

# Krigsskolens indre omdømme

ET STUDIE OM KADETTENS OPPFATTELSE AV EGEN UTDANNING



**ERIK S. FONN**

Bachelor I militære studier

Emne fordypning

Krigsskolen

Vår 2017

Antall ord:8928

## **Forord**

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til Vegard Mathisen som har vært min veileder.

Videre vil jeg og rette en takk til Henrik Kollerud, som gjennom sin bacheloroppgave har bidratt med inspirasjon og informasjon om omdømme i Forsvaret. Kadettene fra Kull Gram og Kull Tronstad som bidro med hjelp under utarbeidelsen av spørreundersøkelsen, og en stor takk til alle kadettene fra Kull Krebs som svarte på spørreundersøkelsen i en ellers hektisk hverdag med fokus på egne oppgaver.

Til slutt vil jeg takke Trine for tålmodigheten og Christin for all hjelp

Krigsskolen, Oslo, 2017-03-21

Erik Fonn

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
1 Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn.....	3
1.2 Problemstilling med avgrensning.....	4
1.3 Disposisjon.....	5
2 Forsvaret og Krigsskolen.....	5
2.1 Forsvaret.....	5
2.2 Krigsskolen.....	6
3 Metode.....	7
3.1 Forskningsdesign.....	7
3.2 Måleinstrumentet.....	8
3.2.1 Pretest.....	10
3.3 Utvalg.....	10
3.4 Databehandling.....	10
3.5 Metodekritikk.....	11
3.5.1 Feilkilder ved spørreskjemaundersøkelsen.....	11
3.5.2 Validitet og Reliabilitet.....	12
3.6 Kildekritikk.....	13
3.7 Refleksjoner: læring underveis.....	13
4 Teori.....	14
4.1 Introduksjon.....	14
4.2 Omdømme.....	14
4.3 Identitet.....	16
4.3.1 Virksomhetsidentitet.....	17
4.3.2 Organisasjonsidentitet.....	17
4.3.3 Virksomhetskultur.....	19
4.3.4 Flere identiteter.....	19
5 Analyse av data.....	20
5.1 Datasettet.....	20
5.2 Identitet.....	21
5.3 Virksomhetsidentitet.....	24
5.4 Organisasjonsidentitet.....	24
5.5 Omdømme.....	26
6 Diskusjon av resultatene.....	28
6.1 Krigsskolens omdømme i lys av identitet.....	29
6.1.1 Organisasjonsidentitet.....	31
6.1.2 Virksomhetsidentitet.....	32
6.2 Omdømme.....	33
6.3 Oppsummering.....	34
7 Konklusjon.....	34
8 Kildeliste.....	36

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

I dagens samfunn er det et stadig økende fokus på hvordan organisasjoner ønsker å bli oppfattet av sine omgivelser (Brønn & Ihlen, 2009). Dette har ført til at begrepet omdømme har vokst frem sammen med det som kan kalles et omdømmesamfunn. I et omdømmesamfunn vil alt det en organisasjon sier og gjør, settes opp mot deres omdømme internt i organisasjonen og eksternt mot samfunnet for øvrig (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011). Omdømme beskrives som ”omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid” (Brønn & Ihlen, 2009, p. 14). I følge Brønn og Ihlen (2009) er det to kjernesporsmål som bør drive prosessen når en skal bygge omdømme; ”hvem er vi?” og ”hvem vil vi være?”. Disse spørsmålene kan knyttes til begrepet identitet som er ”et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette” (Brønn & Ihlen, 2009, p. 13).

Denne oppgaven vil ha fokus på Krigsskolens interne omdømme i lys av skolens identitet. Organisasjoner og identitet er et svært komplekst tema, av den grunn er begrepet delt i det som er kjent som den tredelte verden. Denne består av visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (Brønn & Ihlen, 2009).

Visuell identitet er alle symbolene og identifikasjonssystemene som virksomheter og organisasjoner bruker som gjerne kommer til uttrykk gjennom brevpapir, publikasjoner, transport, emballasje, arkitektur, skilt og markedsføring og salg (Brønn & Ihlen, 2009). Da oppgaven fokuserer på det indre i organisasjonen, og markedsføring og symbolbruk gjerne fokuserer på det eksterne vil oppgaven ikke redegjøre for Krigsskolens visuelle identitet.

Organisasjonsidentitet handler om medlemmenes oppfatninger, følelser og tanker knyttet til organisasjonen, og fokuset er hovedsakelig internt på medlemmenes overbevisninger, mens virksomhetsidentitet omhandler eksterne faktorer. Virksomhetsidentitet kan beskrives som hvem eller hva vi forteller andre at vi er (Brønn & Ihlen, 2009).

Det er med utgangspunkt i den tredelte verden jeg ønsker å undersøke Krigsskolens interne

omdømme. For eksempel så presenterer skolen sin visjon, verdigrunnlag og strategi for omverdenen. På denne måten så kommuniserer skolen egenskaper som gjør at Krigsskolen skiller seg fra andre.på denne måten og forankres den organisatoriske identiteten i lys av den ytre selvpresentasjon – som og kalles virksomhetsidentiteten. (Mathisen, 2015) Slik skaper Krigsskolen ved hjelp av sin ytre kommunikasjon en forventning til skolen, hvorvidt Krigsskolen leverer i forhold til disse forventningene er med på å skape deres interne omdømme (Nordøy, 2016).

## **1.2 Problemstilling med avgrensning**

Når Krigsskolen skal rekruttere nye kadetter til skolen har rekrutteringsgrunnlaget frem til 2017 i stor grad vært personell med erfaring fra Forsvarets avdelinger, samt en mindre andel kadetter rekruttert fra gjennomgående Krigsskole. Omtrent to tredjedeler av disse har erfaring fra Forsvaret gjennom førstegangstjeneste (Bråten). Dette vil i praksis si at flesteparten av de som starter på Krigsskolen har en form for erfaring fra Forsvaret, samtidig som at de har forholdt seg til Krigsskoleutdannede ledere og kollegaer. Hvordan disse Krigsskoleutdannede offiserene anser utdanningen vil være med på å bestemme om utdannelsen er attraktiv. Dermed kan en si at det er essensielt for Krigsskolens rekruttering at skolen innehar et positivt omdømme blant kadetter og tidligere kadetter. Derfor har jeg valgt å bryte ned omdømmebegrepet og vil besvare problemstillingen med utgangspunkt i identitetsteori som et forsøk på å måle det indre omdømmet.

