

# Omdømme

*Hvilket omdømme har HMKG blant kadetter ved Krigsskolen?*



**KRIGSSKOLEN**

**Mads Henrik Kollerud**

Bachelor i militære studier

Emnefordypning

Krigsskolen

Vår 2016

Antall ord: 9999

# Forord

Jeg vil rette en stor takk til Vegard Mathisen som har vært min veileder og bidratt med gode innspill gjennom hele bachelorperioden både i og utenfor arbeidstid. I tillegg ønsker jeg å takke kadettene i Kull Gram og Krebs som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen i en hektisk hverdag.

Krigsskolen, Oslo, Mars 2016

Mads Henrik Kollerud

## Innholdsfortegnelse

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Innledning</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Bakgrunn .....  | 1         |
| 1.2      | Problemstilling med avgrensning .....                                   | 2         |
| 1.3      | Disposisjon .....   | 3         |
| <b>2</b> | <b>Forsvaret og HMKG</b> .....  | <b>4</b>  |
| 2.1      | Forsvaret .....   | 4         |
| 2.2      | Hans Majestet Kongens Garde .....                                       | 4         |
| <b>3</b> | <b>Metode</b> .....   | <b>5</b>  |
| 3.1      | Forskningsdesign .....  | 5         |
| 3.2      | Spørreundersøkelsen .....   | 6         |
| 3.3      | Uvalg .....   | 7         |
| 3.4      | Databehandling .....  | 7         |
| 3.5      | Metodekritikk .....   | 7         |
| 3.6      | Kildekritikk .....  | 8         |
| <b>4</b> | <b>Teori</b> .....  | <b>9</b>  |
| 4.1      | Introduksjon .....  | 9         |
| 4.2      | Omdømme .....   | 9         |
| 4.3      | Identitet og Virksomhetsidentitet .....                                 | 11        |
| 4.4      | Image .....   | 12        |
| <b>5</b> | <b>Analyse av data</b> .....  | <b>14</b> |
| 5.1      | Deskriptive spørsmål .....  | 14        |
| 5.2      | <i>Omdømme i lys av image</i> .....                                     | 16        |
| 5.2.1    | <b>Kjennskap til HMKG</b> .....   | 16        |
| 5.2.2    | <b>Forventninger til HMKG</b> .....                                     | 18        |
| 5.2.3    | <b>Inntrykk</b> .....   | 19        |
| 5.3      | <i>Omdømme i lys av virksomhetsidentitet og visuell identitet</i> ..... | 24        |
| <b>6</b> | <b>Diskusjon av resultatene</b> .....                                   | <b>29</b> |
| 6.1      | Omdømme i lys av image .....  | 29        |
| 6.1.1    | Kjennskap til HMKG .....  | 29        |
| 6.1.2    | Forventninger til HMKG .....  | 30        |
| 6.1.3    | Inntrykk .....  | 32        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 6.1.4     | Oppsummering .....   | 34        |
| 6.2       | Omdømme i lys av virksomhetsidentitet og visuell identitet ..... | 34        |
| 6.2.1     | Oppsummering .....   | 37        |
| <b>7</b>  | <b>Konklusjon .....</b>  | <b>38</b> |
| <b>8</b>  | <b>Litteraturliste.....</b>                                      | <b>40</b> |
| <b>9</b>  | <b>Vedlegg: spørreundersøkelse .....</b>                         | <b>42</b> |
| <b>10</b> | <b>Vedlegg: Resultater spørreundersøkelse.....</b>               | <b>47</b> |

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Omdømme kan sies å være en sosialt konstruert størrelse som skapes gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med og oppfatninger av, formelle organisasjoner deles, brynes mot hverandre og settes sammen over tid (Wæraas, Byrkjeflot & Angell, 2011).

Årsakene til populariteten rundt omdømmebegrepet de siste 20 årene, er fremveksten av det som kalles et omdømmesamfunn. I et omdømmesamfunn vil alt av det en organisasjon sier og gjør, bli vurdert opp imot deres omdømme både internt i organisasjonen og eksternt overfor samfunnet forøvrig. Videre hevdes det at i et slikt samfunn tar man for gitt at et godt omdømme er viktig, at alle organisasjoner har et omdømme de bør passe på, og at det er helt naturlig og nødvendig å tenke på hvordan man fremstår i offentligheten (Wæraas mfl., 2011).

Måten en organisasjon fremstiller seg selv på, kan forklares med begrepene virksomhetsidentitet og visuell identitet. Den visuelle identiteten omfatter de symbolene og identifikasjonssystemene som en virksomhet tar i bruk. Dette er i seg selv sterke virkemidler for å fremme organisasjonens identitet overfor interessentene. En organisasjons virksomhetsidentitet handler om hvordan organisasjonen uttrykker og differensierer seg overfor interessenter. Med andre ord kan man si at virksomhetsidentitet tar for seg hvem eller hva organisasjonen forteller andre at den er. Disse to formene for identitet vil være med å påvirke omdømme til en organisasjon. Et image kan sies å være det umiddelbare inntrykket av en organisasjon og må ikke forveksles med omdømme (Brønn & Ihlen, 2009). Denne Bacheloroppgaven vil ha fokus på Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) sitt omdømme i lys av avdelingens virksomhetsidentitet, den visuelle identitet og imaget, blant utvalgte kadetter ved Krigsskolen.

Det er interessant å se hvordan omdømmeutviklingen i de senere årene også har innhentet den offentlige sektoren, selv om utviklingen innledningsvis fant sted i den private sektoren (Wæraas mfl, 2011). Omdømmekampanjen til Forsvaret er et eksempel på hvordan den offentlige sektoren har tatt begrepet omdømme inn over seg og sett viktigheten av nettopp dette. Offentlige organisasjoner opplever nå i likhet med private organisasjoner å få omdømmet sitt målt, rangert og presentert offentlig (Wæraas mfl., 2011). «Offentlige organisasjoner er blitt mer opptatt av sitt omdømme. Det betyr at måten de fremstiller seg selv på, ikke kan overlates til tilfeldigheter» (Wæraas mfl., 2011, s. 16). Nok et eksempel på dette

er Forsvarets årlige innbyggerundersøkelse (2015), som tar for seg folkets inntrykk og oppfatning av Forsvaret. I et av delspørsmålene i denne undersøkelsen kommer det frem at HMKG er den avdelingen i Forsvaret med det beste omdømme i samfunnet. Det vil derfor bli interessant å se om samfunnets positivitet til HMKG gjenspeiler organisasjonens omdømme blant Krigsskolekadetter.

Forsvaret som en virksomhet er i stadig endring og det er grunn til å tro at den interne konkurransen om kompetent arbeidskraft vil tilspisse seg ytterligere i årene som kommer, ettersom Forsvaret nå har valgt å innføre «ny militær ordning» (NMO). Innføringen av NMO vil bidra til at ansatte i Forsvaret gis muligheten til en horisontal karrierestige fremfor en vertikal karriere, som Krigsskolen tilbyr. Videre vil NMO bidra til å bevare kompetansen i Forsvaret, samtidig som den danner et nytt alternativ til Krigsskolen (Prop. 111 LS. (2014-2015)).

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke om omdømme viser seg å være det trekkstempelen som blant annet Brønn og Ihlen (2009) hevder at det er. En organisasjon med et godt omdømme vil i større grad kunne tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft ved at folk i større grad ønsker å jobbe i organisasjonen. «Et positivt omdømme vil tiltrekke seg de best kvalifiserte personene» (Johannessen, Olaisen & Olsen, 2009, s. 16). Denne oppgaven vil fokusere på HMKGs egen evne til å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft på bakgrunn av avdelingens omdømme. Oppgaven vil ta utgangspunkt i HMKG som en egen og selvstendig underorganisasjon, med Hæren som det overordnede moderselskapet. Oppgaven vil ikke ta for seg eventuelle endringer eller påvirkninger NMO vil føre med seg, men heller fokusere på sammenhengen mellom kadettens oppfatning av HMKG og deres ønske om å tjenestegjøre i denne avdelingen.

## **1.2 Problemstilling med avgrensning**

Kadetter ved Krigsskolen skal som fremtidige offiserer etter en treårig lederutdanning, tjenestegjøre som troppsjef i Hærens respektive avdelinger. Kadetter har ulik bakgrunn fra ulike avdelinger og vil derfor også i varierende grad ha kunnskap om og kjennskap til HMKG, i likhet med andre avdelinger i Hæren. Kadettene gis en mulighet til å påvirke utfallet av tiltredelsesprosessen ved å sette opp en rangeringsliste over ønsket tiltredelsessted. Problemstillingen som skal besvares i denne oppgaven blir dermed som følger:

***Hvilket omdømme har HMKG blant kadetter ved Krigsskolen?***

Omdømmebegrepet er omfattende. Bacheloroppgaven avgrenses derfor til kun å omfatte HMKG's omdømme i lys av avdelingens virksomhetsidentitet, den visuelle identitet og imaget, blant utvalgte kadetter ved Krigsskolen.

Det meste av litteraturen knyttet til omdømmebegrepet baserer seg på private organisasjoner. Omdømmet i offentlig sektor er derimot et tema som er påfallende lite undersøkt og bør vies mer oppmerksomhet (Wæraas mfl, 2011, s.19). Dette er en av årsakene til at valget falt på en undersøkelse om en offentlig organisasjons omdømme, da med fokus innad og ikke utad mot samfunnet forøvrig.

Avdelingen HMKG er interessant på flere områder. Først og fremst grunnet fremtidig tjenestested og tidligere erfaring fra avdelingen, men også på bakgrunn av at avdelingen fremstår som «unik». Brønn og Ihlen (2009) mener det som skiller en organisasjon fra en annen er nettopp det som gjør den unik. HMKG kan sies å være unik i den forstand at avdelingen har et vakt og paradepreg som skiller seg ut fra andre avdelinger i Hæren. Avdelingen har i tillegg sin karakteristiske uniform, et eget musikk og drillkompani som skal representere det norske forsvaret i militære drilloppvisninger og seremonier nasjonalt og internasjonalt. Disse trekkene ved HMKG kombinert med samfunnets generelle begeistring for avdelingen (innbyggerundersøkelsen, 2015), er bakgrunnen for undersøkelsen av omdømmet til HMKG. Spørsmålet som reiser seg, er imidlertid om disse unike trekkene ved avdelingen har den samme appellerende effekten hos kadetter ved Krigsskolen som i samfunnet forøvrig. Interessant blir det å se om kadetter i forlengelsen av dette anser HMKG som en attraktiv avdeling å tjenestegjøre i.

Utvalget i undersøkelsen utgjør 1. og 2. avdeling ved Krigsskolens operative linje som respondenter for oppgaven. 3. avdeling er utelatt fra undersøkelsen med bakgrunn i allerede tildelte stillinger og tjenestested, noe som kunne påvirket besvarelsene.

### **1.3 Disposisjon**

Kapittel 2 er ment å gi leseren en forståelse av Forsvaret og HMKG. Metoden som er benyttet fremkommer av kapittel 3. Kapittel 4 danner oppgavens teoretiske grunnlag, som vil tas opp igjen senere i diskusjonskapittelet. I forlengelsen av teorikapittelet blir utvalgte data fremstilt grafisk i et eget analysekapittel. I diskusjonskapittelet diskuteres data i kapittel 5 opp mot det teoretiske grunnlaget i kapittel 4. Avslutningsvis presenteres konklusjonen i kapittel 7.

## **2 Forsvaret og HMKG**

### **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. For samfunnet er Forsvaret en viktig kulturbærer, tradisjonsformidler, historieforvalter og det symbolske uttrykket for folkets vilje til å hevde sin nasjonale suverenitet og selvstendighet. I likhet med andre offentlige organisasjoner må Forsvaret likevel følge utviklingen i samfunnet. En av forsvarssektorens viktigste strategiske utfordringer er evnen til å tiltrekke, rekruttere, utvikle, anvende og beholde rett personell med rett kompetanse. Det er derfor viktig at Forsvaret fremstår som en synlig, åpen og moderne organisasjon og videreutvikler kontakten med det sivile samfunnet. Dette for å kunne sikre tilgangen til kompetanse og ressurser (Prop. 73 S.(2011-2012)). For å sikre denne, har Forsvaret innført NMO, for å styrke Forsvarets operative evne gjennom en balansert personellstruktur. NMO skal videre bidra til at Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler og beholder personell innenfor hele bredden av Forsvarets mangfoldige kompetansebehov (Prop.111 LS. (2014-2015)).

Når kadettene skal velge tjenestested etter utdanning må de innledningsvis søke seg til den våpengrenen/troppearten de måtte ønske. Innenfor våpengrenen/troppearten «manøver» finner man seks ulike avdelinger, hvor HMKG er en av disse.

### **2.2 Hans Majestet Kongens Garde**

Forsvarsorganisasjonen består av 21 ulike driftsenheter som hver for seg har et bredt spekter av arbeidsoppgaver (Mathisen, 2015). Hæren er en av Forsvarets driftsenheter. Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) er bare en av mange underorganisasjoner som inngår i Hæren. HMKG er forøvrig den avdelingen i Forsvaret med det beste omdømme i samfunnet. Dette fremkommer i Forsvarets Innbyggerundersøkelse fra 2015, hvor 24 % av de spurte hadde et meget godt inntrykk av HMKG og hvor hele 45 % hadde et ganske godt inntrykk av avdelingen (Forsvaret, 2015).

«Hans Majestet Kongens Garde er hovedstadens militære beredskapsstyrke. Garden har døgnkontinuerlig, væpnet vakthold rundt de kongelige residenser. I tillegg til vaktoppdraget skal Garden kunne bistå politiet i krisesituasjoner» (HMKG, 2010). HMKG er en vernepliktig



avdeling og samtidig en av Forsvarets største avdelinger med over tusen soldater (HMKG, 2010). I forlengelsen av dette vil avdelingens positive omdømme i samfunnet være avgjørende for at den skal kunne tiltrekke seg motiverte soldater. Rekruttering av motiverte soldater er noe både avdelingen og Forsvaret er tjent med. Forsvaret er avhengig av god rekruttering til de vernepliktige avdelingene for å kunne rekruttere soldater videre til de profesjonelle avdelingene. HMKG er stasjonert i Oslo. Denne geografiske plasseringen bidrar til en synlighet overfor befolkningen som få andre avdelinger i Hæren kan «matche». Befolkningen i Oslo har med dette fått et forhold til avdelingen.

For å rekruttere krigsskoleutdannede kadetter til avdelingen vil HMKG være nødt til å fremstå som attraktiv for de respektive kadettene i avgangskullet på Krigsskolen. Prosessen innledes ved at de ulike avdelingene i Hæren oppgir til Hærstaben behov for antall stillinger som skal bekles. På bakgrunn av avdelingenes behov utgår det en liste over stillingene i Hæren som er tiltenkt kadetter. Kadettene setter deretter opp en rangert ønskeliste på tjenestested. Hærstaben har mulighet til å omplassere kadetter etter Hærens behov, men vil i all hovedsak tilstrebe å møte kadettens ønsker i størst mulig grad (Lien, 2015, søknadsprosess). De ulike avdelingene gis mulighet for å markedsføre seg selv på bestemte informasjonsdager i tilknytning til kadettens søknadsprosess. Dette for å sikre seg den mest kvalifiserte arbeidskraften til avdelingen.

### **3 Metode**

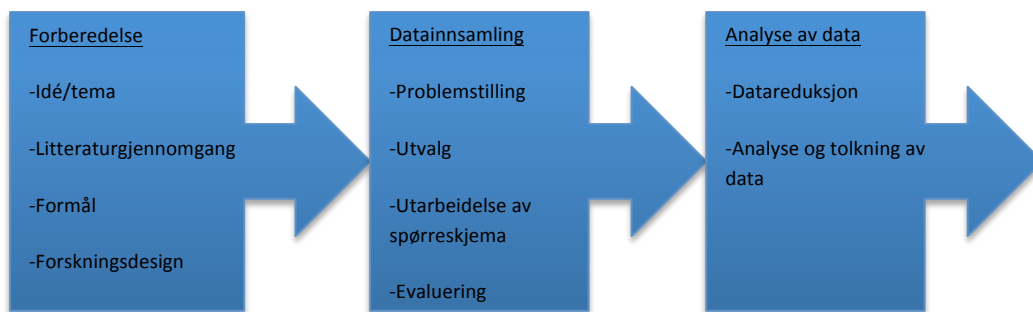
Hensikten med dette kapittelet er å gi leseren en forståelse for metoden som er valgt for å besvare problemstillingen i oppgaven. Formålet og bakgrunnen for valg av tema og problemstilling kommer frem av oppgavens innledning.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Denne bacheloroppgaven har en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Den samfunnsvitenskapelige metoden handler om hvordan man skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Da metoden for denne oppgaven skulle velges var temaet og problemstilling de styrende faktorene. Metoden som ble benyttet i denne oppgaven er en kvantitativ forskningsmetode med bruk av spørreundersøkelse til innsamling av data. Spørreundersøkelse er en vanlig måte å samle inn kvantitative data på, fordi man kan samle data fra mange individer på kort tid (Johannessen

mfl., 2011). Denne metoden anvender formaliserte prosedyrer for innsamling og analyse av data og opererer i all hovedsak med tall (Johannessen mfl., 2011). Metoden er hensiktsmessig på bakgrunn av antall enheter i utvalget og ville kunne besvare oppgavens problemstilling.

Forskningsprosessen ble inndelt i tre faser: Forberedelse, datainnsamling og analyse.



Figur 3.1 Grafisk fremstilling av forskningsprosessen

### **3.2 Spørreundersøkelsen**

Til innsamling av data ble det benyttet elektronisk spørreskjema, utformet i Google Drive, som blant annet baserer seg på Forsvarets innbyggerundersøkelse (2015).

Spørreundersøkelsen er av en semistrukturert art. Det vil si en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål (Johannessen mfl., 2011). Spørsmålene med forhåndsoppgitte svaralternativer ble benyttet for å gjøre utfyllingsprosessen og senere behandling av innskommende data enklere. Gjennom de åpne spørsmålene fikk kadettene mulighet til å formulere egne svar, som bidro til tilleggsinformasjon utover de svaralternativene som på forhånd var oppgitt.

Johannessen mfl. (2011) hevder at det begynner å bli omfattende å analysere og håndtere data fra spørreundersøkelser på over 30 spørsmål. Oppgavens spørreundersøkelsen inneholdt totalt 22 hovedspørsmål. Undersøkelsen ble innledet med fem deskriptive spørsmål som tok for seg henholdsvis kadettens alder, kulltilhørighet, om de hadde tjenestegjort i HMKG tidligere og hvilken avdeling de tjenestegjorde i forut for Krigsskolen. De resterende spørsmålene falt inn under kategorien holdningsspørsmål. «Holdningsspørsmål har til hensikt å kartlegge folks holdninger til, meninger om og ikke minst vurderinger av ulike fenomener» (Johannessen mfl., 2011, s. 270).

Spørreskjemaet var anonymt. Anonymitet ble ansett som vesentlig for at kadettene skulle svare oppriktig på spørsmålene. Av hensyn til anonymisering ble svaralternativene vedrørende kadettens alder oppgitt i fire kategorier med fireårsspenn, eksempelvis 19-22 år osv. Spørreundersøkelsen er i sin helhet vedlagt oppgaven.

### **3.3 Utvalg**

Utvalget ble avgrenset til å gjelde de to yngste operative kullene på Krigsskolen, kull Gram (2015-2018) og kull Krebs (2014-2017). Kull Linge (2013-2016), som skolens eldste operative kull, hadde i forbindelse med søknadsprosessen til tjenestested etter utdanning, i større grad fått inngående kjennskap til Hærens ulike avdelinger. Dette er hovedårsaken til at oppgaven vil fokusere på kull Gram og Kull Krebs. Disse vil likevel utgjøre majoriteten av kadettene på Krigsskolen. Alle kadettene ved Gram og Krebs ble bedt om å delta i undersøkelsen for å få mest mulig valide data.

Kull Gram hadde 41 respondenter, mens kull Krebs hadde 31. Det totale antall respondenter ble 72 av 109 mulige, noe som utgjør en svarprosent på 66. En svarrespons på over 50% er i følge Johannessen mfl. (2011), en tommelfingerregel på en god svarrespons.

### **3.4 Databehandling**

Alle data fra spørreundersøkelsen ble lagt inn og behandlet i Microsoft Excel 2011 for Windows og Mac. Tabeller og figurer ble utformet i Microsoft Excel 2011.

### **3.5 Metodekritikk**

Bruk av elektronisk undersøkelse gjorde det enklere å behandle data, mens utfordringen ble å få høyes mulig svarprosent. Ettersom utvalget bestod av kadetter ved Krigsskolen, burde bortfallet av respondenter teoretisk sett ligget lavere enn 34%. Bortfall er respondenter som ikke har besvart undersøkelsen. Dette er en feilkilde man må være oppmerksom på (Johannessen mfl., 2011). En muntlig presentasjon av undersøkelsen ble gitt de respektive kullene i forbindelse med «Generalforsamlingen til Kadettsamfundet». En mulig årsak til bortfallsprosenten kan skyldes øvelsesvirksomhet for alle tre kull midt i bachelorperioden. Dette vanskeliggjorde en personlig oppfølging fra min side. Noen utvalgte kadetter fikk således i oppgave å etterlyse svar på undersøkelsen i mitt fravær.

Undersøkelsen i sin helhet betegnes som semistrukturert, likevel er majoriteten av spørsmålene prestrukturerte. Et prestrukturert spørreskjema inneholder kun forhåndsoppgitte

svaralternativer (Johannessen mfl., 2011). Ulempen med den kvantitative metoden og spesielt prestrukturert spørreskjema, er at metoden ikke gir rom for å fange opp informasjon utover de spørsmålene og svaralternativene som gis. Dette kan medføre at informanten opplever at man må tilpasse svaret på spørsmålene til de oppgitte svaralternativene og på denne måten ikke svarer helt «ærlig» (Christoffersen, 2010, s 261). Ærlighet knyttet til besvarelsen av spørreskjemaet er viktig for validiteten av de innsamlede data. Validitet er hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet (Johannessen mfl, 2011). "Ugyldige" data, vil kunne påvirke resultatene, ettersom disse ikke vil representere fenomenet som undersøkes. Tilleggsbruk av åpne spørsmål i spørreundersøkelsen er derfor gjort for å sikre høyest mulig validitet.

Objektivitet har vært i kontinuerlig fokus og blitt vektlagt i oppgaven, grunnet personlig forhold til HMKG.

