andre kollegene oppfattet deg? (Som ekspert innenfor fagfeltet?)

Følte du deg kompetent til å gi styrken og spesielt sjefen/ NK råd?

I hvilken grad benyttet du deg av faglige støttespillere i Afghanistan og hjemme i Norge?

Hvordan føler du at det som sto/ble sagt i media hjemme stemte overens med det du hadde formidlet?

Hva vet du nå, som du skulle ønske du visste før du dro?

Avslutning:

Hvordan synes du en oppsetting bør se ut?

Kunne du tenke deg å dra ut som PIO igjen?

Vil du anbefale andre å reise ut som PIO?

Er det noe jeg ikke har spurt om som du gjerne vil legge til?

STILLINGSBESKRIVELSE**GRUNNDATA**

<i>OPL-ref:</i>		<i>Gyldig fra:</i>	
<i>Stillingsbetegnelse:</i>	PIO NOR NCC AFG	<i>Grad:</i>	KAPTEIN - MAJOR
<i>Forsvarsgren:</i>	H-S-L	<i>SKO:</i>	
<i>Bransje:</i>	OFT	<i>Enhet:</i>	NO NCC AFG
<i>Tjenestefelt/Våpenart:</i>		<i>Tjenestested:</i>	AFGHANISTAN
<i>Lønn:</i>		<i>Klarering:</i>	S: H/NS K:
<i>B-tillegg:</i>		<i>Tidsbegrensning:</i>	Min:3 MND Maks: 12 MND
<i>Tjenestevilkår:</i>	Y/A/E	<i>Maks alder:</i>	
<i>Deltids %:</i>		<i>Fagkode:</i>	
<i>Nærmeste foresatt:</i>	NOR NCC		
<i>Sjef/leder for:</i>			
<i>Merknad:</i>			
Må ha erfaring fra presse og informasjonsarbeid			
Må ha meget gode skriftlige og muntlige fermstillingsevner på norsk og engelsk.			

HOVEDOPPGAVE/ANSVAROMRÅDE**Hovedoppgave:**

PIO skal være NOR NCC rådgiver innen presse- og informasjonstjeneste i det til enhver tid gjeldende operasjonsområdet for norske styrker i Afghanistan.

Ansvarsområde:**ARBEIDSOPPGAVER**

Spesielt ansvar og arbeidsoppgaver skal utgjøre 100%

TID

Rådgiver for NCC i presse- og informasjonssaker.	10 %
Holde seg oppdatert på den sikkerhetspolitiske situasjonen i Afghanistan gjennom norske, internasjonale så vel som lokale medier i Afghanistan. Både på internett og i aviser.	20 %
Samle inn informasjon og produserer artikler og reportasjer om styrkebidraget. Saker skal primært bli forsøkt innsolgt til norske sivile medier, deretter publiseres på Forsvarsnett og i andre militære nyhetsmedier. Denne jobben inkluderer et omfattende arbeid som journalist og fotograf.	30 %
Proaktivt arbeid, i samarbeid med FOHK P&I opp mot medieaktører i Norge	5 %
Dele informasjon og samarbeide med andre nasjoners presse- og informasjonsoffiserer innen ISAF og delta på relevante møter som holdes i regi av ISAF.	5 %
Planlegge og gjennomføre pressebesøk som vil angå de norsk militært personell i Afghanistan, samt støtte ISAF HQ i tilrettelegging for internasjonale journalister.	15 %
Utarbeide kommunikasjonsplaner og budskapsplattformer for kontingenten og spesifikke tema. Bekjentgjøre disse til relevante aktører	5 %
Dokumentere seremonier og produsere pressemeldinger og foto ifm alvorlige hendelser.	10 %

MYNDIGHET/BESLUTNING

Typiske beslutninger stillingsinnehaveren selv treffer:

Innenfor eget fagområde

Typiske beslutninger som skal godkjennes på høyere nivå:

Ekstern kommunikasjon og budskap koordineres med nasjonal kontingentsjef og vakthavende PIO FOHK.

Fullmakter

SAMARBEID

Internt (med hvem og om hva)

Ledelsen ved alle norske avdelinger i området om presse- og informasjonsrelaterte oppgaver og tjenester. NCC og stabssjef om gjennomføring av tjenesten. Videre er PIO faglig foresatt for mediaoffiser PRT Meymaneh

Ekstern (med hvem og om hva)

Det norske relevante P&I-miljøet: FOHK, FST, FD og FMS. ISAF HQ, RC-N og andre presse- og informasjonsoffiserer i operasjonsområdet om relevante oppgaver.

SPEIELT ANSVAR

LEDELSE

Hvor mye tid bruker stillingsinnehaveren på ledelse (% tid): 0 %

Hvor mange rapporterer direkte til stillingsinnehaveren: 0

Hvilke type stillinger er direkte underlagt stillingsinnehaveren:

Spesialkompetanse

Spesialistfunksjon:

Presse- og informasjonstjeneste

KRAV TIL KVALIFIKASJONER

Krav til utdanning

Må ha: GBU

Ønskelig: Grunnleggende Offisersutdanning
Universitets-/ høyskole utdanning

Krav til tjenesteerfaring

Må ha: Fagtjeneste.

Ønskelig : Internasjonal tjeneste

Særskilte krav: Engelsk STANAG test med resultater 3-3-3-3

KOMPETANSE stillingen gir: Fagtjeneste
Operativ tjeneste
Stabstjeneste
Internasjonal tjeneste

Utarbeidet av: Stillingsinnehaver

Nærmeste foresatte

Dato Signatur
01.10.2009 Lars W Wroldsen

Dato Signatur