Med bakgrunn i dette blir problemstillingen som skal besvares i denne oppgaven som følger:

### **Hvilket omdømme har Krigsskolen internt blant sine kadetter?**

For å besvare denne problemstillingen har jeg gjennomført en spørreundersøkelse hvor respondentene bestod av kadetter fra Kull Krebs, i tredje avdeling ved Krigsskolens operative linje. De to yngste operative kullene ved skolen er utelatt fra undersøkelsen, da det sannsynligvis ville gitt en skjevhet i observasjonene grunnet at de tre kullene har forskjellig grunnlag for å svare på undersøkelsen med bakgrunn i at kadettene er på forskjellige steder i studieløpet. Kadettene fra Kull Krebs er og de som er mest interessante, da det er de som er påvirket av skolen over lengst tid samt at de avslutter sitt studie ved skolen for å tjenestegjøre i avdeling til sommeren, og av den grunn raskest vil komme i kontakt med Krigsskolens fremtidige rekrutteringsgrunnlag.

### **1.3 Disposisjon**

I kapittel to presenteres Forsvaret og Krigsskolen. Deretter vil metoden for studien komme frem i kapittel tre. I kapittel fire vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven legges frem, utdrag av dette vil og reflekteres over i diskusjonskapittelet. I kapittel fem vil dataene fra undersøkelsen analyseres og legges frem grafisk, før resultatene diskuteres opp mot det teoretiske grunnlaget i kapittel seks. I kapittel syv presenteres studiets konklusjon.

## **2 Forsvaret og Krigsskolen**

### **2.1 Forsvaret**

Som suveren stat har Norge mange virkemidler det kan nytte seg av for å verne om sine interesser, samt sikre nasjonal selvstendighet og politisk frihet. Det norske Forsvaret er norske myndigheters ytterste maktmiddel for å sikre Norge mot eksterne trusler. Forsvarets grunnleggende funksjon er å beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier (St.prp. nr. 48 (2007-2008)). For å være i stand til dette må Forsvaret kunne utføre et bredt spekter av oppgaver, både i fred, krise, væpnet konflikt og krig. I dagens globaliserte verden er dette noe Forsvaret utfører både innenfor og utenfor landegrensene (Forsvarsdepartementet, 2012).

For at Forsvaret skal legge grunnlaget for en bred forankring, samt sikre forutsigbarhet for sin virksomhet, er det avgjørende at Norges forsvar er en integrert del av samfunnet.

For å oppnå dette er det essensielt at Forsvaret oppfattes som relevant og troverdig av Norges omgivelser og det norske samfunnet (St.prp. nr. 48 (2007-2008)).

Forsvarssektoren skal i følge Forsvarsdepartementet være en moderne kompetanseorganisasjon som i størst mulig grad skal reflektere samfunnsutviklingen og bidra til den. Det nevnes i Stortingsproposisjon 73 at forsvarssektorens viktigste strategiske utfordringer i årene fremover blant annet er: evnen til å tiltrekke, rekruttere, utvikle, anvende og beholde rett personell med rett kompetanse. De som rekrutteres skal komme fra et mangfold som møter innsatsforsvarets behov for en større bredde innen bakgrunn, ferdigheter, egenskaper og erfaringer blant de ansatte. For at dette skal kunne gjøres avhenger forsvarssektoren av å være en attraktiv og trygg arbeidsplass som tar vare på sine medarbeidere. Samtidig er det et behov for at Forsvaret oppfattes som en organisasjon som er

synlig, åpen, moderne og som opprettholder og videreutvikler samarbeidet med det sivile samfunn (Prop. 73 S (2011–2012)).

Et overordnet mål i personalpolitikken til Forsvaret er å ha høyt motiverte medarbeidere med nødvendig dybde og bredde i kompetansen til å løse Forsvarets oppgaver. Forsvaret skal oppfattes som, og være en attraktiv arbeidsplass hvor de ansatte har gode muligheter for å utvikle seg (Forsvarsdepartementet, 2012).

En av disse utviklingsmulighetene som Forsvaret tilbyr er skolegang ved Krigsskolen, her utdannes offiserer til det norske Forsvaret og Hæren.

## **2.2 Krigsskolen**

Siden 1750 har Krigsskolen drevet høyere utdanning av ledere til Hæren og Forsvaret. Den frie matematiske skole ble opprettet 16 Desember 1750 som i løpet av de neste 267 årene utvikler seg til å bli dagens Krigsskole. Elevene ved skolen skulle opprinnelig rekrutteres fra "Officers- eller andre skikkelige folks børn" som var i militær tjeneste eller som ville søke slik tjeneste. Det at elevene skulle rekrutteres blant de som var i militær tjeneste, eller som ville søke slik tjeneste, har vært opprettholdt ubrutt frem til i dag (Forsvaret.no).

6 Juni 2003 ble Krigsskolen ved kongelig resolusjon delvis underlagt lov om universiteter og høyskoler. Dermed kunne Krigsskolen tilby sine kadetter en bachelorgrad ved endt utdanning. Høsten 2005 startet det første kullet ved Krigsskolens nye treårige operative utdanning som fører frem til en bachelorgrad innen militære fag (Forsvaret.no).

Krigsskolen blir koordinert av Forsvarets Høgskole, men har egen skoleledelse og er dermed autonom. Forsvaret har de siste årene stått overfor en omorganisering som også har berørt Krigsskolen. Utdannings- og organisasjonsstrukturen ble omorganisert i perioden 2012-2014 slik at man kunne innføre det felles europeiske kvalifikasjonsrammeverket for å imøtekomme kravene som blir stilt til en akkreditert offentlig høyskole. Disse endringene førte til store strukturelle endringer over tid, dermed har man nå en organisasjon som er relativt kompleks (Mathisen, 2015).

Krigsskolens tre overordnede målsettinger; 1) å være den ledende akkrediterte høyskolen med praksis- og teoribasert lederutdanning på bachelornivå, 2) utdanningen skal baseres på anerkjent forskning, 3) Krigsskolen skal være navet i utviklingen av profesjonen i Hæren

(Forsvaret/KS, 2016). Det siste målet refererer til at offisersutdanningen er å anse som en utdanning innen den militære profesjon, og skal ”utvikle offiserer til den militære profesjon ved å gi kadettene kunnskapene, ferdighetene og holdningene (den generelle kompetansen) de trenger for å virke som offiserer i møte med alle profesjonens roller, forventninger og utfordringer” (Forsvaret/KS, 2016, p. 11).