### **3.6 Kildekritikk**

Flere kilder er benyttet for å belyse teori knyttet til omdømme i denne oppgaven. På bakgrunn av lite litteratur om temaet omdømme knyttet til offentlige norske organisasjoner, tar det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven hovedsakelig utgangspunkt i boken «Åpen eller innadventd». Dette er grunnen til at jeg velger å gjennomføre en vurdering av kun denne. Boken er utgitt av forlaget «Gyldendal akademisk», som er et kultur- og kunnskapsforlag. Forfatterne av boken er Peggy Simcic Brønn og Øyvind Ihlen, hvor Brønn er bokens førsteforfatter. Hun er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, hvor hun også er direktør for Senter for virksomhetskommunikasjon. Videre er Brønn europeisk redaktør i Journal of Communication Management og faglig representant for Reputation Institute i Norge (Brønn og Ihlen, 2009). På bakgrunn av dette kan Peggy Simcic Brønn således sies å være ledende på dette området og boken anses som en troverdig kilde.

Hensikten med boken har vært å gi studenter men også de som jobber med kommunikasjon og omdømme i bedrifter, offentlige virksomheter og medlemsorganisasjoner en bedre forståelse for temaet omdømme gjennom en god norsk innføring. Boken har et godt datamateriale, som tar for seg en hel rekke ulike disipliner og relevant litteratur i diskusjonene. Boken fremstår som nøyaktig og objektiv, uten skjulte motiver. På bakgrunn av det overnevnte regnes boken som en egnet kilde for denne oppgaven.

## 4 Teori

### 4.1 Introduksjon

Kort fortalt kan omdømmet til en organisasjon sies å være den betydningen man tillegger inntrykket (imaget) av organisasjonen. Denne merverdien man ilegger inntrykket kan være både positiv og negativ, må fortjenes og blir til over tid. Virksomhetsidentitet er hvem eller hva en organisasjon forteller andre at den er, først og fremst gjennom annonseringer og visuelle identifikasjonssystemer som logoer osv. Et image av en organisasjon er det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, og som danner grunnlaget for en organisasjons omdømme (Brønn og Ihlen, 2009).

### 4.2 Omdømme

I likhet med den økte populariteten og statusen rundt omdømme som begrep, har litteraturen på området også vært i en voldsom vekst. På tross av denne voldsomme veksten hevder Brønn og Ihlen (2009) at det råder stor begrepsforvirring knyttet til omdømme og relaterte begreper, og at det heller ikke går klart frem hva som legges i de ulike begrepene eller hvor de står i forhold til hverandre (Brønn & Ihlen, 2009).

I et forsøk på å strukturere de ulike definisjonene på omdømme fordelte Barnett, Jermier og Lafferty (2006) definisjonene inn i følgende tre kategorier: Definisjoner basert på at omdømme er den oppmerksomheten interessentene viser en virksomhet, definisjoner som poengterer at begrepet involverer en form for evaluering og til slutt definisjoner som vektlegger at omdømme er en verdi for organisasjonen. Han understreker videre at disse kategoriene overlapper hverandre, men at de samtidig kan skilles fra hverandre. Brønn og Ihlen (2009) mener det ville vært nyttig å enes om én definisjon, men at dette samtidig vil være en forholdsvis umulig oppgave. I stedet argumenterer de for at det vil være fornuftig å identifisere visse kjerneelementer i de ulike definisjonene fremfor å komme til enighet om å benytte kun én definisjon. I forlengelsen av dette, trekker forfatterne frem en oversettelse av definisjonen til Barnett mfl. (2006) som de er tilhengere av. I denne oppgaven legges følgende definisjon av omdømme til grunn:

*«Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid» (Barnett, Jermier, & Lafferty, sitert i Brønn & Ihlen, 2009, s. 82).*

Bakgrunnen for at nettopp denne definisjonen legges til grunn i oppgaven er at definisjonen vektlegger at omdømme er en størrelse som noen utenfor virksomheten fastsetter. «Samtidig får definisjonen frem at det dreier seg om en sosialt skapt størrelse. En virksomhets omdømme vil derfor påvirkes av folks meninger om virksomheten. Disse meningene baserer seg på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd» (Brønn & Ihlen, 2009, s. 82-83).

Ettersom en organisasjons omdømme påvirkes av folks meninger om organisasjonen, kan man med andre ord si at omdømme påvirkes av relasjonen mellom organisasjonen og interessentene. Sammenhengen mellom relasjon og omdømme er derfor tydelig. Engasjement og tillit er sentrale elementer i enhver relasjon og det er tilliten til organisasjonen som svekkes når organisasjonen ikke lever opp til interessentens forventninger. Forventninger er et resultat av interessentenes direkte erfaring med en virksomhet, av det vi hører fra venner og det vi leser om i media (Wæraas mfl., 2011). «Omdømme til en virksomhet er bygget opp over år gjennom et tillitsforhold mellom virksomheten og omverdenen, kunder, potensielle kunder, myndigheter og det sivile samfunn» (Johannesen mfl., 2009, s. 13). Videre hevder forfatterne at tilliten til en organisasjon, i likhet med omdømme, er asymmetrisk. Det vil med andre ord si at det tar langt tid å bygge opp både tillit og omdømme, men det skal lite til å rive det ned. Når det er sagt, understreker forfatterne at organisasjoner med et godt omdømme i større grad er mer robuste enn organisasjoner med et dårlig omdømme, når det kommer til å bevare relasjonen og tilliten til interessenten.

Wæraas mfl. (2011) hevder at omdømme refererer til hvordan en organisasjon blir oppfattet på tvers av interessenter og over tid. «Omdømme er slikt sett en sosialt konstruert størrelse som skapes gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med, og oppfatninger av, formelle organisasjoner deles, brynes mot hverandre og settes sammen over tid. Sluttsummen av dette er omdømme» (Wæraas mfl., 2011, s. 18). Wæraas mfl. trekker også frem, i likhet med Brønn og Ihlen, definisjonen til Barnett mfl. (2006) som en definisjon som oppsummerer tankegangen over.

Til forskjell fra uenigheter knyttet til definisjonen av begrepet omdømme, er det derimot en større enighet blant forskere om at enhver drøfting av image og omdømme må ta utgangspunkt i identitet (Brønn & Ihlen, 2009). Derfor vil det være naturlig å ta for seg identitetsbegrepet først, også i denne oppgaven.

### **4.3 Identitet og Virksomhetsidentitet**

«Identiteten uttrykkes ofte gjennom påståtte organisasjonsverdier, sentrale ideer og meninger og utgjør selve kjernen i arbeidet med å bygge et solid omdømme» (Brønn & Ihlen, 2009, s. 31). Forfatterne mener at det er identiteten folk opplever i kontakt med organisasjonen, og at det er ut fra identiteten organisasjonen bygger opp et inntrykk eller image. Ettersom studiet av organisasjoner og identitet er ekstremt komplisert har Balmer og Greyser (2003) foretatt en tredeling av konseptet. De tre delene består av visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. I oppgaven vil det kun redegjøres for begrepene virksomhetsidentitet og visuell identitet.

Den visuelle identiteten til en organisasjon innebærer alle symbolene og identifikasjonssystemene som en virksomhet tar i bruk. En virksomhets visuelle identitet er derfor ofte det første møte med organisasjon for folk flest. Logoer og andre visuelle symboler kan i seg selv være mektige kommunikatører (Brønn & Ihlen, 2009).

Virksomhetsidentiteten til en organisasjon retter fokuset mot det eksterne. Brønn og Ihlen (2009) definerer ordet virksomhet som «relatert til eller organisert som en enhetlig gruppe individer» (Brønn & Ihlen, 2009, s. 35). Virksomhetsidentitet handler om hvordan organisasjonen uttrykker og differensierer seg overfor interessenter. Videre kan det å skille seg ut for en organisasjon, bli ansett å være selve nøkkelen bak omdømmebygging (Antorini & Schultz, 2005). Med andre ord kan man si at virksomhetsidentitet tar for seg hvem eller hva man formidler til andre at man er. «Virksomhetsidentitet er summen av alle faktorer som definerer og formidler hva organisasjonen er, hva den står for, hva den gjør, hvordan den gjør det, og hvor den vil» (Brønn & Ihlen, 2009, s. 36). Kommunikasjonen knyttet til virksomhetsidentitet foregår i all hovedsak gjennom massemedia og andre upersonlige kanaler som nyhetsbrev og årsrapporter.

Brønn og Ihlen (2009) deler virksomhetsidentitet inn i tre ulike kategorier, til tross for at andre forskere har hevdet at disse kategoriene er knyttet opp mot visuell identitet. De tre begrepene innenfor virksomhetsidentitet er følgende: Monolittisk, støttende og branded identitet. Monolittisk identitet vil si at hele organisasjonen benytter de samme visuelle uttrykkene i form av logo, farger og lignende. Alt er med andre ord likt for alle produkter og divisjoner. Den rake motsetningen av monolittisk identitet er branded identitet. Her har de ulike underorganisasjonene samlet en rekke merkevarer eller produkter, noe som gjør det nærmest umulig å identifisere morselskapet. Støttende identitet derimot, forbindes med

organisasjoner der datterselskapene har en egen visuell identitet, men der tilknytningen til moderselskapet er synlig i bakgrunnen (Brønn & Ihlen, 2009). I forbindelse med en organisasjons eksterne fokus, omtaler Wæraas mfl.(2011) dette som fremtreden. Fremtreden er i følge forfatterne, hvordan man fremstår utad og hvilke inntrykk organisasjonen gir av seg selv.

#### **4.4 Image**

Selv om image og omdømme har mange likhetstrekk er ikke det ensbetydende med at det betyr det samme, selv om enkelte forskere har hevdet nettopp dette. Forskere har heller ikke kommet til enighet vedrørende en felles definisjon på image. Det finnes likevel enkelte definisjoner som er blitt hyppigere tatt i bruk enn andre. Dowlings definisjon (1986), er et eksempel på dette og definisjonen av image som legges til grunn i oppgaven:

*«Et image er settet av betydninger som et objekt forbindes med, og som folk bruker til å beskrive, huske og henviser til det. Det er altså summen av samspillet mellom en persons forestillinger, ideer, følelser og inntrykk knyttet til et objekt»* (Dowling, sitert i Brønn & Ihlen, 2009, s. 67).

Årsaken til at denne definisjonen er blitt brukt i oppgaven, er fordi ordet objekt kan erstattes med alt fra produkt og selskap til sportsklubb. Derfor egner definisjonen seg også for en militær avdeling. Definisjonen tar høyde for at folk er forskjellige og derfor vil ha forskjellig oppfatning av ulike virksomheter. Forfatteren understreker i tillegg at det ikke er organisasjonen som har et image, men at det tvert imot er andre som har et image av organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009).

Van Riel (1995) hevder at image kan sies å være interessentenes oppfatning av en organisasjon etter at de har blitt presentert organisasjonens identitet. Et image er følelser og overbevisninger hos interessentene. For at en organisasjon skal få et positivt image, må forventningene til interessentene innfris av organisasjonen. Dette fordrer da at det eksisterer liten eller ingen forskjell mellom det interessentene opplever i møte med organisasjonen og det organisasjonen selv måtte uttale. Dette vil selvsagt være optimalt for enhver organisasjon, men dessverre ikke alltid tilfelle. Etersom image også har et følelsesaspekt, kan man ikke tvinge et positivt image på interessentene. Likevel finnes det strategier for å bedre imaget til en organisasjon. I følge Grunig (1993), kan et image manipuleres, poleres, gjenskapes og fornyes (Grunig, sitert i Brønn & Ihlen, 2009).



Alvesson (2004), er «overbevist om at de fleste imagier som folk har av organisasjoner, er basert på tilfeldig, sjelden, overflatisk og /eller indirekte informasjon via massemedier, offentlig opptreden og annenhåndskilder» (Alvesson, 2004, s. 164). Han skriver videre at folk flest aldri vil oppleve selve identiteten til en organisasjon og at inntrykket derfor vil farges av ufullstendig informasjon. Inntrykket interessentene sitter igjen med bærer derfor preg av lite substans og mye image.

Et image farget av ufullstendig informasjon er ikke det eneste som kan få konsekvenser for en organisasjon sitt omdømme. Rykter er ubekreftet informasjon som ifølge Johannessen mfl. (2009) kan få konsekvenser for omdømme til en organisasjon. Mennesker søker etter rykter for å fylle et informasjonstomrom. Rykter kan være sanne eller falske, positive eller negative, plantet eller vokse frem. Et rykte oppstår med en hensikt. Denne hensikten vil på en eller annen måte gavne noen. Problematikken rundt ryktespredning er at et rykte ikke har noen kjent opphavsmann. Dette medfører at det heller ikke kan bekreftes som sant eller usant. En annen utfordring med ryktespredning er at de som sprer ryktet ofte utelater informasjon som kan avkrefte ryktet og i stedet vektlegger informasjonen som kan røre ved nysgjerrigheten til mottakeren. Derfor vil et rykte også endre innhold og mening etter hvert som det spres, ettersom hver enkelt ryktespreder vil legge ved detaljer som vil kunne fremme den videre spredningen av ryktet. Media spiller i likhet med omdømme, en sentral rolle også når det kommer til spredninger av rykter (Johannessen, Olaisen & Olsen, 2009, kapittel 2).

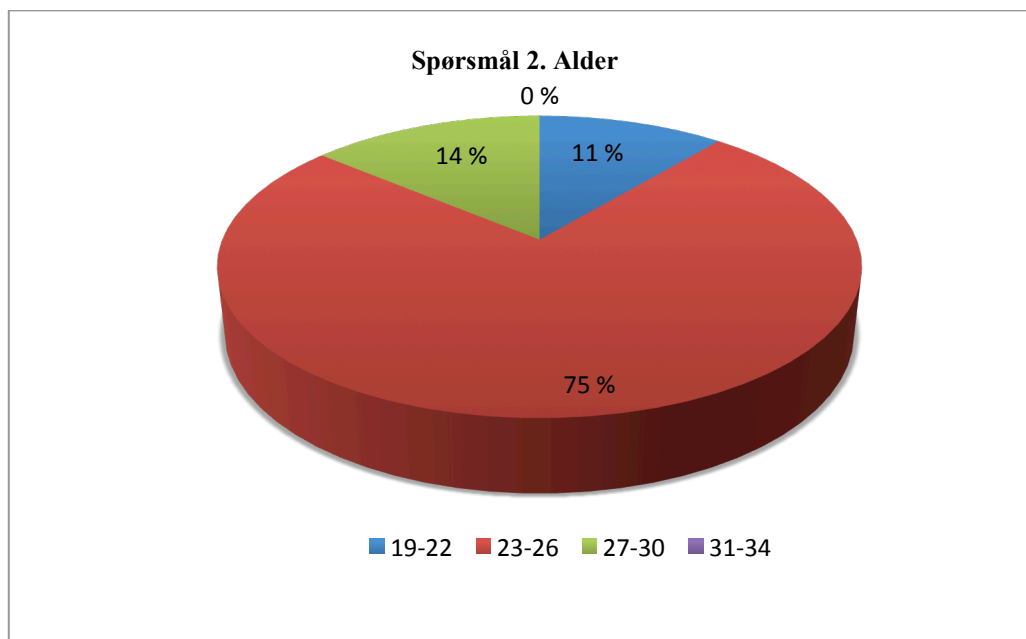
## 5 Analyse av data

Data som er samlet inn fra spørreundersøkelsen fremstilles grafisk i dette kapittelet og tar for seg et utvalg av spørsmål fra undersøkelsen. Disse behandles og fremstilles hver for seg i egne underkapitler i tabeller, søyle eller sektordiagram. Fremstillingen innledes med en kort analyse av de generelle trekkene ved resultatet, som vil diskuteres nærmere i kapittel 6.

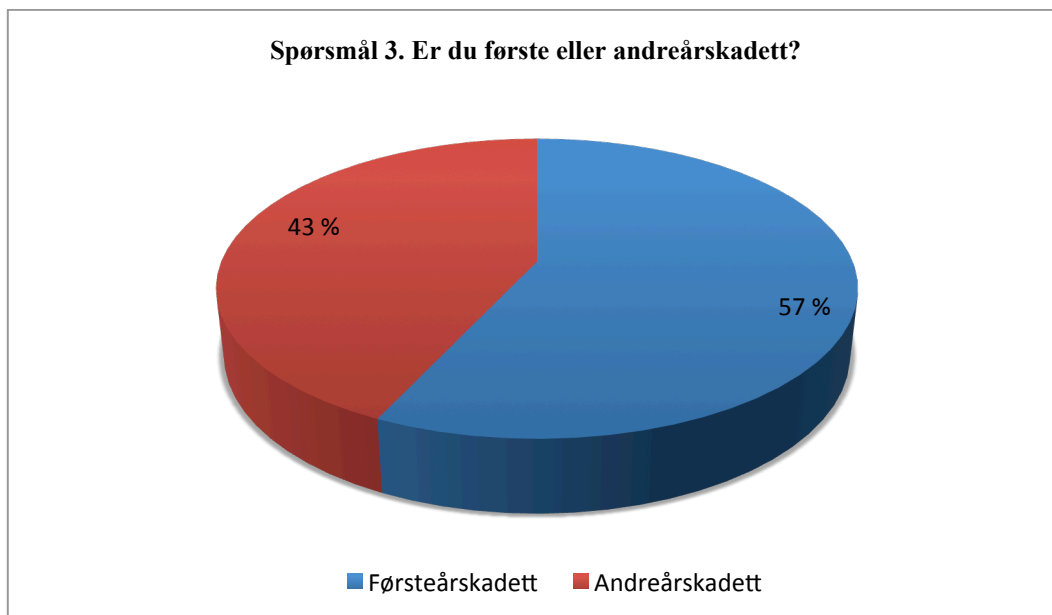
### 5.1 Deskriptive spørsmål

Spørreundersøkelsen innleder med deskriptive spørsmål for å kartlegge kadettene alder, kulltilhørighet og hvorvidt kadettene har tjenestegjort i HMKG tidligere. Spørsmål 4 tok for seg hvilken avdelingen respondentene tjenestegjorde i forut for Krigsskolen.

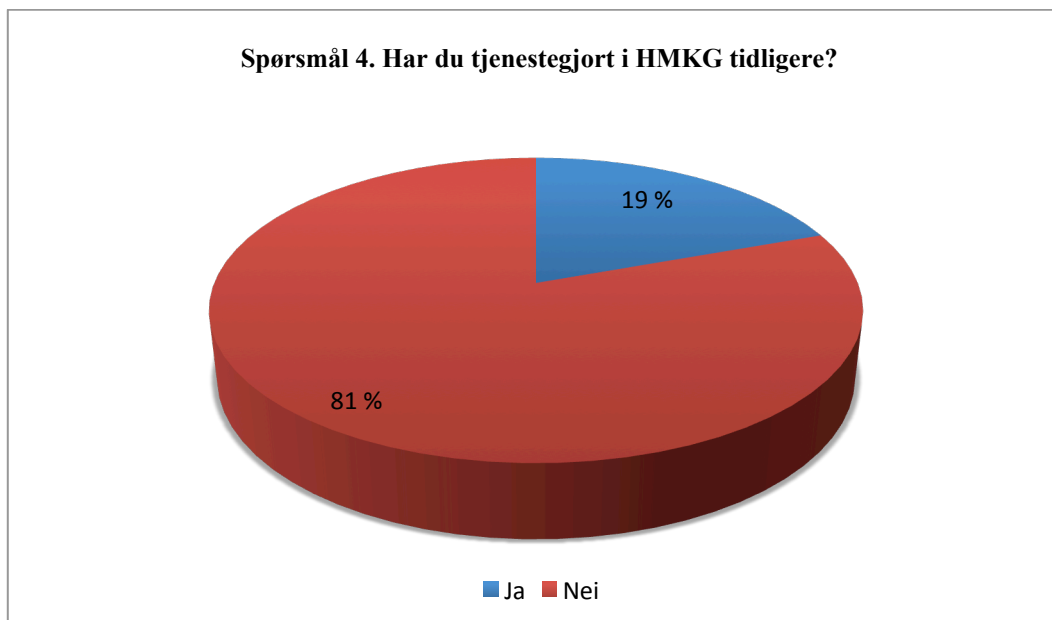
Resultatene viser at majoriteten av kadettene (75%) er i aldersgruppen 23-26 år. Kun 19% har tjenestegjort i HMKG tidligere, mens majoriteten har tjenestegjort i Panserbataljonen forut for Krigsskolen.