### **3 Metode**

Bakgrunnen for denne oppgaven var et ønske om å undersøke hvordan kadettene oppfattet sin egen skole. En hektisk skolehverdag med en øvelse i nord førte til at det var begrensninger i tid. Dette påvirket forskningsdesignet og det ble så gjort en beslutning om at det var viktigere at alle i kullet fikk si sin mening enn å gjøre utelukkende kvantitative analyser, dermed er helheten representert men jeg får ikke spurt i dybden gjennom intervjuer. All innsamling av data baserer seg på tall og noen åpne spørsmål. Det er derimot ikke gjort noen kvantitative analyser. Med bakgrunn i dette vil alt datagrunnlaget bli presentert i deskriptiv form.

Som en følge av de nevnte begrensningene så var dette med på å iverksette en spørreundersøkelse som gikk for tidlig, før all teori ble gjennomgått. Dette har jeg gjennom prosessen lært mye av, og jeg ser viktigheten i at teorien er godt studert før spørreundersøkelsen blir sendt ut.

#### **3.1 Forskningsdesign**

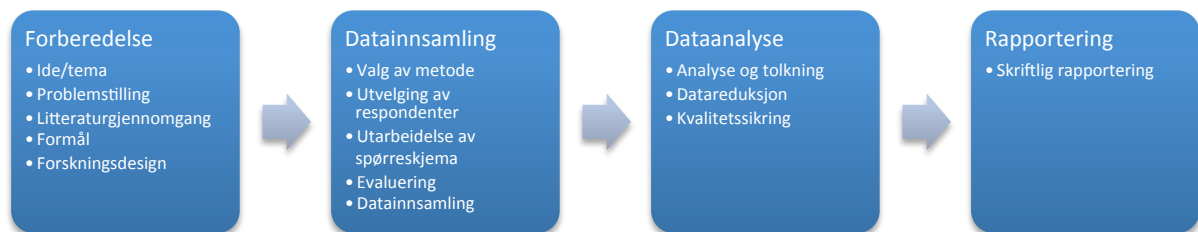
Tilnærmingen i denne oppgaven er samfunnsvitenskapelig. ”Samfunnsforskningens studiefelt er mennesker, og mennesker har meninger og oppfatninger om både seg selv og andre. Det dreier seg om et mangfold av meninger og oppfatninger, som ikke er stabile, men stadig under endring.” (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 31) Problemstillingen og temaet for oppgaven handler om hvordan kadettene oppfatter Krigsskolen, dermed er det naturlig med en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Den samfunnsvitenskapelige metoden baserer seg på hvordan man skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan denne informasjonen kan analyseres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Metoden som blir benyttet i oppgaven er en kvantitativ forskningsmetode med bruk av et elektronisk spørreskjema for å samle inn data. Denne metoden er valgt da den muliggjør at mye data kan samles inn på effektivt og kort tid, noe som er positivt for oppgaven da arbeidet skal gjennomføres i en begrenset periode (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Ved bruk av faste spørsmål og svaralternativer sikrer metoden en standardisering, hvor man vil se



på likheter og variasjoner i måten respondentene svarer på (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Forskningsprosessen tar utgangspunkt i Johannessen, Tufte og Christoffersens (2010) teori om at forskningsprosessen består av fire faser. I første fase gjør man forberedelser for studiet gjennom å bestemme tema, problemstilling og forskningsdesign slik at man har fremgangsmåten. Neste fase tar for seg valgene rundt datainnsamlingen og arbeidet frem til datainnsamlingen skjer. Tredje fase omhandler analysen av dataene, mens siste fase er den skriftlige rapporten.



Figur 3.1

### 3.2 Måleinstrumentet

Det ble benyttet et elektronisk spørreskjema som måleinstrument. Dette ble utformet i SurveyMonkey sitt web-baserte datainnsamlingsverktøy. Ved å benytte seg av web-baserte løsninger vil en kunne nå ut til en større gruppe mennesker på kort tid. Det krever heller ikke at den som er ansvarlig for undersøkelsen er fysisk tilstede, slik som man må om den valgte metoden er intervju og fokusgrupper. Det er også en fleksibel løsning for respondentene, da de kan svare når de selv ønsker det.

Ulempen med denne metoden kan være at det er lettere for respondentene å avbryte undersøkelsen før de har besvart alle spørsmålene når den ansvarlige for undersøkelsen ikke er fysisk tilstede (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Dette var heldigvis ikke et stort problem i mitt arbeid, med bakgrunn i at det kun var 1 av 49 som ikke fullførte undersøkelsen. I følge Gripsrud, Olsen og Silkoset (2004, s. 62) ”er spørreskjema et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjueren og respondenten blir standardisert.” Oppbygningen av spørreskjemaet består av en blanding av prekodete og åpne

svar, dette definerer Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) som et semistrukturert spørreskjema.

Overvekten av spørsmålene var av en prekodet karakter med bakgrunn i at dette gjør analysejobben lettere samt at det gir et bedre sammenligningsgrunnlag på tvers av respondentene. De åpne spørsmålene ble brukt for å fange opp informasjon som ikke kom frem gjennom enkle holdningsspørsmål.

Samlet sett ble det brukt 31 spørsmål, hvorav 8 var oppfølgingsspørsmål til enkle holdningsspørsmål. Avhengig av hva respondenten svarte på de enkelte spørsmålene ville han / hun bli sendt videre til henholdsvis ”hvorfors?” eller ”hvorfors ikke?”. Dermed vil de totale spørsmålene respondentene svarer på være 27 spørsmål. Jeg har begrenset spørsmålene til dette antallet, da en undersøkelse med mer en 30 spørsmål i følge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) kan være vanskelig å håndtere, da den kan bli for omfattende. Spørreskjemaet ble utarbeidet med bakgrunn i min grunnforståelse av dynamikken på Krigsskolen, men det ble også hentet inn noe informasjon gjennom forberedende samtaler med kadetter fra de 3 operative kullene ved Krigsskolen.

Undersøkelsen innledes med 3 deskriptive spørsmål som omhandler respondentens kjønn, alder og kulltilhørighet. Deretter søker de resterende spørsmålene å kartlegge respondentenes holdninger til Krigsskolen internt gjennom et utvalg holdningsspørsmål. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) definerer dette som spørsmål som ”har til hensikt å kartlegge folks holdninger til, meningen om og ikke minst vurderinger av ulike fenomener” (2010, s. 270). Samtidig påpeker de at :”en forutsetning for at slike spørsmål skal fungere, er at respondentene har kunnskaper om det aktuelle temaet, at temaet er relevant for dem, slik at de faktisk har en mening om det” (2010, s. 270). Dette er bakgrunnen for at valget falt på kadetter da de enkelte spørsmålene omhandler deres skolehverdag.

Kadettene hadde mulighet til å besvare undersøkelsen i tidsrommet 15. mars 2017 – 17. mars 2017.

Spørreskjemaet tar for seg hvordan kadettene ser på egen arbeidsgiver og utdanningsinstitusjon, er det kritisk at respondentene opplever at de er anonyme for å oppnå oppriktige svar. Med bakgrunn i dette besvarer respondentene et minimum av demografiske spørsmål, slik at informasjon ikke skal kunne knyttes til den enkelte respondent.

Spørreskjemaet presenteres i sin helhet i kapittel 9: vedlegg.

### **3.2.1 Pretest**

Før det endelige spørreskjemaet ble tatt i bruk ble det utført en pretest som i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) er viktig for å avdekke uklarheter og mangler som er oversett i utformingen. Dette innebærer at undersøkelsen ble testet på et mindre antall respondenter. Testbatteriet var på 5 personer. Utvalget ble gjort med mål om å sikre representasjon av ulike segmenter og grupperinger innad i populasjonen. Som følge av tilbakemeldingene fra testbatteriet ble noen spørsmål omformulert og mindre endringer gjort for å tydeliggjøre uklarheter i skjemaet.

### **3.3 Utvalg**

Utvalget i oppgaven er avgrenset til å kun gjelde eldste kull på Krigsskolen, Kull Krebs (2014 – 2017). Kull Krebs sine 56 kadetter utgjør populasjonen i undersøkelsen, det vil si summen av de undersøkelsesenheterne jeg ønsker å si noe om (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, p. 142). Alle kadettene i Kull Krebs ble bedt og oppfordret til å delta i undersøkelsen, for på denne måten å sikre at observasjonene ble mest mulig valide.

Av Kull Krebs populasjon på 56 kadetter svarte 49 på undersøkelsen. Dette utgjør en svarprosent på 87.5%. I følge Johannessen mfl. (2011) er en svarrespons på over 50% en tommelfingerregel for god svarrespons. I tillegg er det et behov for et representativt utvalg, det vil si at utvalget speiler populasjonen ved at samtlige enheter er representert.

Det var kun 1 av 49 som ikke fullførte undersøkelsen. Med 48 respondenter i et kull på 56, kan dette betegnes som at det er liten grad av ikke-respons feil, og at det innsamlede materialet er en representativ svarrespons fra kullet.

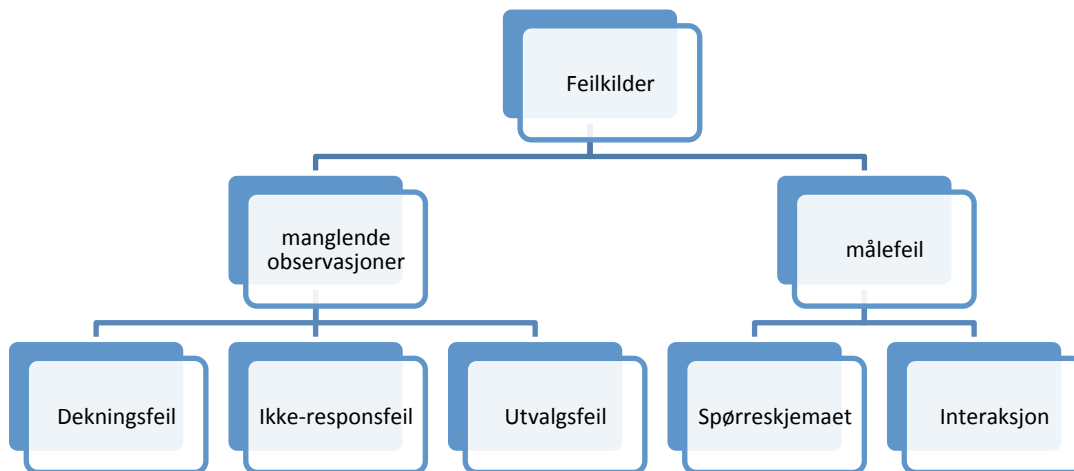
### **3.4 Databehandling**

Alle svar fra spørreundersøkelsen ble automatisk lagret på Surveymonkeys web-baserte datainnsamlingsverktøy. Her ble de behandlet i eksisterende tabeller og figurer som vil bli presentert i kapittel 5.

### 3.5 Metodekritikk

#### 3.5.1 Feilkilder ved spørreskjemaundersøkelsen

Resultatene fra spørreundersøkelser kan være beheftet med mange typer av feil. Den ene hovedtypen av feil er knyttet til *manglende observasjoner*, mens den andre hovedtypen av feil er forskjellige former for *målefeil*, slik som en kan se i figuren under:



Figur 3.2 Feilkilder ved spørreundersøkelser (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 158)

Det planlagte utvalget til spørreundersøkelsen var totalt 56 kadetter fra Kull Krebs. Av disse 56 kadettene var det 49 kadetter som startet på spørreundersøkelsen og 48 kadetter som fullførte den. Dermed har det vært et frafall på 8 kadetter med bakgrunn i forskjellen mellom det planlagte og oppnådde utvalget. Dette frafallet gir oss ikke-respons feil. Men med bakgrunn i at frafallet kun lå på 12.5% er det ikke i alvorlig grad. Derimot må man være bevisst at selv om svarprosenten er høy kan viktige grupper ha unnlatt å svare (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Feil som oppstår i forbindelse med at en gitt respondent faktisk svarer på spørsmålene i spørreskjemaet er *målefeil*. Formålet med spørreundersøkelsen er å kartlegge "sanne" egenskaper ved respondentene. Spørsmål og svar i et spørreskjema er en form for kommunikasjon mellom intervjueren og den som blir intervjuet. Som med all annen kommunikasjon er det rom for misforståelser og feil (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Slike feil er primært knyttet til hvordan spørreskjemaet er utformet. Pretesten ble benyttet for å avverge feil knyttet til dette, men på spørsmål 18 som skulle sammenlignes med spørsmål

17 har svaralternativet ”vet ikke” blitt gjort tilgjengelig, noe som fører til at de som svarte vet ikke på spørsmål 17 ikke har mulighet til dette på spørsmål 18 om situasjonen er uforandret.