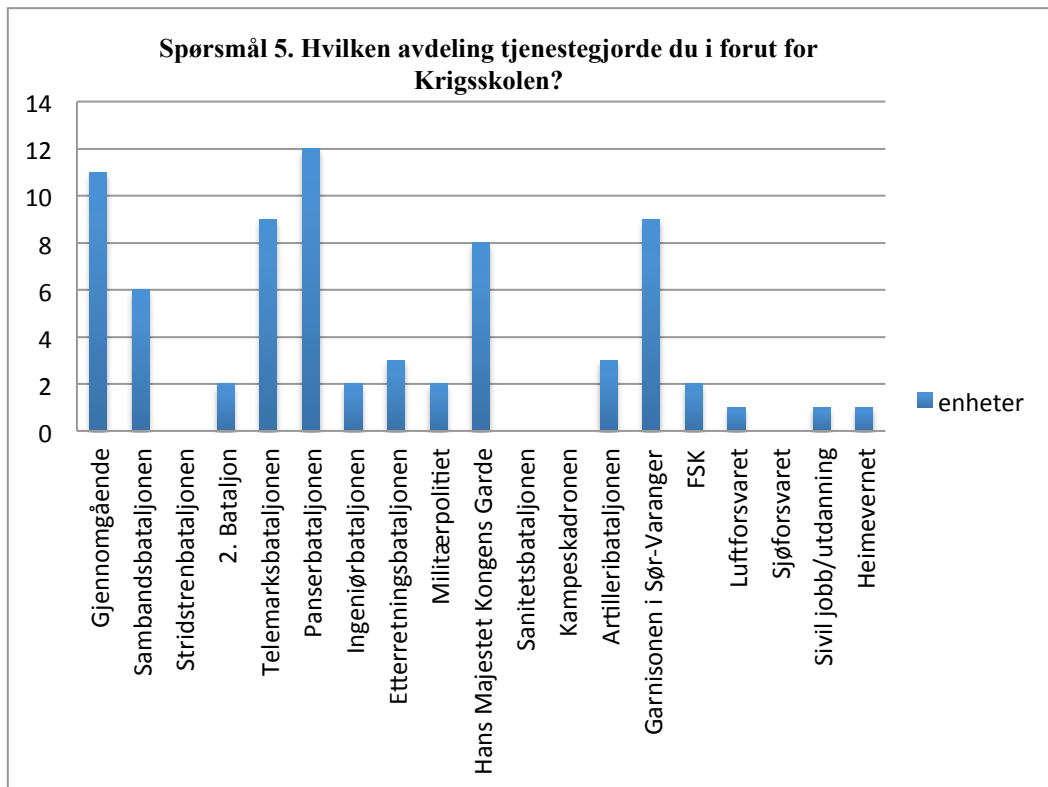
Figur 5.1.1



*Figur 5.1.2*



*Figur 5.1.3*



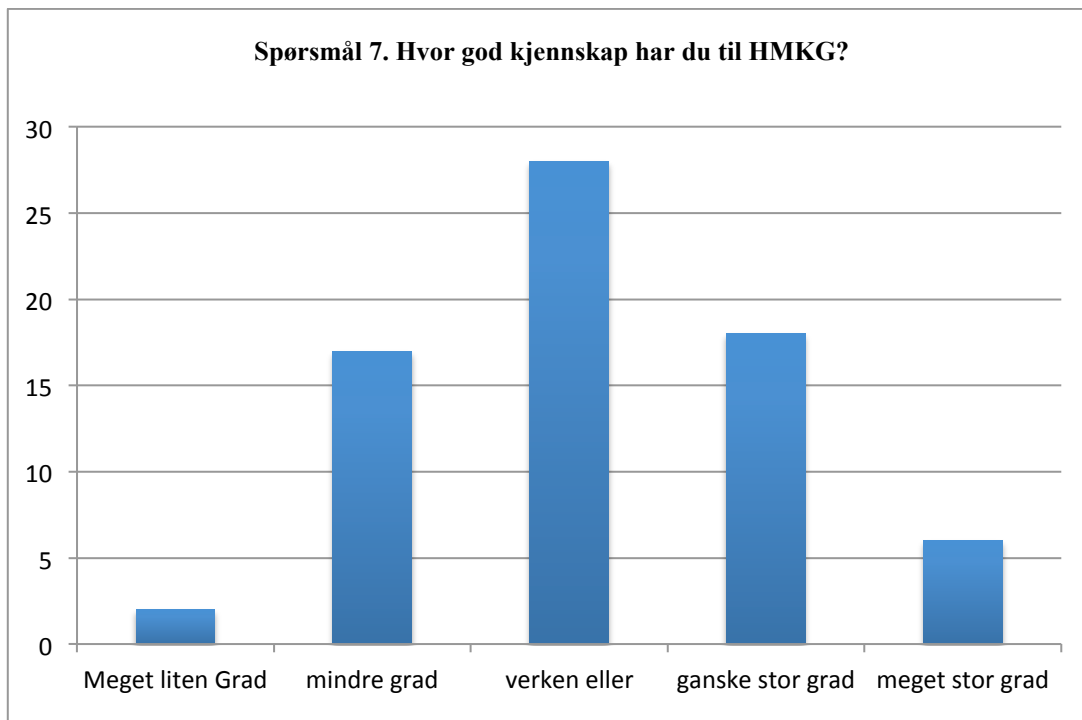
Figur 5.1.4

## 5.2 Omdømme i lys av image

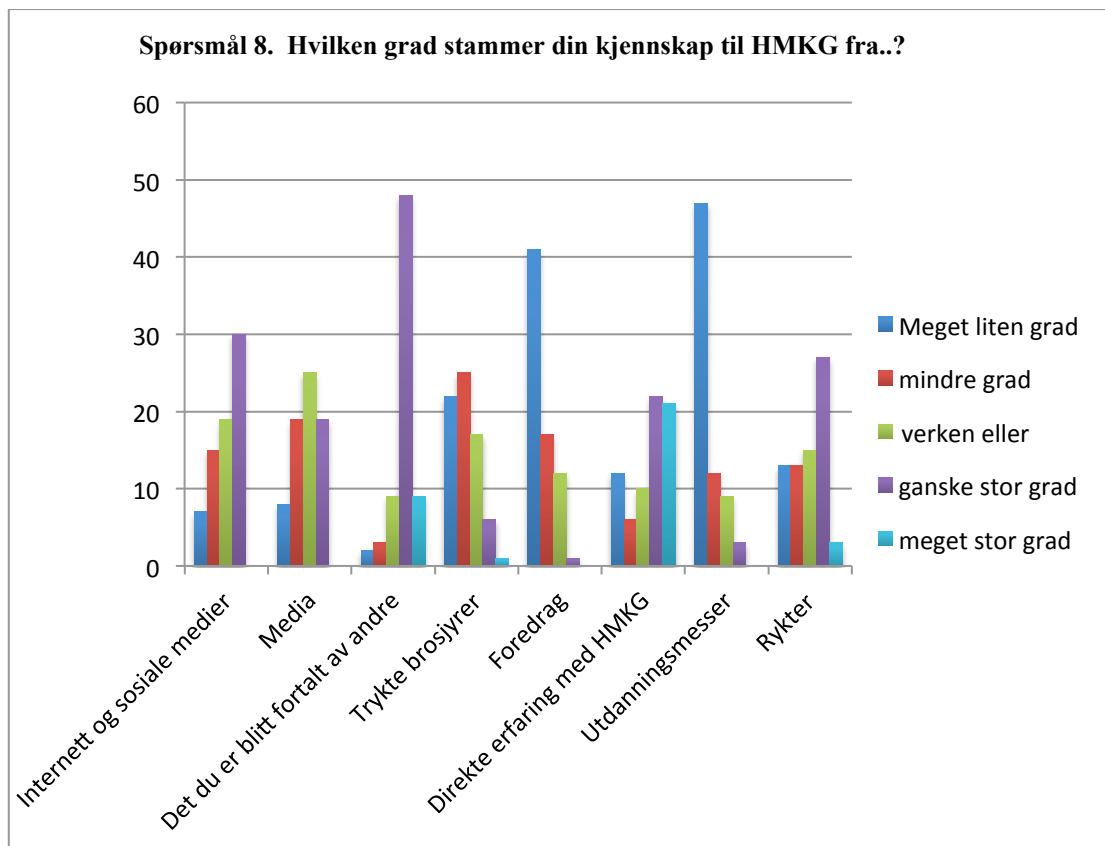
### 5.2.1 Kjennskap til HMKG

Bakgrunnen for spørsmål 7 og 8 var å kartlegge hvor god kjennskap kadetter ved Krigsskolen har om HMKG og hvor kunnskapen stammer fra. Spørsmålene må derfor sees i sammenheng. I spørsmål syv fremkommer det av figur 5.2.1.1 at majoriteten av kadettene har «verken en liten eller stor grad» av kjennskap til HMKG.

I resultatet på spørsmål 8 fremkommer det at kjennskapen kadettene har om avdelingen i første rekke stammer fra «det de er blitt fortalt av andre», dernest «direkte erfaring med avdelingen, rykter, internett og sosiale medier». Figur 5.2.1.2 viser at 79,2% av kadettene har svart at deres kjennskap til HMKG i «stor eller meget stor grad» stammer fra «det de er blitt fortalt av andre». 59,8% har svart at kjennskapen i «stor eller meget stor grad» stammer fra «direkte erfaring med avdelingen». 41,7% av kadettene har svart at kjennskapen til avdelingen i «stor eller meget stor grad» stammer fra «rykter» og 41,7% fra «internett og sosiale medier».



*Figur 5.2.1.1*

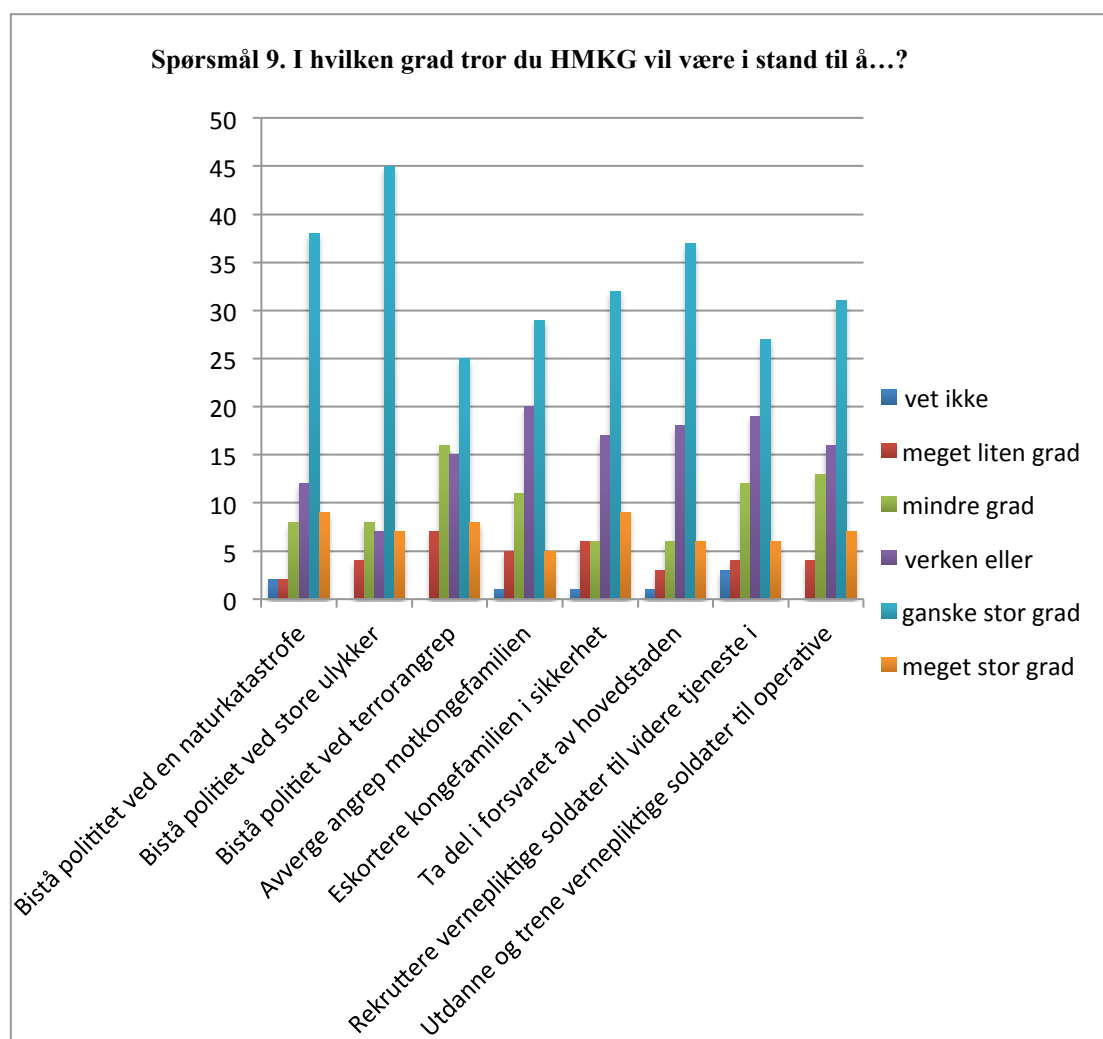


Figur 5.2.1.2

## 5.2.2 Forventninger til HMKG

Dette spørsmålet tok utgangspunkt i hvilken grad kadettene mente HMKG var i stand til å løse enkelte av avdelingens oppdrag.

I figur 5.2.2.1 fremkommer det at den generelle tilliten kadettene har til HMKG er «ganske stor», ettersom kadettene mener HMKG vil være i stand til å løse alle de overnevnte oppdragene på en ganske god måte. Likevel er det en divergens. Kadettene mener HMKG vil lykkes best med å bistå politiet ved store ulykker og naturkatastrofer. Bistå politiet ved terrorangrep og avdelingens evne til å rekruttere vernepliktige soldater til videre tjeneste i Forsvaret, er de oppdragene kadettene har minst tiltro til at HMKG løser.

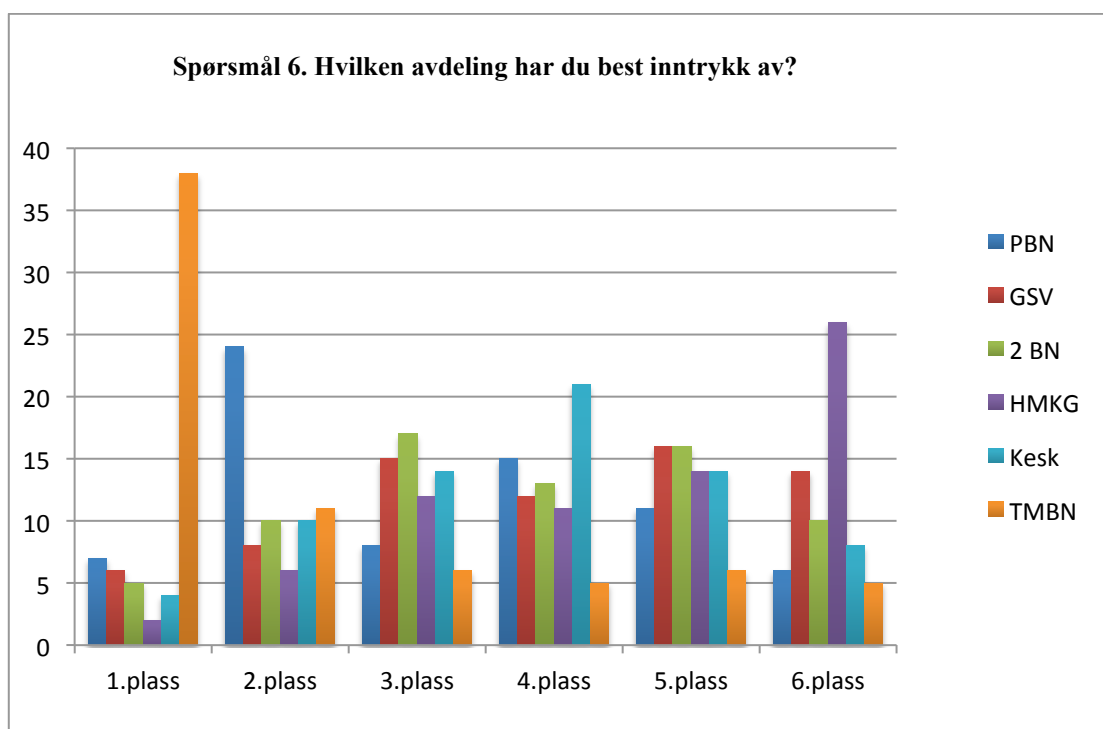


Figur 5.2.2.1

### 5.2.3 Inntrykk

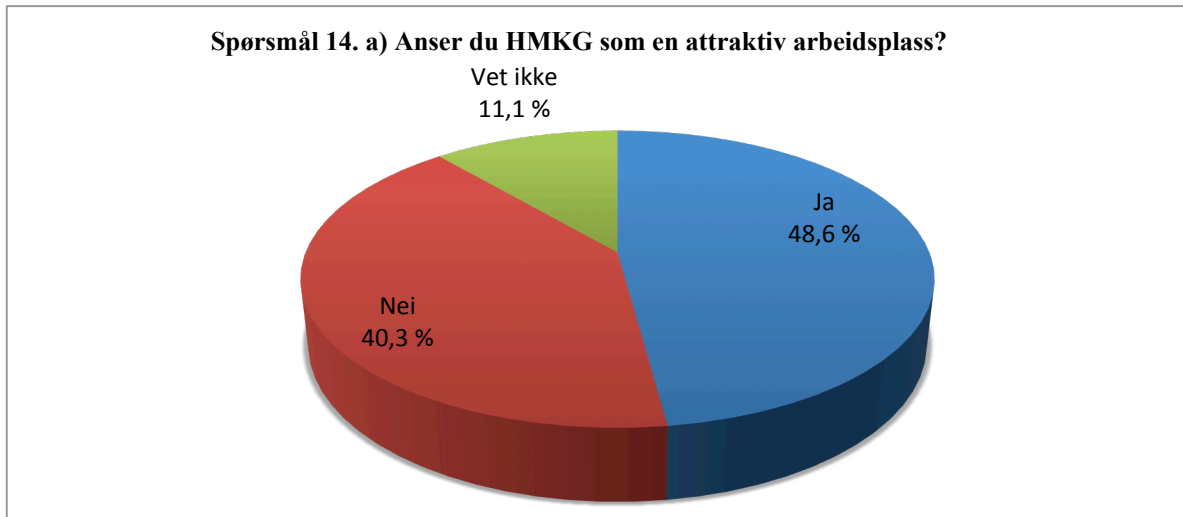
Bakgrunnen for dette spørsmålet var å se på hvilke av de seks «manøveravdelingene» kadettene har det beste inntrykket av. Respondentene skulle rangere avdelingene på en plass fra en til seks, på bakgrunn av deres subjektive inntrykk av disse.

Som det tydelig fremkommer i grafen under, har 54,2% rangert TMBN på førsteplass, dernest har 34,7% rangert PBN på en andre plass. 37,5% plasserte HMKG på en desidert sisteplass.



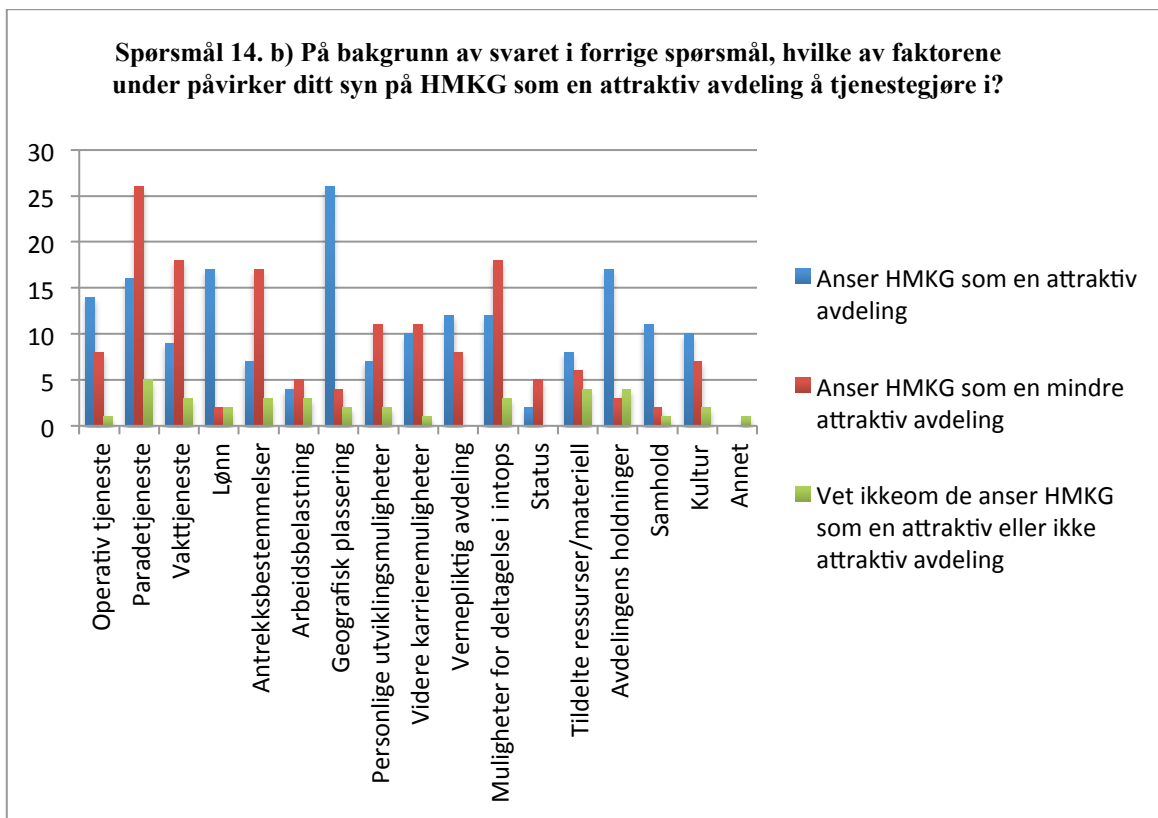
Figur 5.2.3.1

Spørsmål 14 er todelt, hvor den første delen kartlegger om kadettene anser HMKG som en attraktiv avdeling å tjenestegjøre i eller ikke. Figur 5.2.3.2 viser at 48,6% av respondentene anser avdelingen som attraktiv, mens 40,3% ikke anser HMKG som en attraktiv avdeling. 11,1% er usikre på hvorvidt de anser HMKG som en attraktiv eller mindre attraktiv avdeling.



*Figur 5.2.3.2*

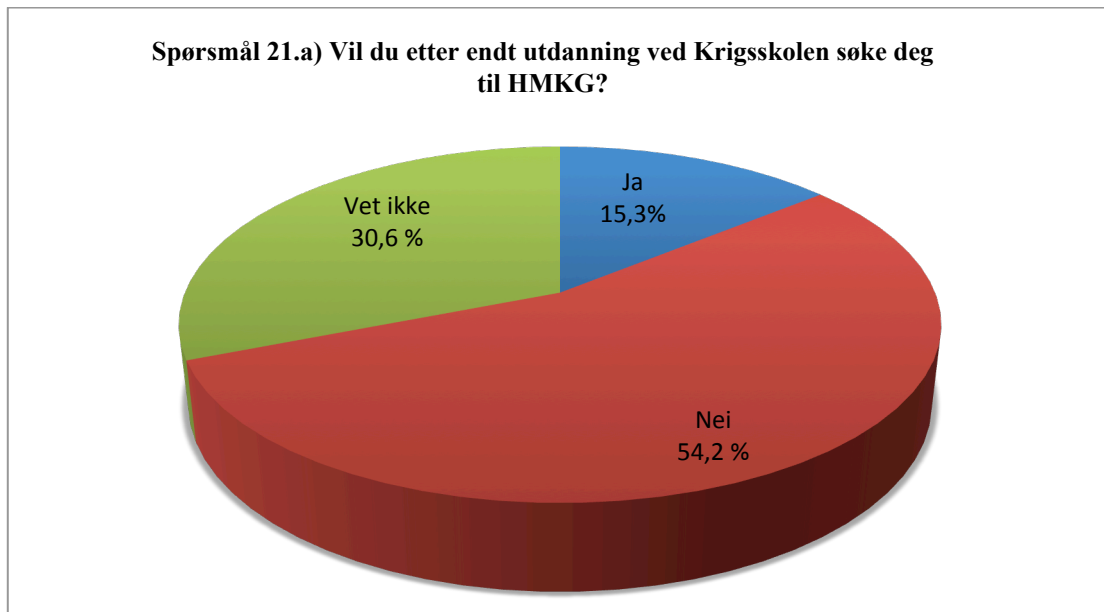
Av figur 5.2.3.3 fremkommer det hvilke faktorer som påvirker kadettene syn på HMKG som en attraktiv avdeling å tjenestegjøre i. Geografisk plassering, lønn og avdelingens holdninger er de tre hovedårsakene til at 48% anser HMKG som en attraktiv avdeling. Videre er det faktorene paradetjeneste, manglende muligheter for deltagelse i internasjonale operasjoner (intops), vaktjeneste og antreksbestemmelser som er hovedårsaken til at 41% av respondentene ikke anser HMKG som en attraktiv avdeling å tjenestegjøre i.



*Figur 5.2.3.3*



I spørsmål 21 a) ble kadettene bedt om å ta stilling til hvorvidt de kom til å søke seg til HMKG etter endt utdanning ved Krigsskolen. Figur 5.2.3.4 viser at bare 15,3% av kadettene kunne tenke seg dette. Hele 54,2% kunne ikke tenke seg å søke HMKG etter endt utdanning og 30,6% var usikre.