Da undersøkelsens mål var å kartlegge kadettene holdninger til Krigsskolen var spørreundersøkelsen i sin helhet semistrukturert, men baserte seg hovedsakelig på prestrukturerte spørsmål. Et prestrukturert spørreskjema inneholder kun forhåndsoppgitte svaralternativer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Ulempen med denne metoden er at man ikke klarer å kartlegge informasjon som ligger utenfor de prestrukturerte spørsmålene. Dette gjør at respondenten kan oppleve å måtte tilpasse svarene sine til de gitte alternativene og dermed ikke får svart ærlig (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Man kan også gå glipp av informasjon om hvorfor holdningene til spørsmålene er slik som de er. For å fange opp informasjon som kan forklare bakgrunnen for den enkeltes holdninger til et gitt spørsmål er det derfor benyttet åpne spørsmål i deler av skjemaet.

### **3.5.2 Validitet og Reliabilitet**

Når analysen skal vurderes er det avgjørende at undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) vurderes. Det er viktig at det tas stilling til hvor godt man måler de fenomenene man har satt seg fore å undersøke (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling vil det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger. Med tanke på skjevheten i kjønn skulle man tro at dette ville påvirke observasjonen, men dette er en normal fordeling av kjønn på Krigsskolen og kan dermed sies å være representativt for kadettene. Derimot så må en være bevisst at det kun er ett kull ved Krigsskolen som har deltatt i undersøkelsen. Hendelser kan ha påvirket kulletts holdninger som gjør at disse vil skille seg fra andre kulls holdninger om disse fikk anledning til å delta.

Validitet handler om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Det er fullt mulig at å måle med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet, og dermed få svært like resultater fra gang til gang, men at vi ikke måler det som var hensikten (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Med bakgrunn i at utarbeidelsen av spørreskjemaet var preget av begrensningen i tid tilgjengelig kunne spørsmålene som ble stilt vært knyttet mer opp mot sentral teori for å få større hold i målingen.

Reliabiliteten og validiteten til undersøkelsen kunne altså vært noe bedre. Men den måler fortsatt kadettene opplevelser av Krigsskolen som utdanningsinstitusjon.

Med bakgrunn i at jeg selv er kadett i kull Krebs har objektivitet vært i kontinuerlig fokus i utarbeidelsen av oppgaven for å sørge for at mitt syn ikke farger av på oppgaven.

### **3.6 Kildekritikk**

Det er benyttet flere kilder for å belyse begrepene omdømme og identitet i denne oppgaven. Da fagfeltet og litteraturen knyttet til begrepet omdømme enda er under utvikling, er det få publikasjoner som tar for seg omdømme i norske offentlige organisasjoner.

Boken *Åpen eller innadvendt – omdømmebygging for organisasjoner* av Peggy Simcic Brønn og Øyvind Ihlen er en av få som gir en god innføring i begrepet omdømmebygging på norsk. Derfor har denne boken vært sentral når jeg har utarbeidet teorigrunnlaget.

Boken er utgitt av Gyldendal Akademisk som er et forlag som gir ut læremidler og produkter innen profesjons- og undervisningslitteratur. (Gyldendal, 2010) Forfatterne av boken er Peggy Simcic Brønn og Øyvind Ihlen. Peggy Simcic Brønn er førsteforfatter av boken, professor ved Institutt for kommunikasjon og kultur ved Handelshøyskolen BI og direktør ved forskningssenteret for Corporate Communication. Hun er europeisk redaktør i *Journal of communication management* samt faglig representant ved Reputation institute i Norge (Brønn & Ihlen, 2009) (Handelshøyskolen BI). Peggy Simcic Brønn er ledende innenfor dette forskningsrområdet i Norge og en troverdig kilde.

Bokens målgruppe er studenter innen ledelses- og kommunikasjonsfaget samt de som jobber med kommunikasjon og omdømme i bedrifter, offentlige virksomheter og medlemsorganisasjoner (Brønn & Ihlen, 2009). Forfatterne gir en nøyaktig og objektiv innføring med bakgrunn i relevant litteratur fra flere perspektiver. Derfor regnes boken som en velegnet kilde for å besvare problemstillingen.

### **3.7 Refleksjoner: læring underveis**

Gjennom kapitlet har det vært noen brudd i metoden. Hovedsakelig så har jeg merket behovet for å utarbeide et skikkelig teorigrunnlag før spørreundersøkelsen blir utarbeidet. Da jeg opplevde etter at jeg hadde sendt ut spørreundersøkelsen at jeg kom over ny og mer relevant litteratur som ville gjort undersøkelsen mye lettere for meg selv. Dette er videre med på å påvirke oppgaven som en følge av at det ikke er mulig å utføre kvantitative analyser.

Dette er en utfordring hvor jeg lærer av de bruddene i metoden som jeg opplever under denne oppgaven.

## **4 Teori**

### **4.1 Introduksjon**

Omdømmet til en organisasjon sies å være en sosialt skapt størrelse som noen utenfor virksomheten fastsetter og som er forholdsvis varig (Brønn & Ihlen, 2009). Denne sosialt skapte størrelsen kan være både negativ og positiv ut i fra om omgivelsenes skapte forventninger innfris eller ikke.

Organisasjonsidentiteten dreier seg om medlemmenes oppfatninger, følelser og tanker knyttet til organisasjonen og har et internt fokus. Virksomhetsidentiteten er mer eksternt rettet, det er med andre ord hvem eller hva en organisasjon forteller andre at de er (Brønn & Ihlen, 2009).

Interne og eksterne interessenter kan ofte overlape hverandre og dermed skape uklare skillelinjer mellom virksomhets- og organisasjonsidentiteten. Risikoen her er å fremmedgjøre de ansatte ved å la de bære frem en identitet som kundene har definert. Dermed kommuniseres en identitet som ikke er forankret internt i virksomheten og de ansattes forventninger vil ikke innfris (Brønn & Ihlen, 2009).

### **4.2 Omdømme**

I følge Brønn og Ihlen (2009) har det de siste årene vært en enorm økning i interessen rundt begrepet omdømme. Dette har videre ført til en voldsom vekst innen litteraturen på området, som deretter har ført til en stor begrepsforvirring. Det er ikke alltid klart hva som ligger i de ulike begrepene, eller hvor de står i forhold til hverandre (Brønn & Ihlen, 2009).

Barnett, Jermier og Lafferty (2006) har som følge av begrepsforvirringen funnet likheter og forskjeller mellom de ulike definisjonene for å strukturere begrepene. Konklusjonen er en definisjon av omdømme som legges til grunn i denne oppgaven:

”Observatørens 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)

Definisjonen er valgt fordi den vektlegger omdømme som en sosialt skapt størrelse som omgivelsene fastsetter. ” En virksomhets omdømme vil derfor påvirkes av folks mening om virksomheten basert 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) Enkelt forklart kan man si at ”Omdømme handler om hvorvidt et selskap innfrir forventningene omgivelsene har til dets atferd eller produktkvalitet” (Brønn & Ihlen, 2009, s. 18).

I følge professor i PR James E. Grunig (1992) så er kjennetegnet på effektive virksomheter at de når sine oppsatte mål ved å utvikle relasjoner til interessentene. Kvaliteten på relasjonene og virksomhetenes atferd er viktigere for omdømmet, enn virksomhetens kommuniserte budskap. Verdien av relasjonene inkluderer verdien av omdømmet. Disse henger også tett sammen med at interessentene utvikler tillit og lojalitet til virksomheten (MacMillan mfl. Sitert i Brønn & Ihlen, 2009).

Forventninger som blir innfridd skaper tillit som igjen påvirker omdømmet positivt. Det kan sies at omdømme er en oversikt over pålitelig eller upålitelig atferd. (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011)

I følge Kramer (1999) vil oppfatningen av pålitelighet og viljen til å inngå i et tillitsforhold med motparten styrkes og svekkes gjennom et langvarig samspill. I dette tillitsforholdet skapes det en symbolsk omdømmevarme som baserer seg på omverdenens forestillinger om virksomheten (Johannessen, Olaisen, & Olsen, 2009). Når folk ikke lenger har tillit til en organisasjon, vil første reaksjon være at de ikke vil ha flere tjenester fra den. De ønsker heller ikke å arbeide for organisasjonen, samtidig passer de på å fortelle omverdenen om hva de mener om den (Brønn & Ihlen, 2009). Den store utfordringen med dette er at folks oppfatning og tillit til virksomheten er asymmetrisk, dvs at virksomheten bruker lang tid på å bygge opp et godt omdømme, men at det bare skal én negativ hendelse til for at folk skifter oppfatning og det gode omdømmet forandres til et dårlig. Risikoen for tap av opplevd tiltro og tillit til en organisasjon, som kan påvirke fremtidige planer og mål i negativ form, defineres som omdømmerisiko (Brønn & Ihlen, 2009). Omdømme kan skades ved produktfeil, dårlig atferd



blant ansatte eller folk tilknyttet organisasjonen, dårlig ledelse, inkonsekvente retningslinjer og metoder for å nevne noen (Brønn & Ihlen, 2009).

En virksomhet med et godt omdømme vil være mer robust i møte med negative hendelser, enn de som har et dårlig omdømme (Johannessen, Olaisen, & Olsen, 2009).

I følge Brønn og Ihlen (2009) er det å kommunisere hva vi gjør ikke på langt nær så viktig som å vise i praksis at vi gjør som vi sier. Dette gjør virksomheten gjennom konsekvent atferd, som stemmer overens med interessentenes forventninger. Av dette kan man slutte at omdømme som størrelse bare kan påvirkes indirekte av virksomheten gjennom sin atferd, ettersom at det er omverdenen som ”eier” størrelsen. (Brønn & Ihlen, 2009).

### **4.3 Identitet**

Til tross for uenigheten og forvirringen rundt begrepet omdømme er det større enighet om at enhver drøfting av omdømme og image må ta utgangspunkt i identitet (Brønn & Ihlen, 2009). ”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). Det er flere grunner til at identitet er viktig. De viktigste faktorene innenfor identiteten er å skape kjennskap til organisasjonen, skape gjenkjennelse for organisasjonen og fremkalle et allerede etablert image av organisasjonen. Samtidig så kan en sterk identitet bidra til å styrke de ansattes motivasjon, fordi den gjennom en fellesskapsfølelse knytter de ansatte sammen ved at de identifiserer seg med organisasjonen.

Den kommuniserte identiteten til en organisasjon må være forankret i organisasjonens identitet, produkter eller service for å være levedyktig. Det er ikke nok å bare presentere virksomhetens gode sider. Om en ønsker en endring i virksomhetens omdømme handler dette om at en må gjøre en grunnleggende endring av virksomheten når det gjelder både verdier og atferd (Brønn & Ihlen, 2009).

Da studiet av organisasjoner og identitet er svært komplisert, har Balmar og Greyser (2003) utarbeidet en tilnærming som deler forståelsen av begrepet identitet opp i tre deler, også kjent som den tredelte verden. Denne består av visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (Brønn & Ihlen, 2009).

Organisasjonsidentitet handler om medlemmenes oppfatninger, følelser og tanker knyttet til organisasjonen. Fokuset er hovedsakelig internt, på organisasjonsmedlemmenes

overbevisninger, mens virksomhetsidentitet fokuserer mer eksternt. Virksomhetsidentitet kan defineres som hvem eller hva vi forteller andre at vi er (Brønn & Ihlen, 2009).

Da visuell identitet ikke er relevant for denne oppgaven vil jeg kun redegjøre for organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, med hovedfokus på organisasjonsidentitet som en følge av at oppgavens mål er å undersøke det indre omdømmet.

#### **4.3.1 Virksomhetsidentitet**

virksomhetsidentitet er det begrepssettet en organisasjon presenterer seg med, og som folk bruker for å beskrive, huske og relatere til organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009).

”Virksomhetsidentiteten omfatter derfor alle former for kommunikasjon, virksomhetsdesign, virksomhetskultur, og –atferd, virksomhetsstruktur, misjon, produkter og tjenester, målsettinger og strategi.” (Brønn & Ihlen, 2009) Dermed kan en si at ”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).