Figur 5.2.3.4

I spørsmål 21 b) ble kadettene bedt om å beskrive hvorfor, eventuelt hvorfor de ikke kunne tenke seg å søke seg til HMKG. Resultatet er fordelt på to tabeller med bakgrunn i kadettene svar fra forrige spørsmål. Videre er svarene kategorisert for å kunne tydeliggjøre tendensene på en bedre måte.

Blant kadettene som ønsket å søke seg til avdelingen fremkommer det i tabell 5.2.3.5, at beliggenhet er den kategorien fire av elleve har oppført som årsaken til hvorfor de ønsker å søke seg til avdelingen.

### Spørsmål 21.b) Hvorfor eventuelt hvorfor ikke?

| Kategorier                      |    |
|---------------------------------|----|
| Beliggenhet                     | 4  |
| tidligere tjeneste i avdelingen | 3  |
| Tjenesten                       | 3  |
| Personlig utviklingsmuligheter  | 1  |
| Totalt                          | 11 |

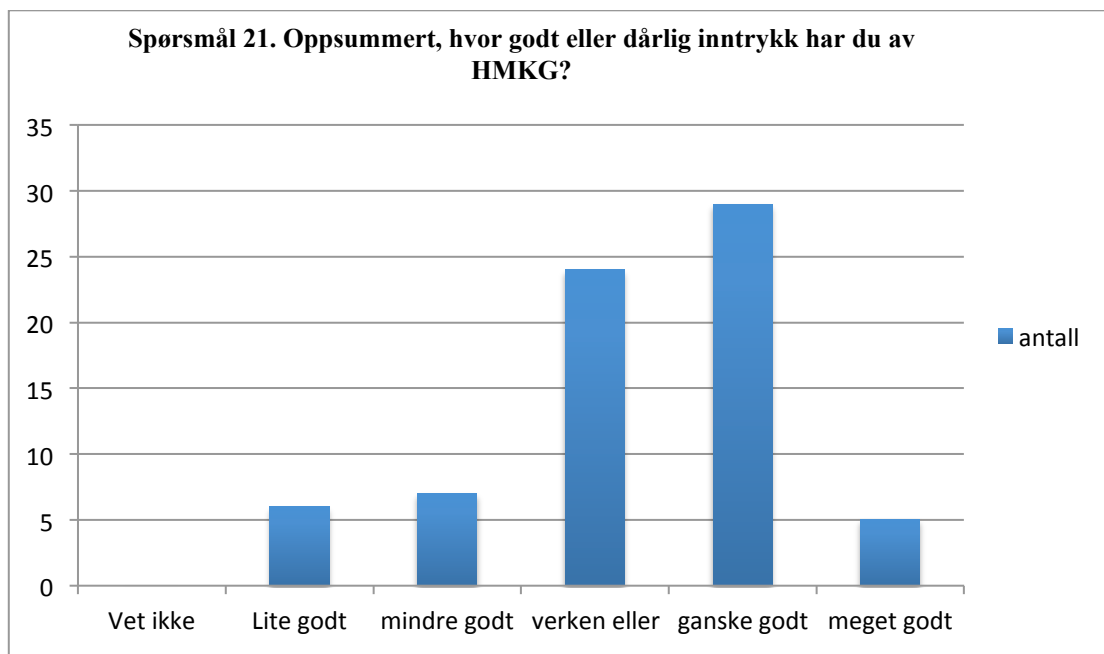
Tabell 5.2.3.5: Oversikt over kommentarer for hvorfor kadettene ønsker å søke seg til HMKG.

Begrunnelsen for at 21 av totalt 39 kadetter ikke ønsker å søke seg til HMKG, er «oppdraget og tjenestens art».

| Kategorier                           |    |
|--------------------------------------|----|
| Oppdraget og tjenestens art          | 21 |
| Ikke en del av Brigaden              | 5  |
| Feil fagfelt                         | 4  |
| Ønske om/tildelt stilling i annen BN | 3  |
| Fordommer                            | 2  |
| Relevans mot intops                  | 1  |
| Avdelingsfølelse                     | 1  |
| Beliggenhet                          | 1  |
| prøve noe nytt                       | 1  |
| Totalt                               | 39 |

Figur 5.2.3.6: Oversikt over kommentarer for hvorfor kadetter ikke ønsker å søke seg til HMKG.

Spørsmål 21 ble stilt for å kartlegge kadettene hovedinntrykk av avdelingen. Figur 5.2.3.7 viser at 40,3% av kadettene har et «ganske godt» inntrykk av HMKG og 34,7% har et nøytralt inntrykk av avdelingen.

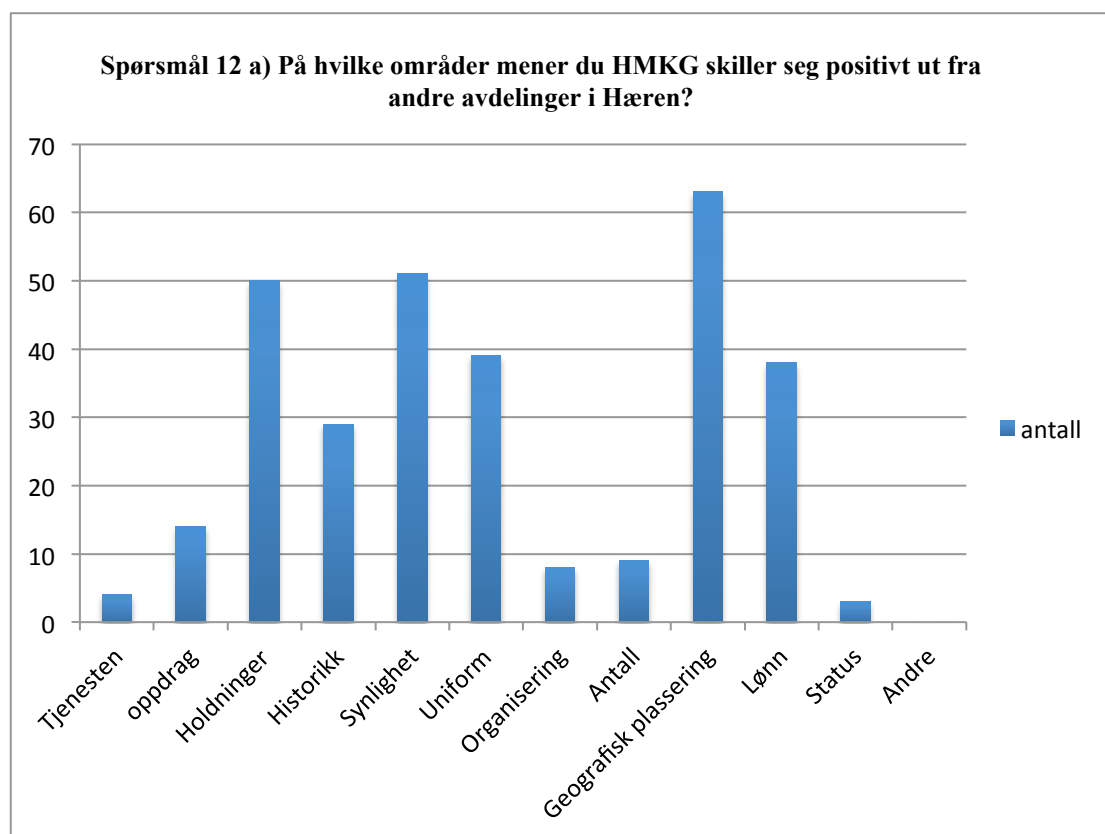


Figur 5.2.3.7

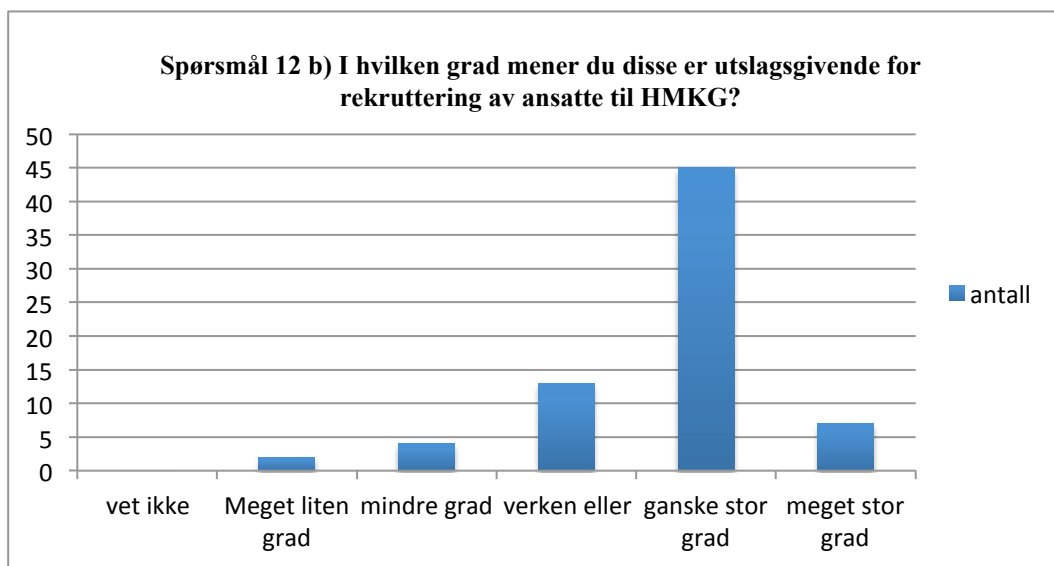
### 5.3 Omdømme i lys av virksomhetsidentitet og visuell identitet

I spørsmål 12 og 13 ble kadettene bedt om å besvare i hvor stor grad HMKG skiller seg positivt eller negativt ut fra andre avdelinger i Hæren. Faktorene de ble bedt om å ta stilling til var «tjenesten, oppdrag, holdninger, historikk, synlighet, uniform, organisering, antall, geografisk plassering, lønn og status». Begge spørsmålene er todelte, hvor kadettene i tillegg skulle mene noe om overnevnte faktorer påvirker rekrutteringen av ansatte til avdelingen.

Kadettene mener at HMKG skiller seg positivt ut fra andre avdelinger i Hæren på flere områder. De mest fremtredende er «geografisk plassering, holdninger, synlighet, uniform og lønn». Disse faktorene mener kadettene har en «ganske stor grad» av påvirkning på HMKG's evne til å rekruttere ansatte til avdelingen som fremkommer av figur 5.3.1.

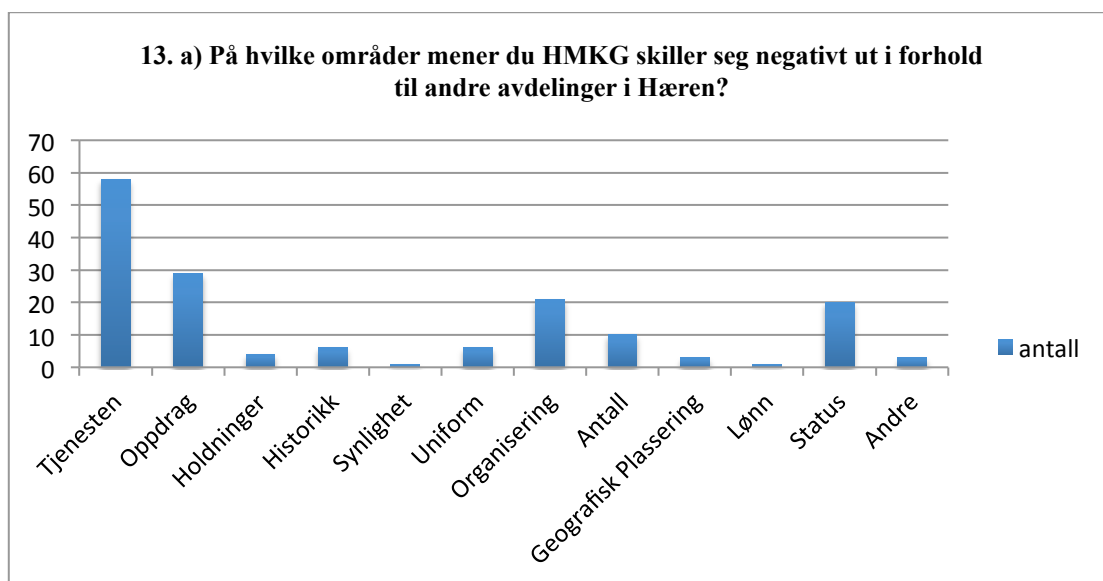


Figur 5.3.1

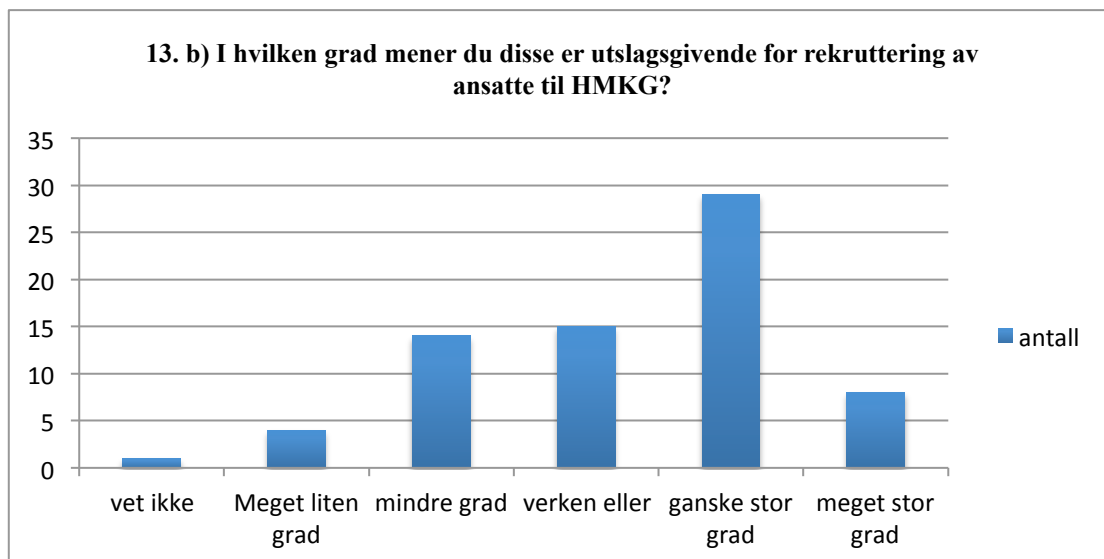


*Figur 5.3.2*

Det fremkommer av figur 5.3.3 at området der HMKG i størst grad skiller seg ut fra andre avdelinger i Hæren på en negativ måte, er selve tjenesten i avdelingen. Dernest kommer faktorene «oppdrag, organisering og status». Figur 5.3.4 viser at disse faktorene har en ganske stor grad av påvirkning på rekrutteringen av ansatte til HMKG.



*Figur 5.3.3*



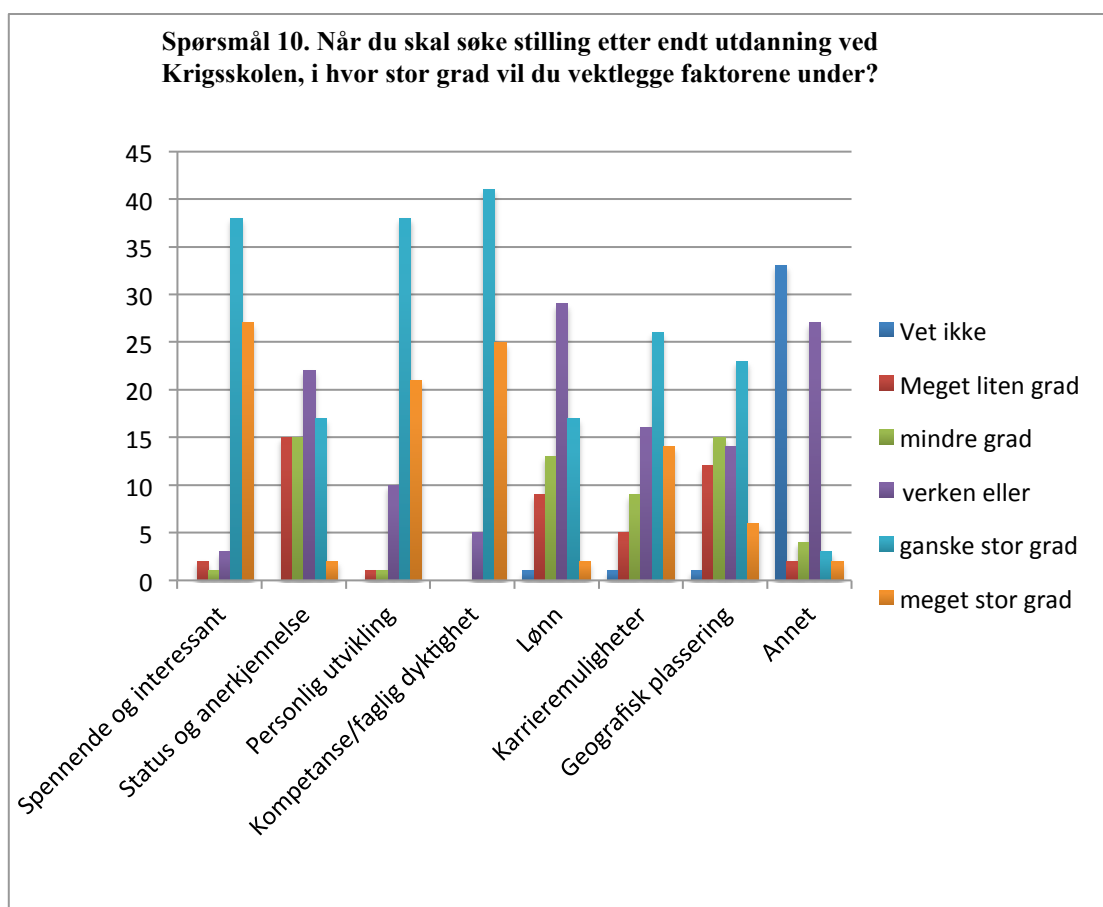
Figur 5.3.4

Spørsmål 17 er en fritestopp-gave der kadettene skulle beskrive sine assosiasjoner til HMKG med ett ord, basert på hvorvidt de anser HMKG som en attraktiv avdeling å tjenestegjøre i (Spørsmål 14. a). Kadettene som anser HMKG som en attraktiv avdeling har oppgitt følgende assosiasjoner: «Synlig, sluttet orden (SLO), givende, befalsmangel, holdninger, variasjon, ordre, symbolsk, stolthet, Oslo, kjedelig, karrierehemmende, rigid, buksestrikk, rutinepreget, vaktjeneste, drill, stivt, undervurdert, kultur, ryddig, strigla og parade».

Kadettene som ikke anser HMKG som en attraktiv avdeling, oppgir følgende assosiasjoner: «Lite operativt, disiplinerte, paradeavdeling, SLO, kjedelig, rutinepreget, rigid, anspent, kongevakt, ambivalent, pynt, trådstyrt, synlighet, drill, skokrem, overdimensjonert, stramt, ensidig, lojal, representativt og vakt».

Kadettene som var usikre på om de anså HMKG som en attraktiv avdeling eller ei, har følgende assosiasjoner: «Stivt, holdninger, ensformig, oppstilling, vakt og tradisjonstro».

I figur 5.3.5 fremkommer det at 93% av respondentene mener de vil vektlegge faktoren «kompetanse og faglig dyktighet» i «meget eller ganske stor grad» når de skal søke stilling etter Krigsskolen. 91,7% vektlegger faktorene «spennende og interessant i ganske eller meget stor grad». 82% vektlegger faktoren «personlig utvikling i meget eller ganske stor grad» og 56,9% av kadettene vil vektlegge «videre karrieremuligheter i meget eller ganske stor grad». Faktorene «status og anerkjennelse, geografisk plassering og lønn», er derimot ikke av stor betydning.



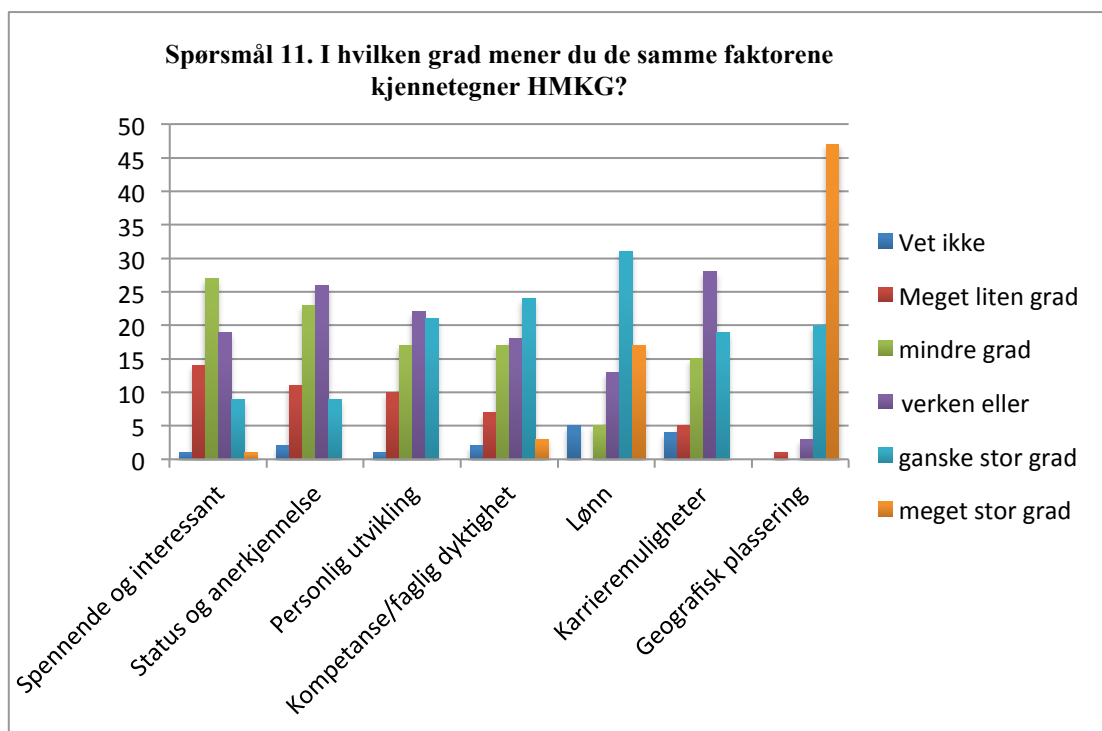
Figur 5.3.5

Som en del av spørsmål 10, fikk kadettene mulighet til å krysse av på faktoren «annet», hvor det var mulig å utdype i fritekst hvilke andre faktorer de mener er utslagsgivende for deres valg. Disse faktorene er listet opp under:

|  |
|--|
| Tidligere erfaring                             |
| Forutsigbarhet i første jobb etter Krigsskolen |
| Arbeidsmiljø                                   |
| Familiære forhold                              |
| Stilling- Troppsjef, NK, vpn                   |
| Venner, familie, liv utenom jobben             |
| Avdelingskultur og tidligere erfaring          |
| Trivsel med jobben og kulturen rundt           |

Figur 5.3.6

Spørsmål 11 tar for seg hvilke av de samme faktorene fra spørsmål 10, kadettene mener kjennetegner HMKG. Figur 5.3.7 viser at «geografisk plassering og lønn» er de faktorene som kjennetegner HMKG i størst grad.



Figur 5.3.7



## 6 Diskusjon av resultatene

Diskusjonen i dette kapitlet tar utgangspunkt i teorigrunnlaget fra kapittel 4 og resultatene fra spørreundersøkelsen som er gjengitt i kapittel 5.

Kadettene har et inntrykk av HMKG som er basert på ulike forhold, herunder image, virksomhetsidentitet og visuell identitet, som i sum danner omdømmet til HMKG blant kadettene. Diskusjonen i dette kapitlet danner grunnlaget for konklusjonen i kapittel 7.

### 6.1 Omdømme i lys av image

#### 6.1.1 Kjennskap til HMKG

Kadettene har generelt «verken liten eller stor» kjennskap til HMKG (40,3%). Kjennskapen kadettene mener de har om avdelingen skyldes «det de er blitt fortalt av andre» (79,2%) og «direkte erfaring med avdelingen» (59,8%). Dette fremkommer av resultatene i spørsmål 7 og 8 hvor kadettene ble bedt om å ta stilling til hvor god kjennskap de har til HMKG og hvor de har fått denne kjennskapen fra. Funnene forsterkes av Alvesson's (2004) teori om at de fleste imagener som folk har av organisasjoner, er basert på tilfeldig, sjelden, overfladisk og /eller indirekte informasjon.

I spørreundersøkelsen valgte jeg å legge inn to svaralternativer av samme betydning, men formulert på forskjellig måte: Svaralternativet «rykter» og «det du er blitt fortalt av andre». Felles for disse to er at de ikke har en kjent opphavsmann/kvinne og ikke kan verifiseres som sanne eller usanne (Johannessen mfl., 2009). Det er derfor interessant å se at bare 41,7% svarte at deres kjennskap til HMKG stammer fra «rykter», sammenlignet med hvor mange som svarte at deres kjennskap til avdeling stammer fra «det de er blitt fortalt av andre» (79,2%). Rykter er ubekreftet informasjon som folk flest forbinder med noe som er falskt og usant (Johannessen mfl., 2009). At et større antall av kadettene har svart at deres kjennskap til HMKG kommer fra det de er blitt fortalt av andre fremfor rykter, er med på å forsterke teorien til Johannessen mfl. (2009) om at folk generelt assosierer rykter med noe negativt. Hadde kadettene hatt et nøytralt forhold til rykter, ville trolig svarprosenten på de to alternativene vært jevnere.

At en så stor andel av respondentene har svart at deres kjennskap til avdelingen stammer fra «det de er blitt fortalt av andre» er interessant, men samtidig noe bekymringsfullt for

HMKG's del. Dette resultatet tyder på at kjennskapen kadettene har av HMKG i størst grad stammer fra «rykter». Det er bekymringsfullt nettopp fordi rykter har en tendens til å spre seg fort og er slik utfordrende å kontrollere og å avkrefte om ryktets innhold skulle vise seg ikke å gjenspeile virkeligheten (Johannessen mfl., 2009). Faren med rykter er at de som sprer ryktene ikke trenger å stå til ansvar for det som er sagt og at de derfor ofte tar seg friheten til å utelukke informasjon som kan avkrefte ryktet og velger å vektlegge det som har en pirrende nyhetsverdi. På denne måten vil det hele tiden legges ved nye detaljer som kan fremme spredningen av ryktet (Allport og Postman, 1947).

Etter «rykter» er det kadettene «direkte erfaringer» med HMKG som skyldes bakgrunnen for deres kjennskap til avdelingen. Av respondentene var det 14 kadetter som svarer at de tidligere har tjenestegjort i HMKG. Alle 14 svarer at deres kjennskap til avdelingen i «meget stor grad» skyldes «direkte erfaring med avdelingen». Velger man å se bort i fra disse 14 og deres svar, viser resultatet at bare 7 respondenter mener deres kunnskap om avdelingen skyldes direkte erfaring med HMKG. Med andre ord, tyder det på at kunnskapen om HMKG blant kadettene som tidligere har tjenestegjort i avdelingen i «meget stor» grad stammer fra deres «direkte erfaring» med HMKG.

På den annen side vil kunnskapen blant kadettene som ikke har tjenestegjort i HMKG tidligere, i enda større grad stamme fra rykter. Majoriteten av kadettene som tidligere ikke har tjenestegjort i HMKG, baserer sine inntrykk på rykter fremfor direkte erfaring med avdelingen. Disse kan på bakgrunn av dette heller ikke sies å ha blitt presentert avdelingens identitet. Inntrykket majoriteten av kadettene har av HMKG kan med dette sies å være farget av ufullstendig informasjon. Disse funnene styrker Alvesson's teori (2004), om at folk flest aldri vil oppleve selve identiteten til en organisasjon og inntrykket derfor vil farges av ufullstendig informasjon. Inntrykket kadettene sitter igjen med bærer således preg av lite substans og mye image.

### **6.1.2 Forventninger til HMKG**

Ved første øyekast kan det virke som om kadettene generelt sett har en «ganske stor grad» av positive forventninger til HMKG og deres oppdragsløsning. For at en organisasjon skal få et positivt image, må forventningene til interessentene innfris av organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009). Av de åtte oppdragene som kadettene ble bedt om å ta stilling til, er det kun to oppdrag HMKG til daglig utfører. Disse to er henholdsvis å avverge angrep mot kongefamilien, samt utdanne og trene vernepliktige til å bli operative soldater. Dette kan således sies å være

primæroppdragene til HMKG. De resterende oppdragene er noe avdelingen må ta stilling til ved en eventuell krise eller krig.

6,9% av kadettene svarer at de tror HMKG i «meget stor grad» vil være i stand til å avverge angrep mot kongefamilien. Derimot mener hele 40,3% at HMKG bare i «ganske stor grad» vil kunne utføre dette oppdraget. Videre svarer 9,7% av respondentene at de tror HMKG i «meget stor grad» vil være i stand til å utdanne og trene vernepliktige til å bli operative soldater. Derimot har hele 43,1% bare «ganske stor grad» av tiltro til HMKG's evne til å utføre det samme oppdraget. Gjennomsnittet av svarprosenten på hvorvidt HMKG i «ganske eller meget stor grad» evner å løse sine primæroppdrag blir da nøyaktig 50%. At bare 50% av de spurte har tiltro til at avdelingen er i stand til å løse sine primæroppdrag kan ikke sies å være spesielt tillitsvekkende.

Brønn og Ihlen (2009) hevder videre at en forutsetning for et positivt image er at det eksisterer liten eller ingen forskjell på det interessentene måtte oppleve i møte med organisasjonen og det organisasjonen selv måtte uttale. Videre hevder de at forventninger er et resultat av interessentenes direkte erfaring med virksomheten. Med andre ord bør det være liten divergens mellom kadettene forventninger til HMKG og det de måtte oppleve i møte med avdelingen. Dette kan være noe av problemet til HMKG. Den geografiske plasseringen til avdelingen, som kadettene selv trekker frem som det mest positive ved HMKG, bidrar til at relasjonsbygging mot andre avdelinger i Hæren blir utfordrende. Etersom kadettene i mindre grad har vært i direkte forbindelse med avdelingen, vil de ikke i nevneverdig grad få mulighet til å bekrefte eller avkrefte sine forventninger til avdelingen. En bekreftelse av kadettene forventninger ville kunne bidra til økt tillit til avdelingen, som kunne medført en bedre relasjon til HMKG. Tillit er et sentralt element i enhver relasjon (Brønn og Ihlen, 2009). Kadettene forventninger til HMKG kan tyde på å ha oppstått på bakgrunn av rykter knyttet til avdelingen og deres inntrykk av HMKG's visuelle identitet. Uten mulighet for å få bekreftet sine forventninger, vil kadettene således heller ikke ha en relasjon til HMKG som bygger på tillit. Etersom Brønn og Ihlen (2009) hevder at direkte erfaring med organisasjonen er en forutsetning for et godt image, kan den manglende direkte erfaringen kadettene har med HMKG svekke kadettene image av avdelingen.

Videre er det interessant å se at av de tre bistandsoppdragene, er det oppdraget vedrørende bistand til politiet ved terrorangrep, kadettene i minst grad har tillit til at HMKG er i stand til å løse (45,8%). Dette oppdraget har høyest alvorlighetsgrad og er samtidig det eneste

oppdraget avdelingen i nyere tid er blitt bedt om å løse. 22. Juli ble HMKG bedt om å bistå politiet med å sikre ulike objekter i Oslo sentrum på bakgrunn av bomben som ble detonert ved regjeringskvartalet. Aftenposten (2012) hevdet at en operasjon av et slikt omfang aldri tidligere har vært erfart i fredstid. På tross av HMKG's innsats 22. Juli og de påfølgende dagene, har ikke majoriteten av kadettene forventninger til avdelingens evne til å bistå politiet ved et eventuelt terrorangrep. Likefullt er det de tre bistandsoppdragene kadettene har størst tiltro til at HMKG evner å løse. Hele 66,8% mener HMKG i «ganske eller meget stor grad» er i stand til å bistå politiet ved naturkatastrofer og 69,4% ved store ulykker. En mulig årsak til at det nettopp er bistandsoppdragene som kadettene i størst grad mener HMKG er i stand til å løse, kan ha en sammenheng med inntrykket kadettene har av HMKG som en paradeavdeling. Dette vil bli diskutert nærmere i kapittel 6.2.

### **6.1.3 Inntrykk**

Det var flere spørsmål i undersøkelsen som tok for seg inntrykket (imaget) kadettene har av HMKG. I følge Brønn og Ihlen(2009), vil en organisasjons omdømme samsvare med hvor mange som ønsker å jobbe i organisasjonen. Et godt omdømme vil tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft. Et godt omdømme starter med et godt image. Hvor mange som ønsker å jobbe i avdelingen kan med andre ord sies å være en pekepinn på summen av interessentenes inntrykk, forestillinger og følelser knyttet til en organisasjon (Brønn & Ihlen, 2009).

Kadettenes totale inntrykk av HMKG kan isolert sett sies å være middels godt ettersom 47,3% av kadettene mener de har et «ganske godt eller meget godt» inntrykk av avdelingen. Likevel avgir 34,7% et nøytralt svar, ettersom de hevder deres inntrykk av HMKG verken er godt eller dårlig (Fig. 5.2.3.7). Videre anser 48,6 % av kadettene HMKG som en attraktiv arbeidsplass (Fig. 5.2.3.2). De tre hovedårsakene bak dette inntrykket skyldes HMKGs geografiske plassering, holdningene til avdelingen og lønnen. Blant kadettene som forholder seg nøytrale eller ikke anser HMKG som en attraktiv avdeling, skyldes dette inntrykket i hovedsak de fire faktorene paradetjeneste, vaktjeneste, antreksbestemmelser og manglende muligheter for deltagelse i intops (Fig. 5.2.3.3). Imaget kadettene har av HMKG kan på bakgrunn av dette tolkes å være middels godt.

På den annen side er det kun 15,3% av respondentene som hevder at de ønsker å søke seg til HMKG etter endt utdanning. I følge Brønn og Ihlen (2009), burde det middels gode imaget tilsi at en større andel av kadettmassen har et ønske om å søke seg til HMKG etter endt utdanning. Undersøkelsen tyder derimot på at dette ikke er tilfelle. Det er likevel interessant

at hele 30,6% av kadettene er usikre på hvorvidt de ønsker å søke seg til avdelingen. Dette kan ha en sammenheng med i hvilken grad kadettene er blitt presentert identiteten til HMKG og derfor ikke fått dekket deres mangel på kunnskap om avdelingen. Image kan sies å være interessentenes oppfatning av en organisasjon etter at de har blitt presentert organisasjonens identitet (Brønn & Ihlen, 2009).

Alle disse funnene kan ikke sies å forsterke teorien til Brønn og Ihlen om at det er en sammenheng mellom, i dette tilfellet, kadetters ønske om å tjenestegjøre i avdelingen og deres generelle inntrykk av HMKG (Brønn og Ihlen, 2009). Det trenger med andre ord ikke å være en sammenheng mellom inntrykket av en organisasjon og ønsket om å tjenestegjøre i denne.

I forlengelsen av det overnevnte er det trekk ved HMKG som både taler for og imot om kadettene ønsker seg til avdelingen etter utdanningen ved Krigsskolen. Sammenhengen mellom kadettene isolerte inntrykk og hvorvidt de ønsker å tjenestegjøre i avdelingen kan derfor ikke sees på som "sort/hvitt". Folk er forskjellige og vil derfor ha forskjellig oppfatning av ulike virksomheter (Brønn & Ihlen, 2009). Hvorvidt kadettene ønsker å tjenestegjøre i HMKG kan først og fremst tyde på individuelle forskjeller i hvor sterkt deres inntrykk av avdelingens trekk, appellerer til den enkelte. Blant kadettene som kan tenke seg å søke HMKG etter Krigsskolen, er det den geografiske plasseringen som i størst grad virker tiltrekkende. HMKG er Hærens eneste infanteribataljon som er lokalisert i Oslo.

Av de 54,2% som ikke tror de kommer til å søke seg til avdelingen er det 53,8%, som begrunner dette med tjenesten og oppdragets art. Det kan virke som om kadettene negative inntrykk av HMKG's oppdrag og tjeneste veier tyngre enn det positive inntrykket av avdelingens geografiske plassering. Dette fremkommer av figur 5.2.3.1, hvor kadetten ble bedt om å rangere avdelingene innenfor troppearten/våpengrenen «manøver» på plassene 1-6.

Selv om image har et individuelt følelsesaspekt (Brønn & Ihlen, 2009), viser resultatene likevel en tendens til at HMKG i lys av de andre manøveravdelingene i Hæren ikke stiller like sterkt, selv om kadettene inntrykk av HMKG isolert viser seg å være middels godt. Det fremkommer av resultatet at blant manøveravdelingene i Hæren er det avdelingene med det mest profesjonelle preget kadettene har det beste inntrykket av.

### **6.1.4 Oppsummering**

Kadettene kan sies å ha verken stor eller liten kjennskap til HMKG. Kjennskapen kadettene har om avdelingen skyldes i hovedsak rykter, fremfor direkte erfaring med avdelingen.

Funnene styrkes av Alvesson's teori (2004), om at folk flest aldri vil oppleve selve identiteten til en organisasjon og inntrykket derfor vil farges av tilfeldig, sjelden, overfladisk og /eller indirekte informasjon. Inntrykket kadettene sitter igjen med bærer således preg av lite substans og mye image.

Kadettenes forventninger til HMKG kan ha oppstått på bakgrunn av rykter knyttet til avdelingen og HMKG's visuelle identitet. Bare 50% har tiltro til at avdelingen er i stand til å løse sine primæroppdrag, noe som ikke kan sies å være spesielt tillitsvekkende. Det er HMKG's bistandsoppdrag til politiet kadettene i størst grad mener avdelingen er i stand til å løse. Dette kan ha en sammenheng med inntrykket kadettene har av HMKG som en «paradeavdeling».

Kadettenes totale inntrykk av HMKG kan isolert sett sies å være middels godt. Likevel ønsker kun 15,3% av respondentene å søke seg til HMKG etter endt utdanning. Det trenger med andre ord ikke å være en sammenheng mellom inntrykket av en organisasjon og ønsket om å tjenestegjøre i denne. Det kan virke som om kadettenes negative inntrykk av HMKG's oppdrag og tjeneste veier tyngre enn det positive inntrykket av avdelingens geografiske plassering.

Imaget kadettene har av HMKG kan på bakgrunn av kapittel 6.1, tolkes til å være middels godt.

## **6.2 Omdømme i lys av virksomhetsidentitet og visuell identitet**

Identiteten er det folk opplever i kontakt med organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009). Det er derimot tvilsomt hvorvidt kadettene i dette tilfellet faktisk har kjennskap til HMKG's identitet og virksomhetsidentitet. Dette fordi de færreste av kadettene har kjennskap til HMKG gjennom direkte erfaring med avdelingen, sammenlignet med antallet som kjenner avdelingen gjennom rykter. Tvert imot baserer kadettene sine inntrykk av det de tror er HMKG's identitet, gjennom visuelle virkemidler og rykter. Dette fremkommer av svarene i spørsmål 17, hvor kadettene med ett ord skulle beskrive deres assosiasjoner til HMKG. Så og si alle svarene hadde en sammenheng med HMKG's visuelle trekk. Teorien til Brønn og Ihlen (2009) over, kan derfor verken bekrefte eller avkreftes i dette tilfellet. Problematikken rundt

denne teorien oppstår på bakgrunn av at majoriteten av kadettene i liten grad har kjennskap til avdelingen gjennom direkte erfaring med HMKG, sammenlignet med flertallet som baserer inntrykket på rykter. Kadettene har derfor ikke fått muligheten til å oppleve det HMKG faktisk er, står for eller det avdelingen selv sier at den er, HMKG's identitet og virksomhetsidentitet (Brønn og Ihlen, 2009).

På den annen side svekkes teorien til Brønn og Ihlen (2009) om at det er ut ifra identiteten, en organisasjon bygger opp et inntrykk eller image. Selv om kadettene ikke har opplevd selve identiteten til avdelingen, har de likevel dannet seg et image av HMKG. På bakgrunn av dette imaget er det liten tvil om at kadettene mener HMKG er en avdeling som skiller seg ut blant avdelingene i Hæren. Det å skille seg ut for en organisasjon kan være både positivt og negativt. Brønn og Ihlen (2009) mener det som skiller en organisasjon fra en annen er nettopp det som gjør den unik. Videre kan det å skille seg ut for en organisasjon, bli ansett å være selve nøkkelen bak omdømmebygging (Antorini & Schultz, 2005).

Da kadettene ble bedt om å ta stilling til hvilke faktorer de mente kjennetegnet HMKG, svarer de at den «geografiske plasseringen og den høye lønnen» er faktorer som i størst grad kjennetegner avdelingen. De faktorene som i minst grad kjennetegner HMKG, er «spennende og interessant» og «status og anerkjennelse». På bakgrunn av tidligere drøfting, kan dette ha sammenheng med kadettene inntrykk av både tjeneste og oppdragene til avdelingen. Det at majoriteten av kadettene ikke anser avdelingen som «spennende og interessant» kan trolig ha en direkte sammenheng med kadettene inntrykk av HMKG som en avdeling uten høy status og anerkjennelse.

De fire trekkene ved HMKG som kadettene mener skiller seg negativt ut, sammenlignet med andre avdelinger i Hæren er: «tjenesten, oppdraget, organisering og status». Av disse fire er det avdelingens tjeneste som i størst grad utpeker seg negativt som det dominerende trekket (Fig. 5.3.3). På den annen side er det over 50% som mener at HMKG skiller seg positivt ut i form av: «holdninger, synlighet, uniform, geografisk plassering og lønn», sammenlignet med andre avdelinger (Fig. 5.3.1). Videre mener kadettene at de positive trekkene ved avdelingen i mindre grad vil være utslagsgivende for rekrutteringen av ansatte til HMKG, enn det de negative trekkene ved avdelingen vil være (Fig. 5.3.2, 5.3.4).

Kadettene mener altså at avdelingen skiller seg ut både positivt og negativt, på flere områder. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at HMKG er en unik avdeling (Brønn og Ihlen, 2009). Denne differensieringen, altså trekkene som kjennetegner HMKG og gjør

avdeling unik, bidrar derimot ikke til å bedre inntrykket kadettene har av avdelingen. Tvert imot veier trekkene ved avdelingen, som majoriteten av kadettene anser som negative, tyngre enn de positive. Dette samsvarer ikke med teorien til Antorini og Schultz (2005) ovenfor, som hevder at det å skille seg ut for en organisasjon er nøkkelen til omdømmebygging. For HMKG sitt tilfelle er den ”unike” tjenesten, årsaken til at ansatte ikke ønsker å tjenestegjøre i avdelingen. Av tidligere drøfting fremkommer det at det først og fremst er «paradetjenesten» i HMKG kadettene i størst grad misliker.

På bakgrunn av svarene i undersøkelsen, kan HMKG sies å ha en støttende identitet. En «støttende identitet forbindes med organisasjoner hvor datterselskapene har en egen visuell identitet, men der tilknytningen til morselskapet fortsatt er synlig i bakgrunnen» (Brønn & Ihlen, 2009, s.40). For HMKG sin del innebærer dette at avdelingen skiller seg ut gjennom sin visuelle identitet i forhold til synlighet, uniform og antrekk. Likefullt hersker det liten tvil om at HMKG er en militær avdeling underlagt Hæren. En visuell identitet kan sies å være alle symbolene og identifikasjonssystemene som en virksomhet tar i bruk (Brønn & Ihlen, 2009).

En stor del av «paradetjenesten» i HMKG kan knyttes opp mot «holdninger, synlighet og uniform». Paradetjenesten kan i sin helhet, sies å være avdelingens visuelle identitet. Denne vil ofte være folks første møte med HMKG og kommer til uttrykk gjennom parader eller vaktjeneste i hovedstaden. Dette bekreftes av Brønn og Ihlen's (2009) teori om at en virksomhets visuelle identitet ofte er det første møte med en organisasjon for folk flest. Holdningene og uniformen til de tjenestegjørende i avdelingen, er viktige deler av HMKG's paradetjeneste og kan derfor sies å være betydningsfullt for avdelingens visuelle identitet. Det er derfor interessant at kadettene mener disse trekkene ved avdelingen er positive, når de på den annen siden hevder at paradetjenesten i seg selv er et negativt trekk ved HMKG.

Det at HMKG i så stor grad skiller seg ut fra andre avdelinger, visuelt sett, kan tyde på at kadettene lettere setter likhetstegn mellom de visuelle inntrykkene og «paradetjenesten». På bakgrunn av tidligere funn, kan ordene kadettene assosierer avdelingen med (Spørsmål 17) og negativiteten knyttet til tjenesten (Fig. 5.3.3), tyde på at kadetter ved krigsskolen tror tjenesten til HMKG i all hovedsak omhandler «vakt og paradetjeneste». Etersom kjennskapet til avdelingen hovedsakelig baserer seg på rykter, kan det tyde på at det er dette budskapet som blir formidlet gjennom ryktespredning. HMKG's visuelle trekk er i stor grad med på å forsterke dette inntrykket av HMKG som en «paradeavdeling». HMKG's visuelle identitet er således et godt eksempel på hvor kraftfull effekten av visuelle virkemidler kan fremstå.



Resultatet forsterkes i teorien til Brønn og Ihlen (2009), som hevder at visuelle symboler i seg selv kan være mektige kommunikatorer.

I forlengelsen av det overnevnte kan kadettene inntrykk av HMKG som en «vakt og paradeavdeling» være en mulig forklaring på hvorfor kadettene tror det er bistand til politiet, avdelingen i størst grad vil være i stand til å løse.