De ansattes forståelse og oppfatning av virksomhetsidentitet vil sannsynligvis påvirke deres direkte opplevelse av organisasjonsidentiteten. Organisasjoner som ikke ser forskjellen på disse begrepene, kan få problemer hvis de lar virksomhetsidentiteten styre. De kan risikere at de ansatte blir fremmedgjort som en følge av at kundene definerer hvem bedriften er, eller at toppledelsen definerer organisasjonens verdier og deretter dytter dem ned på de ansatte, som må bære dem frem. Dette fører igjen til ansatte som er desillusjonert på grunn av de prosessene som kommer fra ledelsen som de ikke forstår meningen med. Derfor må organisasjonen tilstrebe å besvare spørsmålet ”hvem er vi?” på en troverdig og åpen måte. Samtidig må organisasjonen være bevisst at de ansatte utvilsomt er organisasjonens største ressurs og vil være avgjørende i en slik prosess (Brønn & Ihlen, 2009).

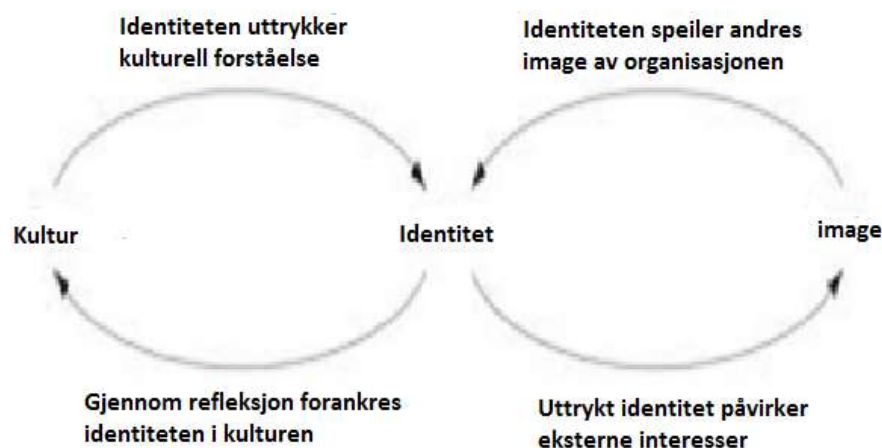
#### **4.3.2 Organisasjonsidentitet**

Albert og Whetten (1985) mener at organisasjonsidentiteten svarer på det selvreflekterende spørsmålet; hvem er vi som organisasjon. De trekker frem tre dimensjoner som fanger opp organisasjonens viktigste særtrekk. Organisasjonsidentiteten gjenspeiler hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen..

En organisasjon skal vite hvem den er, og hvem den ikke er. Dette kan legge grunnlaget for hvem vi forteller andre at vi er, samtidig som at det også legger et realistisk grunnlag for å

kunne forstå hvordan organisasjonen oppfattes (Brønn & Ihlen, 2009). Idealet her er å fremstå som konsistent og helhetlig (Fombrun & Van Riel, 2004).

Utformingen av identiteten skjer i spennet mellom egen kultur, egne verdier og hvordan man kommuniserer til omgivelsene (Hatch & Schultz, 2002). Det handler om å minske gapet mellom kommunisert og faktisk identitet (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011), noe som bidrar til identitetsutvikling. I følge Hatch og Schultz (2002) er dette relativt komplekst. Det er en kontinuerlig prosess som skjer i sammenheng mellom intern kultur og eksterne omgivelser i form av kultur på den ene siden og image på den andre. Man kan velge å se på dem som atskilt, som organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, men med tanke på at de brukes for å definere hverandre bør de ses i sammenheng. Denne sammenhengen belyses i Hatch og Schultz dynamiske modell for organisatorisk identitet fra nå kalt figur 4.1. I følge figur 4.1 vil organisasjonskulturen påvirkes av hvordan aktørene i omgivelsene betrakter og tolker organisasjonen. Avdekkes det et gap mellom det som kommuniseres og hvordan omgivelsene tolker dette søkes det å endre det eksterne inntrykket for å skape en såkalt balanse. I følge modellen vil det samme skje hvis organisasjonen selv oppfatter et gap i egen identitet, i form av image i omgivelsene, selv uten tilbakemeldinger fra andre (Mathisen, 2015).



Figur 4.1 Hatch og Schultz` dynamiske modell for organisatorisk identitet (Hatch & Schultz, 2002, s. 995)

Det er stor enighet om at de ansattes oppfatninger og hvordan de gjenspeiler organisasjonskulturen er grunnlaget for identitet. Videre påvirker dette organisasjonens image eller omdømme, ved at omgivelsene tolker hvem organisasjonen er og hva slags verdier de

etterlever. Jo mer samsvar det er mellom drivkreftene som virker inn på de ansattes daglige aktiviteter og de ansattes verdier, jo enklere er det å komme opp med en enhetlig tilnærming til den eksterne kommunikasjonen. (Mathisen, 2015)

Om en ønsker å undersøke dette kan en ved å stille spørsmål ved og rundt organisasjonens selvframstilling og selvforståelse avdekke om det er samsvar eller gap mellom disse. (Mathisen, 2015)

### **4.3.3 Virksomhetskultur**

Virksomhetskulturen er en viktig del av organisasjonsidentiteten. ”Kulturen kan bestå av organisasjonens filosofi, verdier, misjon, prinsipper, føringer og historie, i tillegg til nasjonale særtrekk, grunnleggerens særegenheter og mulige subkulturer.” (Brønn & Ihlen, 2009, s. 32)

Det skilles mellom virksomhets- og organisasjonskultur. ”Virksomhetskulturen består av verdiene, overbevisningene og antakelsene som forbindes med organisasjons toppledere.

Organisasjonskulturen består av interne verdier, overbevisninger og antakelser som kjennetegner organisasjonens historie og gjenspeiler de ansattes tanker om og følelser for organisasjonen og som gir spørsmålet på spørsmålet ”hvem er vi?” (Brønn & Ihlen, 2009, s. 32).