### **6.2.1 Oppsummering**

Majoriteten av kadettene har i liten grad kjennskap til avdelingen gjennom direkte erfaring med HMKG. Kadettene har således ikke fått muligheten til å erfare HMKG's identitet og virksomhetsidentitet. Selv om kadettene ikke har opplevd selve identiteten til avdelingen, har de likevel dannet seg et image av HMKG. På bakgrunn av dette imaget, fremkommer det at HMKG er en avdeling som skiller seg ut fra de andre avdelingene i Hæren.

«Paradetjenesten» kan sies å være avdelingens visuelle identitet. Denne "unike" tjenesten, er årsaken til at ansatte ikke ønsker å tjenestegjøre i avdelingen. HMKG skiller seg ut gjennom sin visuelle identitet i forhold til synlighet, uniform og antrekk. Likefullt hersker det liten tvil om at HMKG er en militær avdeling underlagt Hæren. HMKG kan således sies å ha en støttende identitet.

Det at HMKG i så stor utstrekning skiller seg ut fra andre avdelinger, visuelt sett, kan tyde på at kadettene lettere setter likhetstegn mellom de visuelle inntrykkene og tjenesten. Tidligere funn kan tyde på at kadetter ved Krigsskolen tror tjenesten til HMKG i all hovedsak omhandler «vakt og paradetjeneste». Etersom kjennskapet til avdelingen hovedsakelig baserer seg på rykter, kan det tyde på at det er dette budskapet som blir formidlet gjennom ryktespredning. HMKG's visuelle trekk er i stor grad med på å forsterke inntrykket av HMKG som en «paradeavdeling».

## 7 Konklusjon

En virksomhets omdømme vil påvirkes av folks meninger om virksomheten. Disse meningene baserer seg på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd (Brønn & Ihlen, 2009).

Omdømme er på langt nær noe sort/hvitt, selv om det i denne oppgaven kanskje kan fremstå slik. Det er derimot noe individuelt, følelsesladet og komplekst, som i sin helhet påvirkes av flere faktorer enn de som er belyst i denne oppgaven.

Likevel vil funnene i undersøkelsen kunne si noe om tendensen til hvilket omdømme kadetter ved Krigsskolen har av HMKG. Inntrykket kadettene har av HMKG baserer seg tilsynelatende på rykter og avdelingens visuelle identitet. Dette medfører at inntrykket til kadettene i stor grad baserer seg på det kadettene tror de vet om avdelingen, fremfor det de faktisk vet om avdelingen. Man kan altså ikke med sikkerhet si at deres kjennskap til og inntrykk av avdelingen baserer seg på sannheter. Etersom kadettene i mindre grad baserer inntrykkene sine på direkte erfaringer med avdelingen, har de trolig heller ikke blitt presentert avdelingens faktiske identitet eller virksomhetsidentitet. Videre kan kadettenes forventninger til avdelingens evne til å løse sine primæroppdrag og andre militære oppdrag for øvrig, sies å være relativt beskjedent. Avdelingen fremstår som «lite interessant og spennende», hovedsakelig på bakgrunn av tjenesten kadettene tror HMKG utfører.

Kadettenes inntrykk av HMKG fremstår som noe ufullstendig, ettersom inntrykket i større grad baserer seg på rykter fremfor direkte erfaring med avdelingen over tid. Inntrykket av HMKG baserer seg i større grad på image og den visuelle identiteten, fremfor virksomhetsidentiteten til avdelingen. Det kan virke som om det ufullstendige inntrykket kadettene har av avdelingen, er den faktoren som i størst grad påvirker deres omdømme av HMKG. Inntrykket til kadettene kan derfor sies å være farget av mye image og lite substans, som da blir noe ustabil og trolig ikke vil vedvare over tid. Med bakgrunn i dette er det nærliggende å konkludere med at kadettenes (kull Gram og Krebs) omdømme av HMKG synes å være mindre godt og således ikke gjenspeiler samfunnets positivitet til avdelingen.

HMKG har truffet godt på sin strategiske kommunikasjon ut mot samfunnet for øvrig (Forsvaret, 2015). De bør i større grad vie mer oppmerksomhet på å kommunisere og videreformidle informasjon om avdelingen til Krigsskolen og andre av Hærens respektive avdelinger i fremtiden. Dette for å fylle informasjonstomrommet som Johannessen mfl.

(2009) hevder rykter gjør. HMKG har et omdømme å ivareta og bør være mer innovative i sin omdømmehåndtering, for i større grad å kunne fremstå som en attraktiv avdeling med et positivt omdømme.

Det hadde vært interessant å undersøke HMKG's egen organisasjonsidentitet og sammenlignet denne med det faktiske omdømme Hærens respektive avdelinger har av organisasjonen. Dette lot seg ikke gjøre på grunn av begrensninger for denne oppgaven, men vil kunne danne et utgangspunkt for en eventuell masteroppgave.

## 8 Litteraturliste

Allport, G. W., & Postman, L. J. (1947) *The psychology of rumour*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Alvesson, M. (2004). *Organization: From substance to image?*. Oxford: Oxford University Press.

Andresen, K. P. (2012). *Sluttet Orden. Har befalets lederstiler i HMKG, påvirkning på gardistenes evne til å tilegne seg sluttet orden?*. (Bachelorgradsavhandling, Krigsskolen). K.P. Andresen, Oslo.

Antorini, Y.M., & Schultz, M. (2005). *Corporate branding. Purpose/people/processes*. København: Copenhagen Business School Press.

Bakken, C. S. (2015). *Drikkevaner på Krigsskolen. Har vi en sunn drikkekultur på Krigsskolen?*. (Bachelorgradavhandling, Krigsskolen). C.S. Bakken, Oslo.

Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation*. London: Routledge.

Brønn, P.S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P.A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Eldal, L.(2013). *"For alt vi har. Og alt vi er." Var det alt?*. (Mastergradsavhandling, Høgskolen i Oslo og Akershus). L. Eldal, Oslo.

Forsvaret. (2010). *Hans Majestet Kongens Garde*. Hentet 13.02.2016, fra [https://www.facebook.com/HansMajestetKongensGarde/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/HansMajestetKongensGarde/info/?tab=page_info)

Forsvaret. (2013). *Hans Majestet Kongens Garde*. Hentet 14.02.2016, fra <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Hans-Majestet-Kongens-Garde>

Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, J., Olaisen, J., & Olsen, B. (2009). *Omdømme: Rykter, sladder, og tøyprat*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Mathisen, V.W. (2015). *Omdømme- og identitetsutvikling i Forsvaret. En studie av forsvarets omdømmekampanje og Krigsskolens identitet- i spenn mellom flere identiteter*. (Mastergradsavhandling, Norges Arktiske Universitet). V.W. Mathisen, Tromsø.

Prop.73 S. (2011-2012). *Et forsvar for vår tid: Tilråding fra Forsvarsdepartementet 23. mars 2012, godkjent i statsråd samme dag: (Regjeringen Stoltenberg II)*. Oslo: Det Kongelige Forsvarsdepartement.

Prop.111 LS (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen): Tilråding fra Forsvarsdepartementet 24. april 2015, godkjent i statsråd samme dag: (Regjeringen Solberg)*. Oslo: Det Kongelige Forsvarsdepartement.

Tollersrud, E. (2012, 23.06.). Vurderte å grave maskingeværstillinger rundt slottet. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Vurderte-a-grave-maskingeværstillinger-rundt-Slottet-6855333.html>

Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Wæraas, A., Byrkjeflot, & Angell, S. (2011). *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

# 9 Vedlegg: spørreundersøkelse

## Spørreundersøkelse vedrørende omdømmet til HMKG.

En organisasjons omdømme kan forklares som: hvordan en organisasjon blir oppfattet på tvers av mennesker over tid.

Formålet med denne undersøkelsen er å finne ut hvilket inntrykk kadettene ved Krigsskolen har av HMKG som avdeling. På bakgrunn av dette inntrykket vil jeg kunne si noe om hvilket omdømme og status HMKG har blant kadettene. Problemstillingen som skal besvares i min bacheloroppgave er: Hvilket omdømme har HMKG blant kadetter ved krigsskolen?

Denne spørreundersøkelsen tar ca. 8-10 minutter å besvare og er anonym.

Mads Kollerud, kull Linge

### 1. Kjønn\*

- Mann  
 Kvinne

### 2. Alder\*

- 19-22  
 23-26  
 27-30  
 31-34

### 3. Er du første eller andreårskadett?\*

- Førsteårskadett  
 Andreårskadett

### 4. Har du tjenestegjort i HMKG tidligere?\*

- Ja  
 Nei

### 5. Hvilken avdeling tjenestegjorde du i forut for Krigsskolen?\*

### 6. Hvilken avdeling har du best inntrykk av? Ranger avdelingene under på en plass fra 1-6, hvor 1 er best og 6 er dårligst.\*

|       | 1. plass              | 2. plass              | 3. plass              | 4. plass              | 5. plass              | 6. plass              |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| PBN   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| GSV   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. BN | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| HMKG  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| TMBN  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| KESK  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 7. Hvor god kjennskap har du til HMKG?\*

| meget liten grad      | mindre grad           | verken eller          | ganske stor grad      | meget stor grad       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...\***

|                                  | meget liten grad      | mindre grad           | verken eller          | ganske stor grad      | meget stor grad       |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Internett/sosiale medier         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Media                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det du er blitt fortalt av andre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trykte brosjyrer                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Foredrag                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Direkte erfaring med HMKG        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Utdanningsmesser                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ryfter                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å....\***

|   | vet ikke              | meget liten grad      | mindre grad           | verken eller          | ganske stor grad      | meget stor grad       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bistå politiet ved en naturkatastrofe                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bistå politiet ved store ulykker                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bistå politiet ved terrorangrep                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avverge angrep mot kongefamilien                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eskortere kongefamilien i sikkerhet                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ta del i forsvaret av hovedstaden                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rekruttere vernepliktige soldater til videre tjeneste i Forsvaret | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Utdanne og trene vernepliktige til operative soldater             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?\***

|                             | vet ikke              | meget liten grad      | mindre grad           | verken eller          | ganske stor grad      | meget stor grad       |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Spennende og interessant    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Status og anerkjennelse     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personlig utvikling         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kompetanse/Faglig dyktighet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lønn                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Karrieremuligheter          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geografisk plassering       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Annet                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Hvis annet, hvilke?

**11. I hvilken grad mener du de samme faktorene kjennetegner HMKG?\***

|                             | vet ikke              | meget liten grad      | mindre grad           | verken eller          | ganske stor grad      | meget stor grad       |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Spennende og interessant    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Status og anerkjennelse     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personlig utvikling         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kompetanse/Faglig dyktighet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lønn                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Karrieremuligheter          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geografisk plassering       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**12. a) På hvilke områder mener du HMKG skiller seg POSITIVT ut fra andre avdelinger i Hæren?\***

Muligheter for å krysse av på flere alternativer

- Tjenesten
- Oppdrag
- Holdninger
- Historikk
- Synlighet
- Uniform
- Organisering
- Antall
- Geografisk plassering
- Lønn
- Status
- Andre:

**12. b) I hvor stor grad mener du disse trekkene er utslagsgivende for rekruttering av ansatte til HMKG?\***

| vet ikke              | meget liten grad      | mindre grad           | verken eller          | ganske stor grad      | meget stor grad       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**13. a) På hvilke områder mener du HMKG skiller seg NEGATIVT ut i forhold til andre avdelinger i Hæren?\***

Muligheter for å krysse av på flere alternativer

- Tjenesten
- Oppdrag
- Holdninger
- Historikk
- Synlighet
- Uniform
- Organisering
- Antall
- Geografisk plassering
- Lønn
- Status
- Andre:

**13. b) I hvor stor grad mener du disse trekkene er utslagsgivende for rekruttering av ansatte til HMKG? \***

| vet ikke              | meget liten grad      | mindre grad           | verken eller          | ganske stor grad      | meget stor grad       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



14. a) Anser du HMKG som en attraktiv arbeidsplass?\*

- Ja  
 Nei  
 Vet ikke

14. b) På bakgrunn av svaret i forrige spørsmål, hvilke av faktorene under påvirker ditt syn på HMKG som en attraktiv/mindre attraktiv arbeidsplass?\*

Muligheter til å krysse av på flere faktorer

- Operativ tjeneste  
 Paradetjeneste  
 Vaktjeneste  
 Lønn  
 Antreksbestemmelser  
 Arbeidsbelastning  
 Geografisk plassering  
 Personlige utviklingsmuligheter  
 Videre karrieremuligheter  
 Vernepliktig avdeling  
 Muligheter for deltagelse i intops  
 Status  
 Tildelte ressurser/materiell  
 Avdelingens holdninger  
 Samhold  
 Kultur  
 Annet  
 Andre:

15. I hvor stor grad tror du andre ansatte i Hæren anser HMKG som en attraktiv avdeling å tjenestegjøre i?\*

vet ikke      meget liten grad      mindre grad      verken eller      ganske stor grad      meget stor grad

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

16. I hvor stor grad ville du anbefalt tjeneste i HMKG for dine kolleger?\*

vet ikke      meget liten grad      mindre grad      verken eller      ganske stor grad      meget stor grad

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

17. Hvis du skulle oppsummert dine assosiasjoner til HMKG med ett ord, hvilket ord ville det vært?\*

18. Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av HMKG på følgende områder?\*

meget dårlig      litt dårlig      verken godt eller dårlig      ganske godt      meget godt

|   | meget dårlig          | litt dårlig           | verken godt eller dårlig | ganske godt           | meget godt            |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kompetanse og fagkunnskap                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Er en høyt teknologisk avdeling                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Evne til å møte nye sikkerhetsutfordringer          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Evne til å endre seg i takt med samfunnsutviklingen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer for HMKG?\*

|                       | passer dårlig         | passer mindre godt    | verken godt eller dårlig | passer ganske godt    | passer meget godt     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kompetent             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Har samfunnets tillit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Troverdig             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relevant              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moderne               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Effektiv              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Åpen organisasjon     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Hvor viktig mener du at de samme verdiene/egenskapene er for en militær avdeling?\*

|                       | ikke viktig           | mindre viktig         | verken eller          | ganske viktig         | meget viktig          |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kompetent             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Har samfunnets tillit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Troverdig             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relevant              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moderne               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Effektiv              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Åpen organisasjon     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. Oppsummert, hvor godt eller dårlig inntrykk har du av HMKG.\*

|  | vet ikke              | lite god              | mindre god            | verken eller          | ganske god            | meget god             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

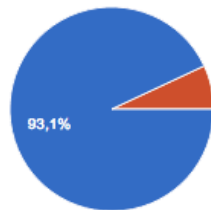
22. a) Vil du etter endt utdanning ved Krigsskolen søke deg til HMKG?\*

- Ja
- Nei
- Vet ikke

22. b) Hvorfor, eventuelt hvorfor ikke?\*

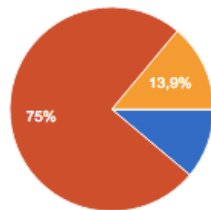
# 10 Vedlegg: Resultater spørreundersøkelse

## 1. Kjønn



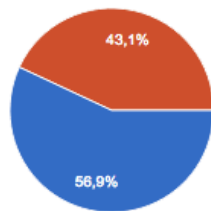
|        |           |        |
|--------|-----------|--------|
| Mann   | <b>67</b> | 93.1 % |
| Kvinne | <b>5</b>  | 6.9 %  |

## 2. Alder



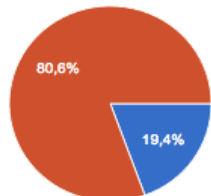
|       |           |        |
|-------|-----------|--------|
| 19-22 | <b>8</b>  | 11.1 % |
| 23-26 | <b>54</b> | 75 %   |
| 27-30 | <b>10</b> | 13.9 % |
| 31-34 | <b>0</b>  | 0 %    |

## 3. Er du første eller andreårskadett?



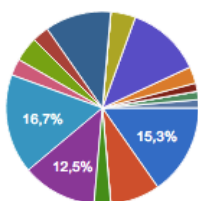
|                 |           |        |
|-----------------|-----------|--------|
| Førsteårskadett | <b>41</b> | 56.9 % |
| Andreårskadett  | <b>31</b> | 43.1 % |

## 4. Har du tjenestegjort i HMKG tidligere?



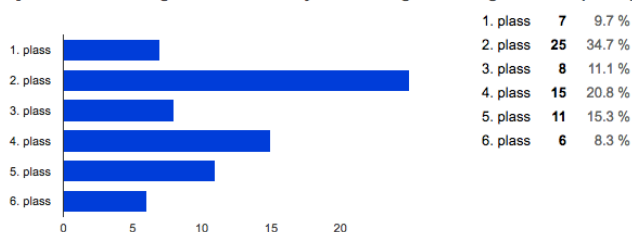
|     |           |        |
|-----|-----------|--------|
| Ja  | <b>14</b> | 19.4 % |
| Nei | <b>58</b> | 80.6 % |

### 5. Hvilken avdeling tjenestegjorde du i forut for Krigsskolen?

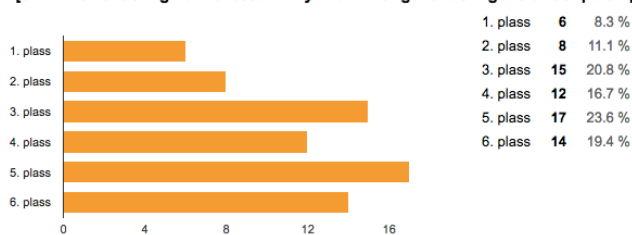


|                             |    |        |
|-----------------------------|----|--------|
| Gjennomgående befalskole    | 11 | 15.3 % |
| Sambandsbataljonen          | 6  | 8.3 %  |
| Stridstrenbataljonen        | 0  | 0 %    |
| 2. Bataljon                 | 2  | 2.8 %  |
| Telemarksbataljonen         | 9  | 12.5 % |
| Panserbataljonen            | 12 | 16.7 % |
| Ingeniørbataljonen          | 2  | 2.8 %  |
| Etterretningsbataljonen     | 3  | 4.2 %  |
| Militærpolitiet             | 2  | 2.8 %  |
| Hans Majestet Kongens Garde | 8  | 11.1 % |
| Sanitetsbataljonen          | 0  | 0 %    |
| Kampeskadronen              | 0  | 0 %    |
| Artilleribataljonen         | 3  | 4.2 %  |
| Garnisonen i Sør-Varanger   | 9  | 12.5 % |
| FSK                         | 2  | 2.8 %  |
| Luftforsvaret               | 1  | 1.4 %  |
| Sjøforsvaret                | 0  | 0 %    |
| Heimevernet                 | 1  | 1.4 %  |
| Sivil jobb/utdanning        | 1  | 1.4 %  |

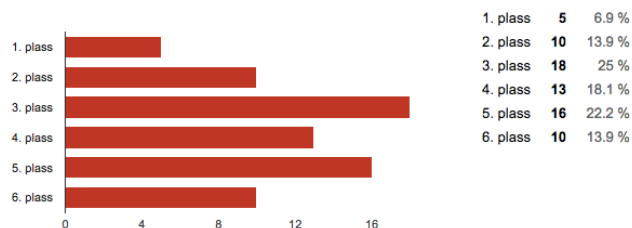
### PBN [6. Hvilken avdeling har du best inntrykk av? Ranger avdelingene under på en plass fra 1-6, hvor 1 er best og 6 er dårligst.]



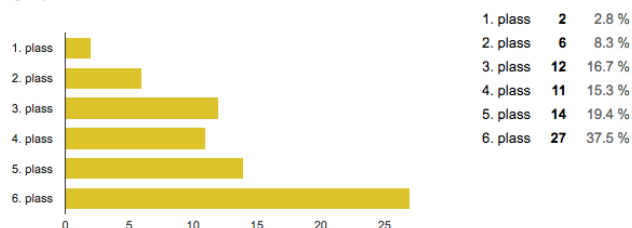
### GSV [6. Hvilken avdeling har du best inntrykk av? Ranger avdelingene under på en plass fra 1-6, hvor 1 er best og 6 er dårligst.]



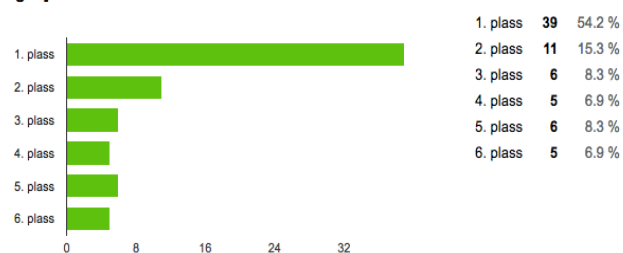
**2. BN [6. Hvilken avdeling har du best inntrykk av? Ranger avdelingene under på en plass fra 1-6, hvor 1 er best og 6 er dårligst.]**



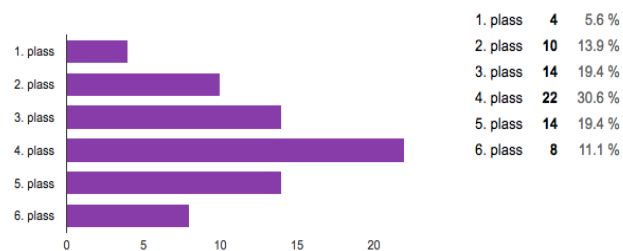
**HMKG [6. Hvilken avdeling har du best inntrykk av? Ranger avdelingene under på en plass fra 1-6, hvor 1 er best og 6 er dårligst.]**



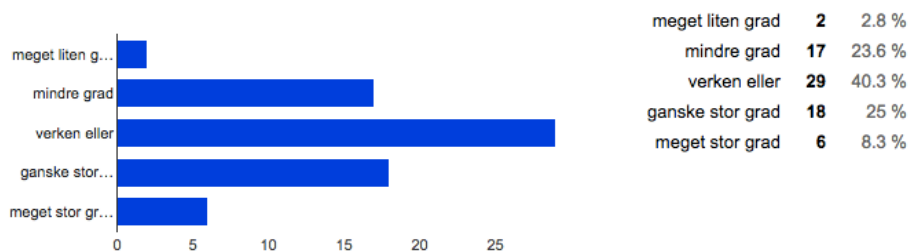
**TMBN [6. Hvilken avdeling har du best inntrykk av? Ranger avdelingene under på en plass fra 1-6, hvor 1 er best og 6 er dårligst.]**



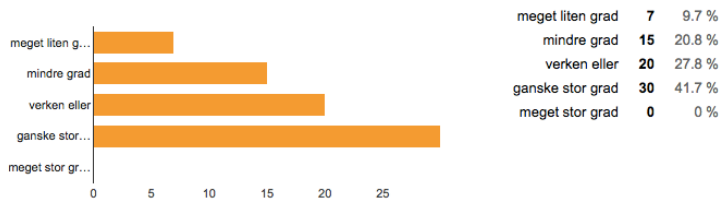
**KESK [6. Hvilken avdeling har du best inntrykk av? Ranger avdelingene under på en plass fra 1-6, hvor 1 er best og 6 er dårligst.]**



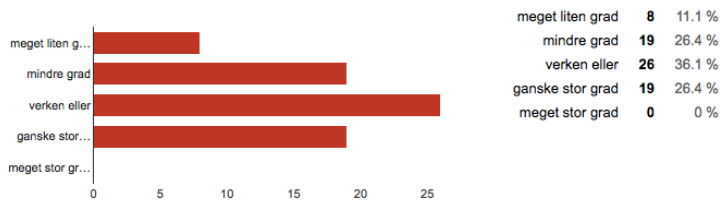
**Navnløs rad 1 [7. Hvor god kjennskap har du til HMKG?]**



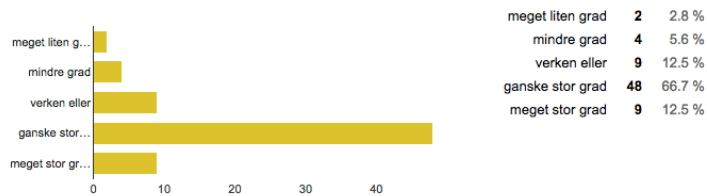
**Internett/sosiale medier [8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...]**



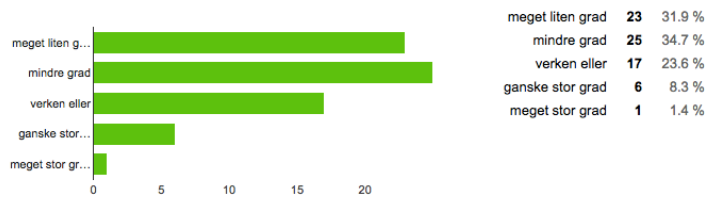
**Media [8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...]**



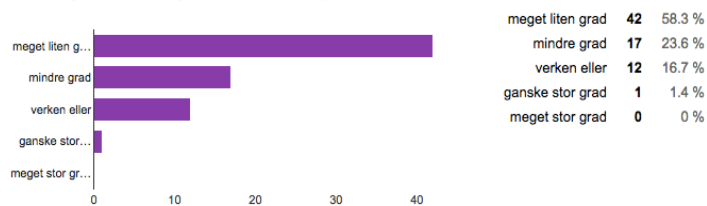
**Det du er blitt fortalt av andre [8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...]**



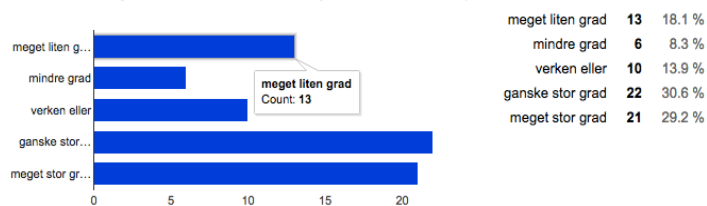
**Trykte brosjyrer [8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...]**



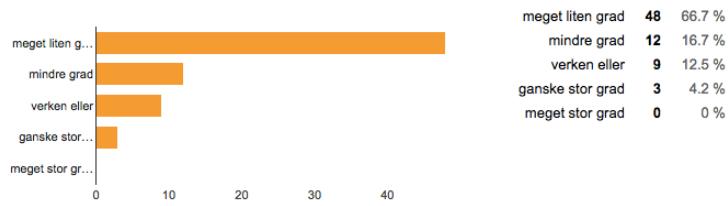
**Foredrag [8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...]**



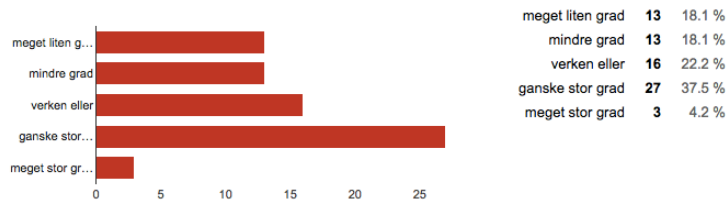
**Direkte erfaring med HMKG [8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...]**



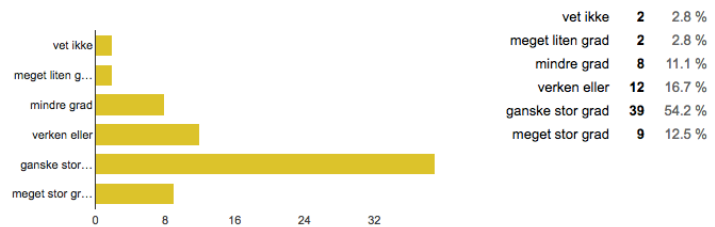
**Utdanningsmesser [8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...]**



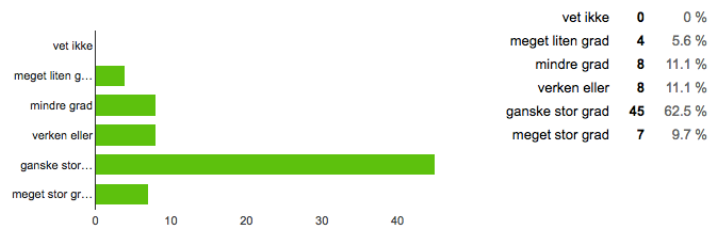
**Ryfter [8. I hvilken grad stammer din kjennskap til HMKG fra...]**



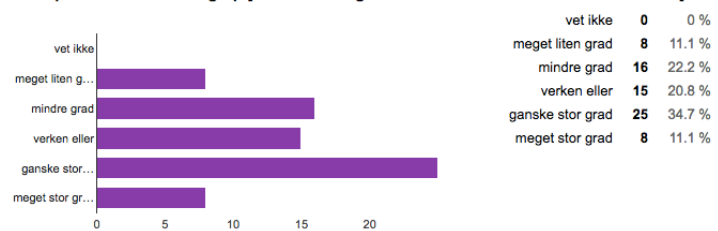
**Bistå politiet ved en naturkatastrofe [9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å.... ]**



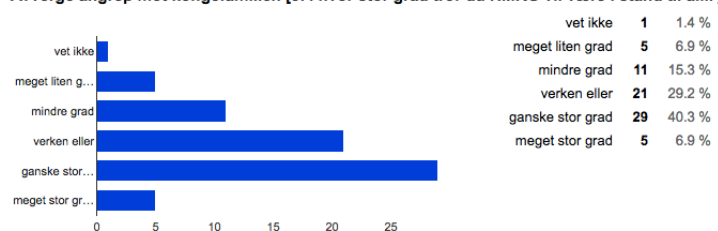
**Bistå politiet ved store ulykker [9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å.... ]**



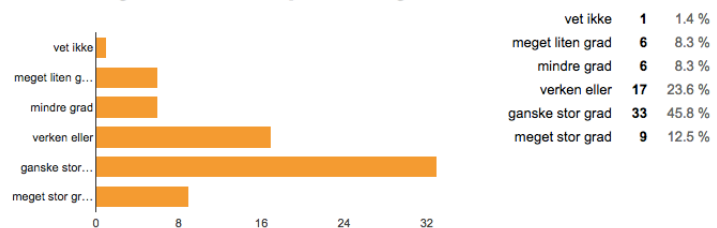
**Bistå politiet ved terrorangrep [9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å.... ]**



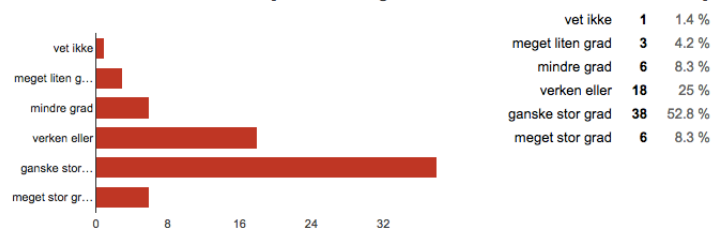
**Avverge angrep mot kongefamilien [9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å.... ]**



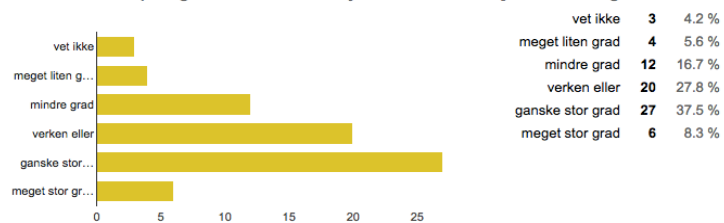
**Eskortere kongefamilien i sikkerhet [9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å.... ]**



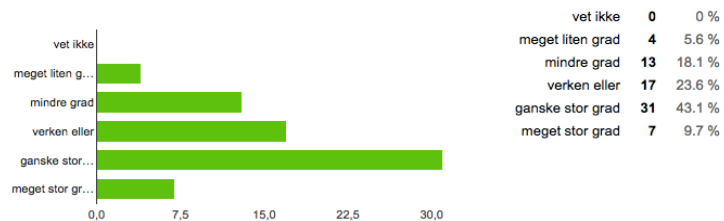
**Ta del i forsvaret av hovedstaden [9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å.... ]**



**Rekruttere vernepliktige soldater til videre tjeneste i Forsvaret [9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å.... ]**

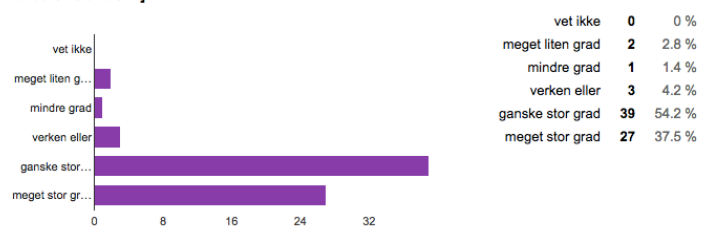


**Utdanne og trene vernepliktige til operative soldater [9. I hvor stor grad tror du HMKG vil være i stand til å.... ]**

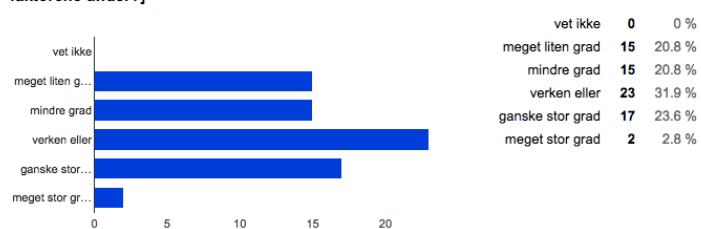




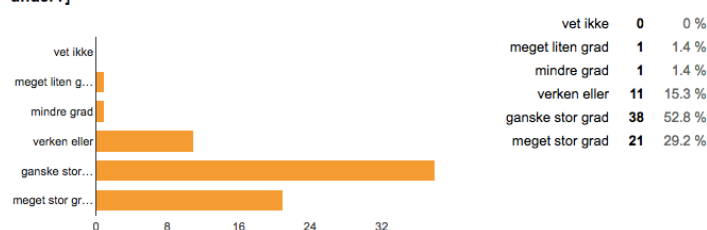
**Spennende og interessant [10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?]**



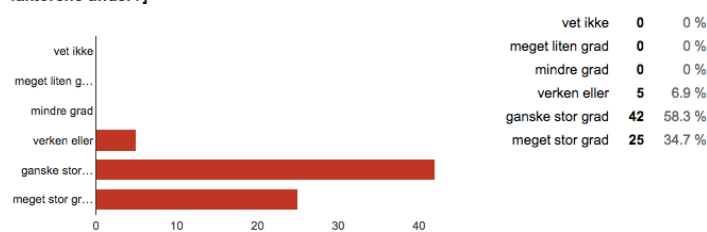
**Status og anerkjennelse [10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?]**



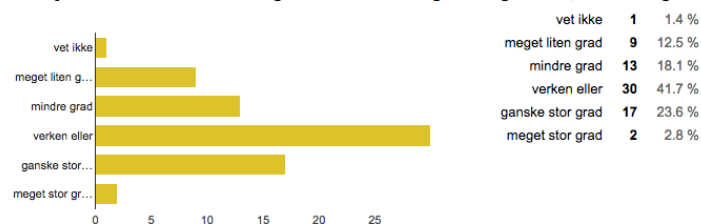
**Personlig utvikling [10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?]**



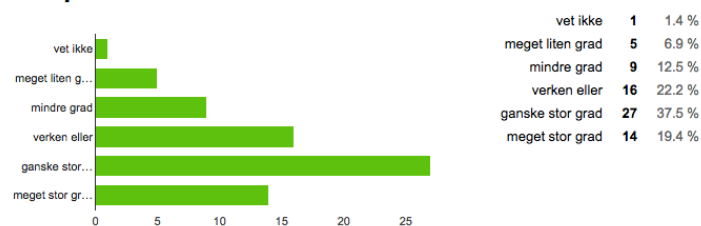
**Kompetanse/Faglig dyktighet [10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?]**



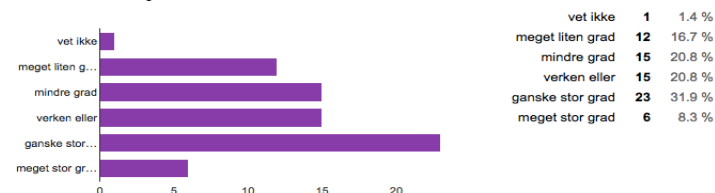
**Lønn [10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?]**



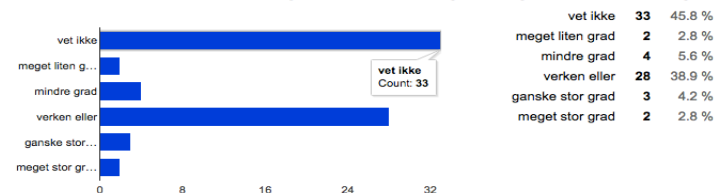
**Karrieremuligheter [10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?]**



**Geografisk plassering [10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?]**



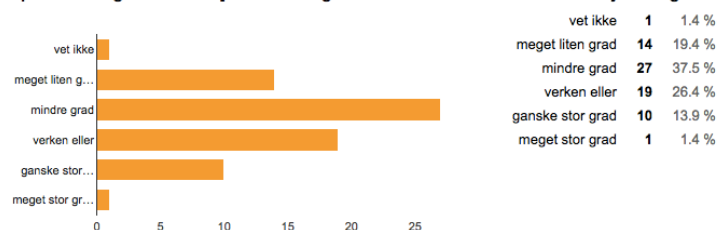
**Annet [10. Når du skal søke avdeling etter endt utdanning ved Krigsskolen, i hvor stor grad vil du vektlegge faktorene under?]**



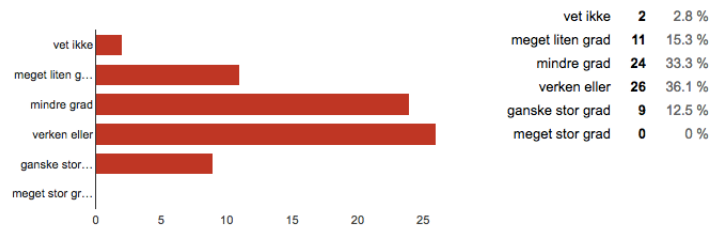
**Hvis annet, hvilke?**

- Tidligere erfaring - forutsigbarhet i første jobb etter Krigsskolen.
- Arbeidsmiljø
- Stilling - Troppsjef, NK, våpen f.eks.
- Familjære forhold.
- Venner, Familie, Liv utenom jobb
- Avdelingskultur og tidligere erfaring
- Trivsel med jobben og kulturen rundt.

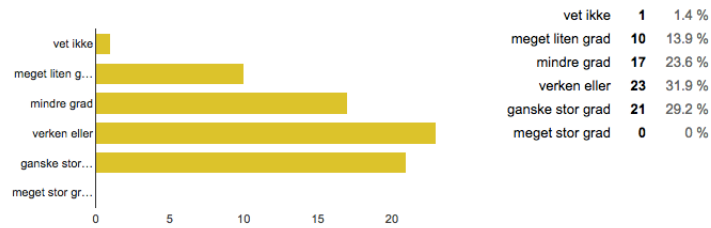
**Spennende og interessant [11. I hvilken grad mener du de samme faktorene kjennetegner HMKG?]**



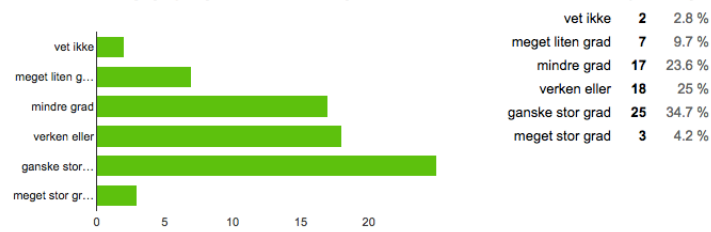
**Status og anerkjennelse [11. I hvilken grad mener du de samme faktorene kjennetegner HMKG?]**



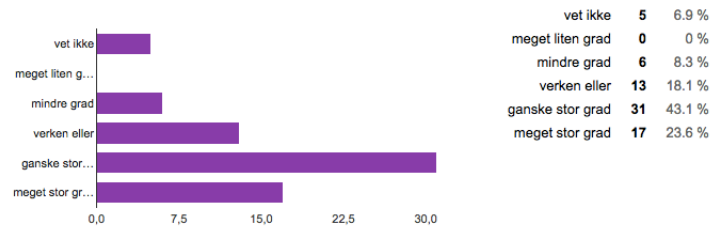
**Personlig utvikling [11. I hvilken grad mener du de samme faktorene kjennetegner HMKG?]**



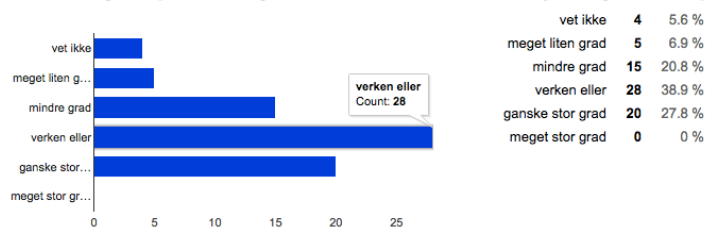
**Kompetanse/Faglig dyktighet [11. I hvilken grad mener du de samme faktorene kjennetegner HMKG?]**



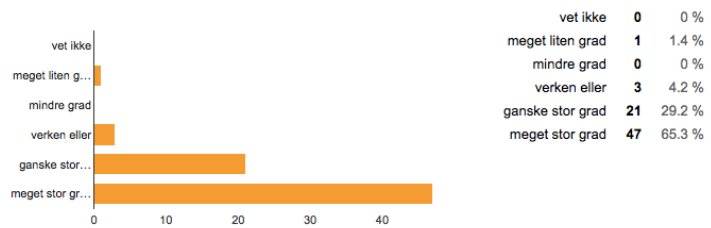
**Lønn [11. I hvilken grad mener du de samme faktorene kjennetegner HMKG?]**



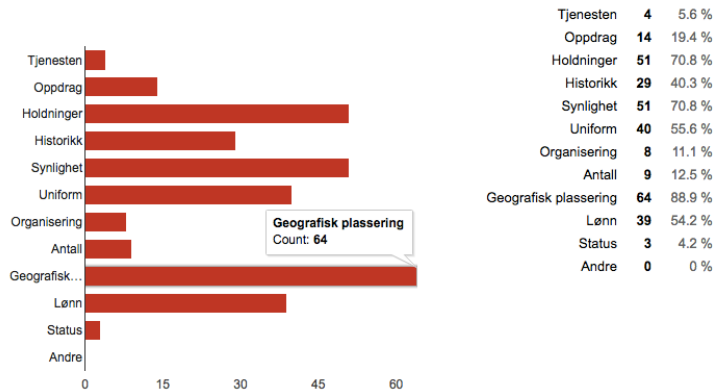
**Karrieremuligheter [11. I hvilken grad mener du de samme faktorene kjennetegner HMKG?]**



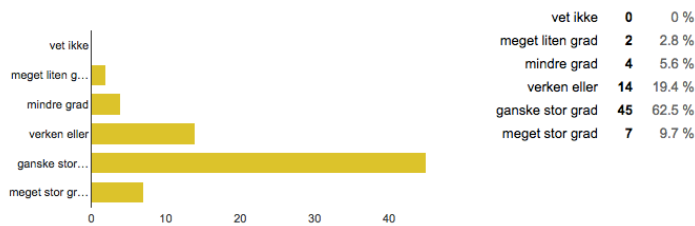
**Geografisk plassering [11. I hvilken grad mener du de samme faktorene kjennetegner HMKG?]**



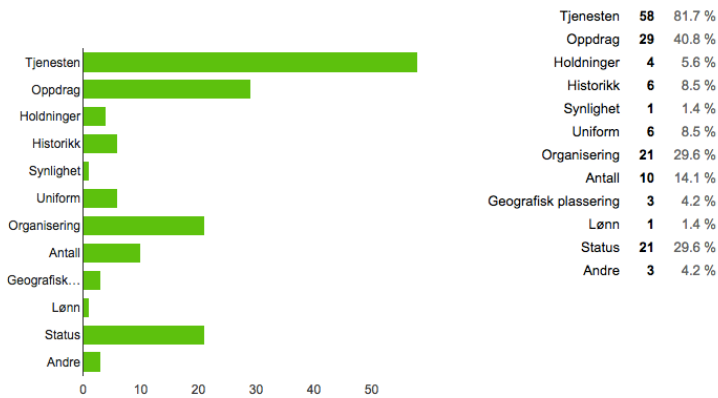
12. a) På hvilke områder mener du HMKG skiller seg POSITIVT ut fra andre avdelinger i Hæren?



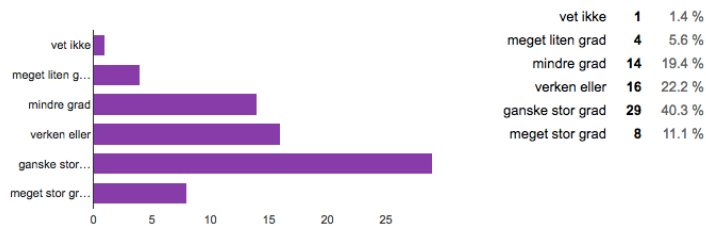
Navnløs rad 1 [12. b) I hvor stor grad mener du disse trekkene er utslagsgivende for rekruttering av ansatte til HMKG?]



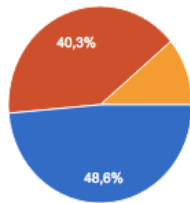
13. a) På hvilke områder mener du HMKG skiller seg NEGATIVT ut i forhold til andre avdelinger i Hæren?



Navnløs rad 1 [13. b) I hvor stor grad mener du disse trekkene er utslagsgivende for rekruttering av ansatte til HMKG?]

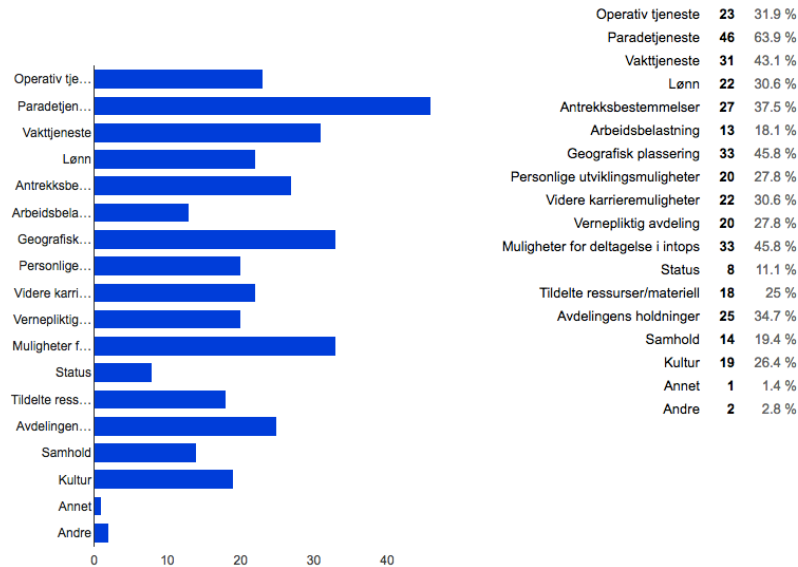


**14. a) Anser du HMKG som en attraktiv arbeidsplass?**

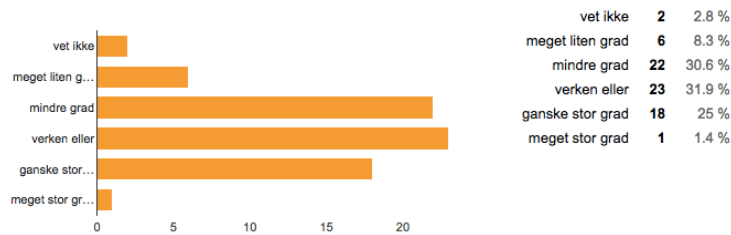


|          |    |        |
|----------|----|--------|
| Ja       | 35 | 48,6 % |
| Nei      | 29 | 40,3 % |
| Vet ikke | 8  | 11,1 % |

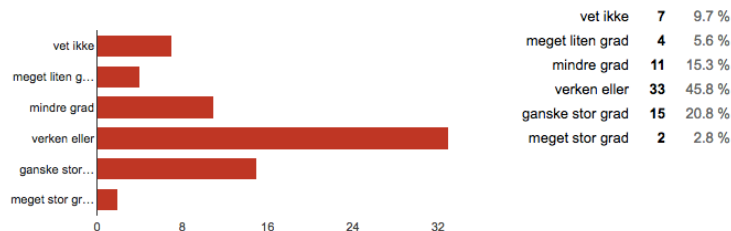
**14. b) På bakgrunn av svaret i forrige spørsmål, hvilke av faktorene under påvirker ditt syn på HMKG som en attraktiv/mindre attraktiv arbeidsplass?**



**Navnløs rad 1 [15. I hvor stor grad tror du andre ansatte i Hæren anser HMKG som en attraktiv avdeling å tjenestegjøre i?]**



**Navnløs rad 1 [16. I hvor stor grad ville du anbefalt tjeneste i HMKG for dine kolleger?]**



17. Hvis du skulle oppsummert dine assosiasjoner til HMKG med ett ord, hvilket ord ville det vært?

Holdninger  
Synlig  
holdninger  
Rigid  
Rutinepreget  
Symbolsk  
Slo

Parade  
Stolthet  
vakt  
Drill  
Muligheter  
Gammeldags  
disiplinerte

For lite fokus på operativ tjeneste  
Givende  
Befalsmangel  
Paradeavdeling  
Variasjon  
STIVT  
slo

ordre  
buksestrikk  
Lite operativ  
Disiplin  
Kjedelig  
rigid  
anspennt

Enformig  
Kongevakt  
Ambivalent  
Pynt  
oppstilling  
varierte  
Trådstyrt

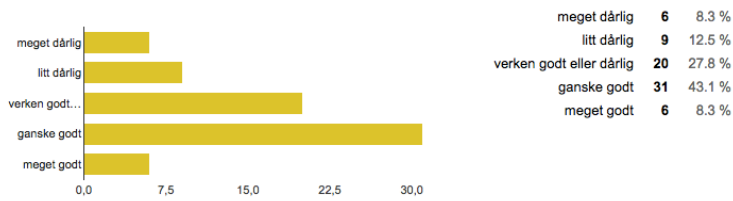
Drillbasert  
SKOKREM  
overdimensjonert  
Stivt  
Undervurdert  
Stramt  
Ensidig

Lojal  
Oslo  
Lydig  
Ikke-operativ  
disiplin  
Kjedelig  
Karrierehemnende

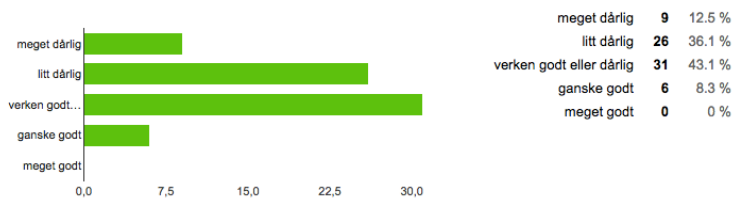
Tradisjonstro  
Ryddig  
Synlighet  
pynteavdeling  
strigla  
Vaktjeneste  
Repetativt

Kultur  
rutine og drift

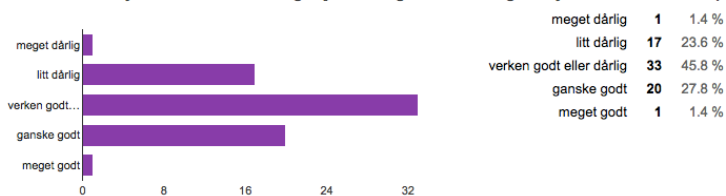
**Kompetanse og fagkunnskap [18. Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av HMKG på følgende områder?]**



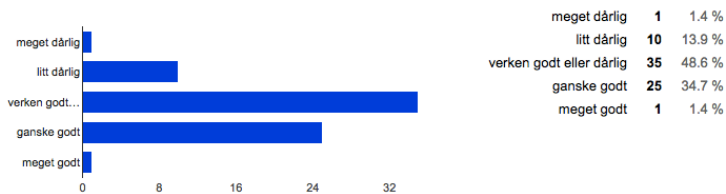
**Er en høyteknologisk avdeling [18. Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av HMKG på følgende områder?]**



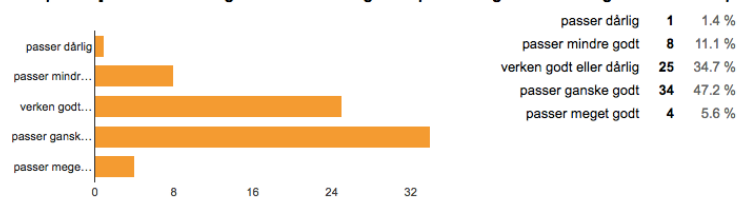
**Evne til å møte nye sikkerhetsutfordringer [18. Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av HMKG på følgende områder?]**



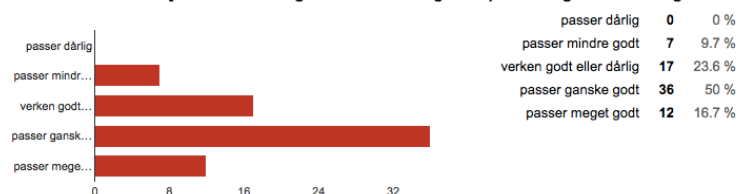
**Evne til å endre seg i takt med samfunnsutviklingen [18. Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av HMKG på følgende områder?]**



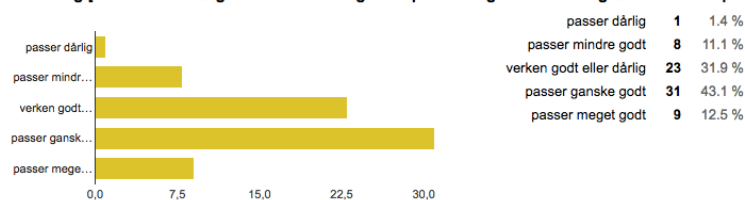
**Kompetent [19. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer for HMKG?]**



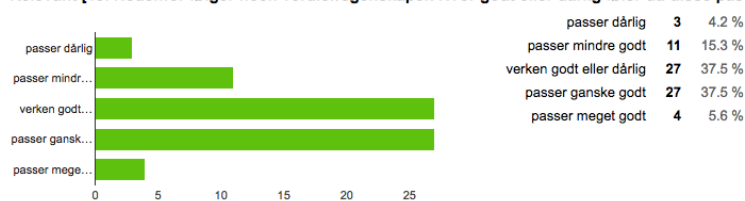
**Har samfunnets tillit [19. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer for HMKG?]**



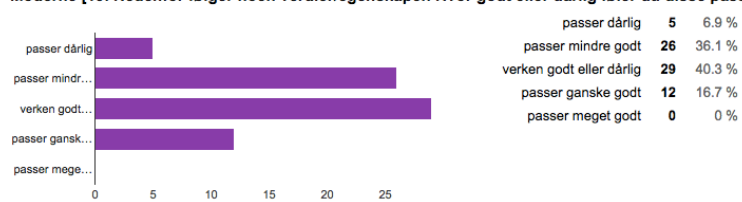
**Troverdig [19. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer for HMKG?]**



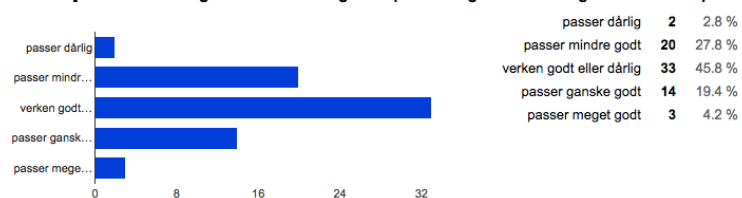
**Relevant [19. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer for HMKG?]**



**Moderne [19. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer for HMKG?]**

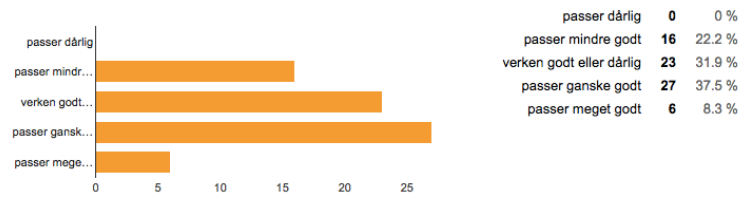


**Effektiv [19. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer for HMKG?]**

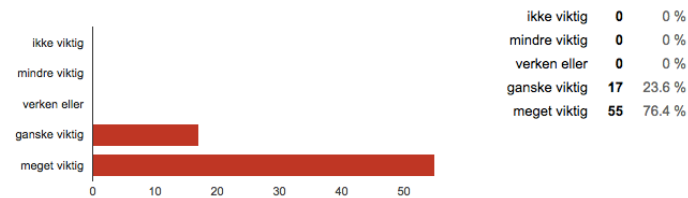




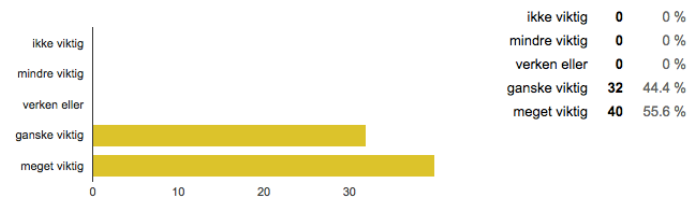
**Åpen organisasjon [19. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer for HMKG?]**



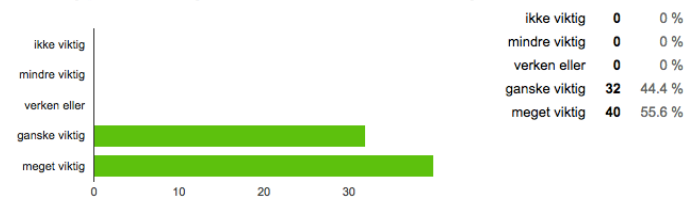
**Kompetent [20. Hvor viktig mener du at de samme verdiene/egenskapene er for en militær avdeling?]**



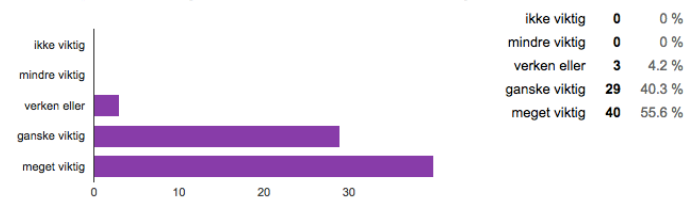
**Har samfunnets tillit [20. Hvor viktig mener du at de samme verdiene/egenskapene er for en militær avdeling?]**



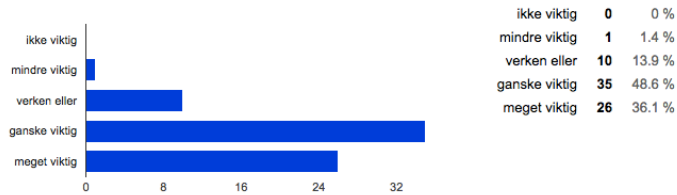
**Troverdig [20. Hvor viktig mener du at de samme verdiene/egenskapene er for en militær avdeling?]**



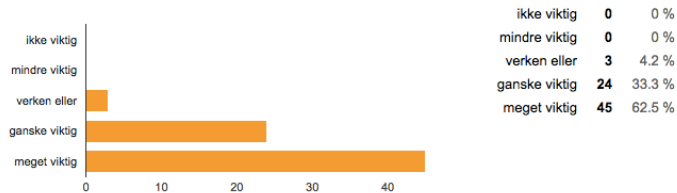
**Relevant [20. Hvor viktig mener du at de samme verdiene/egenskapene er for en militær avdeling?]**



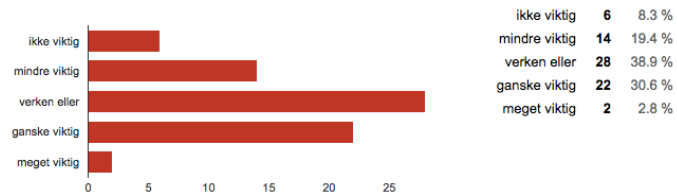
**Moderne [20. Hvor viktig mener du at de samme verdiene/egenskapene er for en militær avdeling?]**



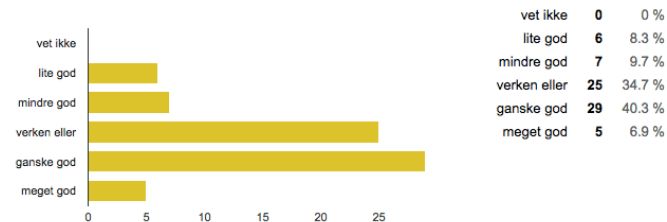
**Effektiv [20. Hvor viktig mener du at de samme verdiene/egenskapene er for en militær avdeling?]**



**Åpen organisasjon [20. Hvor viktig mener du at de samme verdiene/egenskapene er for en militær avdeling?]**



**Navnløs rad 1 [21. Oppsummert, hvor godt eller dårlig inntrykk har du av HMKG.]**



**22. a) Vil du etter endt utdanning ved Krigsskolen søke deg til HMKG?**



**22. b) Hvorfor, eventuelt hvorfor ikke?**

|   |
|---|
| Vil søke på bakgrunn av beliggenhet, lønn og karrieremuligheter, samt sivil status.   |
| Mulighetene som er der; attraktiv arbeidsplass mtp lønn, plassering og personlig utvikling.   |
| Det er min moderavdeling  |
| Hvorfor: Plassering. Hvorfor ikke: Inntrykk av tjenesten.   |
| Rutinepreget hverdag  |
| Ønsker å jobbe i avdeling hvor faglig kompetanse blir vektlagt. En avdeling hvor personlig utvikling og økt operativ evne står i fokus. |
| Jeg har jobbet der tidligere og trivdes godt.   |

Usikker  
Ikke min fagretning  
Ønsker meg til en annen bataljon.  
Fordi jeg har bakgrunn innen sambandsfaget og har hørt fra flere som har vært der at det er fint å være sambandstroppsjeff i garden.  
Mulig, SKSK Tr.  
De er ikke en del av Brigaden. De mangler evnen til taktisk samvirke.  
Per nå vil jeg ikke søke Garden, kanskje prioriteringer forandrer seg i løpet av KS.

per dags dato ikke godt nok kjent med muligheter i avdelingen.  
Ikke en del av brigaden eller samvirke  
Vernepliktig avdeling.  
Jeg mener Garden er en avdeling som i dagens sikkerhetspolitiske hverdag ikke rettferdiggjør pengebruken. Den operative evnen er tvilsom og jeg mener pengene og befalet kan brukes på en bedre måte til forsvaret av Norge.  
Jeg har tjenestegjort i HMKG før, det var ikke noe for meg. For mye vakt, slo og parade.  
Ikke interessert i den type tjeneste HMKG bedriver.

Ikke helt bestemt meg.  
Har fått plass i gammel avdeling  
Fordi jeg sitter med ett inntrykk av at mange som jobber i HMKG jobber der fordi det er gunstig geografisk, og ikke fordi de brenner for profesjonen. Ellers har jeg samvirket med garden i PLAY setting på noen øvelser før, blant annet Noble Ledger i 2015, og fikk ett inntrykk av en utrolig rigid kommandostruktur ovenfra og ned, med lite mulighet for improvisasjon og initiativ fra soldater og lagførere. Gardeskolen er også en grunn til at jeg ikke ønsker å jobbe i garden. Å skulle gjennomføre 4 rekruttperioder i løpet av ett år med så liten mulighet til å knytte relasjoner til soldatene er jeg i liten grad interessert i.  
Tjenesten i sin helhet er ikke fristende. Fokuset ligger på å utvikle ensartede soldater, ikke på å utvikle selvstendige krigere som er i stand til å håndtere en krigssituasjon på en god måte. Kulturen jeg er vant til og har utviklet meg i, er i liten grad kompatibel med kulturen i HMKG.

Geografisk plassering  
Jeg syntes HMKG er bra avdeling som gir hæren et godt bilde utad. Det er avdeling jeg forbinder med prestisje og disiplin. MEN, slik jeg ser HMKG i dag ser jeg det som en ensformig avdeling som har lite rom for modernisering og utvikling. Deres oppdrag vil være likt nå som om 50 år. Fordi derfor har jeg ingen store ønsker om å tjenestegjøre i HMKG.  
Jeg ønsker å tjenestegjøre i manøveravdeling, og ikke en avdeling som har vakthold som sin hovedoppgave.  
Jeg trives svært godt med tjenesten og med å jobbe ved avdelingen.  
Det er mulig jeg søker meg dit. Hovedsak grunnet geografisk beliggenhet.

Først og fremst vil jeg av personlige årskker tilbake til nordnorge. Videre synes jeg tjenesten i HMKG, ikke passer meg som person eller meg som leder. Til slutt synes jeg avdelingen mangler selvtilitt når det kommer til grønn tjeneste. Jeg har hørt mye bra om avdelingens evne til konvensjonell infanteristrid fra kolleger, men når jeg forhører meg med gardistene om den, vil soldatene ofte sammenlikne seg med andre avdelinger, og svare at de tror de ligger under par. Dette har jeg opplevd mer en fem forskjellige ganger.  
Rett og slett fordi inntrykket jeg sitter med er at det er lite operativ tjeneste, for lite utdanning på det, og at avdelingen setter mer fokus på stryking av klær og skopuss enn oppdraget de har om å støtte som et operativt element i forsvaret av hovedstaden.  
Jeg ønsker å jobbe i mek.

ser det på det som en variert tjeneste,  
Jeg ønsker meg til nord  
Vet ikke. Beliggenhet i forhold til familie kan ha noe å si.  
antar muligheten for utvikling av egen LU er større i denne vdelingen vs operativ og profesjonell som feks TMBN.  
Lite grønn tjeneste.  
Oppdraget virker særdeles lite attraktivt  
Ønsker å tjenestegjøre i en avdeling med større mengde befal og mindre fokus på vakt - og paradeoppdrag.

Ønsker meg til Manøveravdeling. Da det gir mer spennende utfordringer, og karrieremuligheter.  
Geografisk plassering Lite samhold og avdelingsfølelse  
manglende muligheten til å øve i større forband og i forlengelsen av dette utvikle relevant kompetanse i høyintensitetsstrid  
Det er en avdeling som ikke er en del av brigaden.  
Vil prøve noe annet.  
Det fanger ikke min interesse.  
På grunnlag av at det ikke fremstår som en tjeneste hvor jeg tror jeg kommer til å trives, få stor utvikling eller har noe tilknytning til fra før av.

Ønsker ikke å i starten av karrieren å jobbe i en avdeling hvor såpass mye tid går med til vaktjeneste, i et miljø hvor den enkelte soldats spesialkompetanse (MOBO) er såpass viktig for utfallet av striden.  
Skal til en annen avdeling  
Tjenesten, spesielt vakt, tiltrekker meg ikke  
Fortsatt usikker. Kunne godt tenkte meg nordover  
En av få avdelinger i sør-Norge  
Ønsker å kunne operere i rammen av brigadesystemet/combined arms da jeg anser dette som mer relevant erfaring å ha med seg videre.

På grunn av beliggenhet.

Oppdragets art, samt personlig faglig utvikling gir ikke nok

De er en infanteriavdeling med høy vaktbelastning som går på bekostning av treningsnivå tropp+.

Har ikke bestemt meg.

Min erfaring tilsier at det er rom for lite personlig utvikling, samt at det ikke er spesielt åpent for nye ideer og endring av tradisjoner. Samtidig er det en arbeidsplass med særdeles godt arbeidsmiljø blant befalet.

Benytte tidligere erfaring i jobben.

Jeg er i Hæren på grunn av operativ tjeneste både til daglig og intops. Jeg tror ikke HMKG er avdelingen for dette. I tillegg har HMKG et for rigid fokus på ting som ikke er utslagsgivende i strid. HMKG utdanner i liten grad krigere. HMKG er på mange måter Forsvarets, i alle fall Hærens, ansikt utad og således en viktig avdeling.

Ikke den militære tjenesten jeg kunne tenke meg.

.

Fordi 3 år med vakt er kjedelig.

Spennende tjeneste

Fordi det er infanteriet, og det er i oslo

Søker meg ut til Intops. og søker derfor mer relevante avdelinger.

Vil ikke tjenestegjøre i Oslo, vil ikke tjenestegjøre i infanteriet

Hadde lyst på en endring før jeg kom til KS fra HMKG, så er ikke sikker om jeg ønsker meg tilbake.

ikke mitt fagfelt

Kan lite om tjenesten som befal i HMKG

Plassering