### **4.3.4 Flere identiteter**

I 1985 introduserte Albert og Whetten (1985) ideen om organisasjoner med hybrid identitet. Med dette menes at når organisasjonen spør seg selv: ”hvem er vi?”, så vil den få flere svar. Som illustrerende case trakk de frem et universitet med to tilsynelatende ulike verdisystemer. Det ene representert ved fakultetsstaben, med fokus på lærergjerningen, det andre var administrasjonen med fokus på profitt og egennytte.

En organisasjon må romme flere perspektiver på hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen om det skal kunne sies at den har flere identiteter. Perspektivene trenger ikke nødvendigvis være motstridende og det er ikke noe i veien for at disse kan eksistere parallelt i organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009)

Hvem vi er, kan ikke ses totalt uavhengig av oppfatningen andre har av oss, og som vi har av andre. En organisasjon som har flere imager, er likevel en og samme organisasjon” (Mathisen, 2015)

Ulempen med at en organisasjon innehar flere identiteter er at det kan føre med seg konflikter og handlingslammelse, som i ytterste konsekvens kan lede til økt ressursbruk på

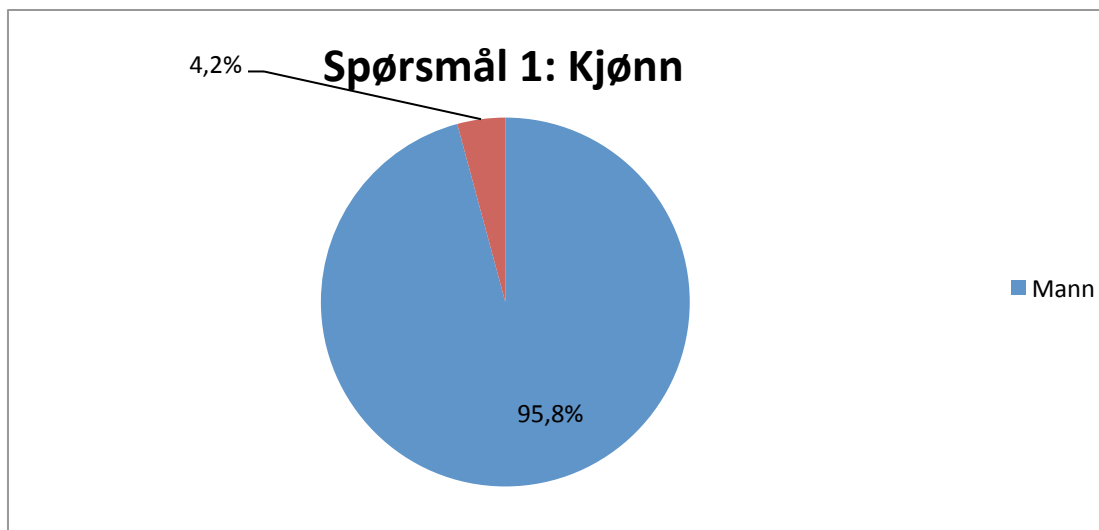
konfliktløsning internt. I tillegg kan det føre til vansker med beslutningstaking, da man har identiteter som drar i forskjellig retning (Brønn & Ihlen, 2009).

## 5 Analyse av data

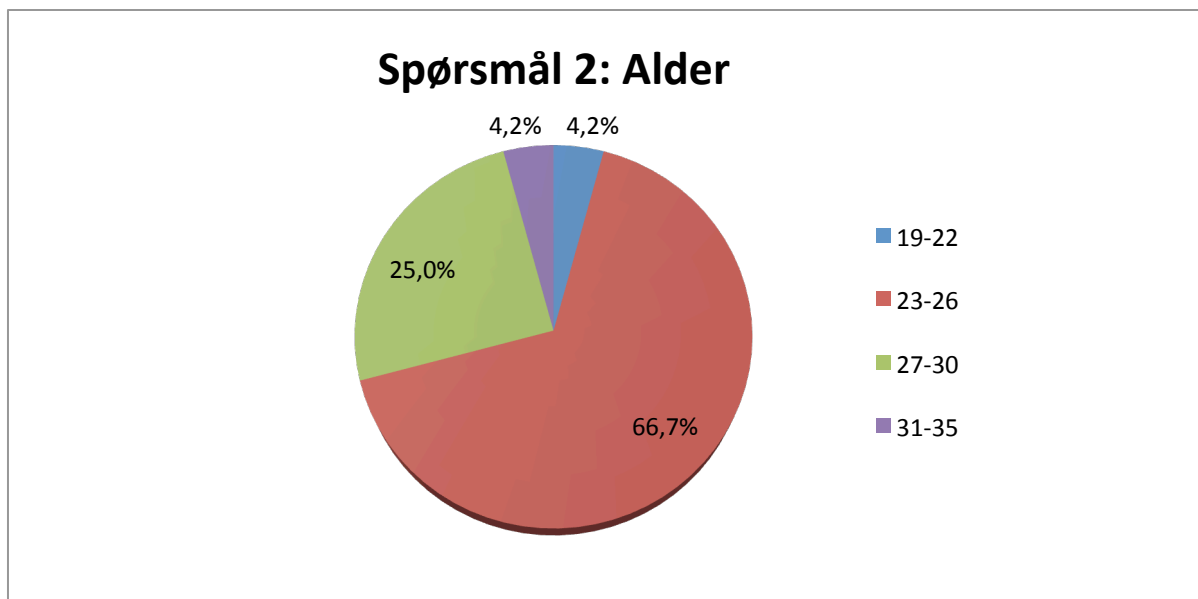
I dette kapitlet vil data som er samlet inn fra spørreundersøkelsen bli presentert ved en grafisk fremstilling. Disse dataene vil bli behandlet og fremstilt hver for seg i egne figurer som tabeller, søyle- og sektordiagram. Hver figur vil presenteres kort med de generelle trekkene ved resultatet. Disse resultatene vil så diskuteres nærmere i kapittel 6.

### 5.1 Datasettet

Datasettet baserer seg på besvarelser fra 48 respondenter der andelen menn er på 95,8% (46), mens andelen kvinner er på 4,2% (2) kvinner. Det er en stor skjevhet i kjønn, men det speiler kjønnsfordelingen i kull Krebs. Majoriteten av kadettene er i aldersgruppen 23-26 år (66,7%) mens 25% av kadettene er 27-30 år. De resterende 8,4% fordeler seg likt mellom aldersgruppen 19-22 år(4,2%) og 31-35 år(4,2%). 100% av respondentene i undersøkelsen tilhørte kull Krebs.



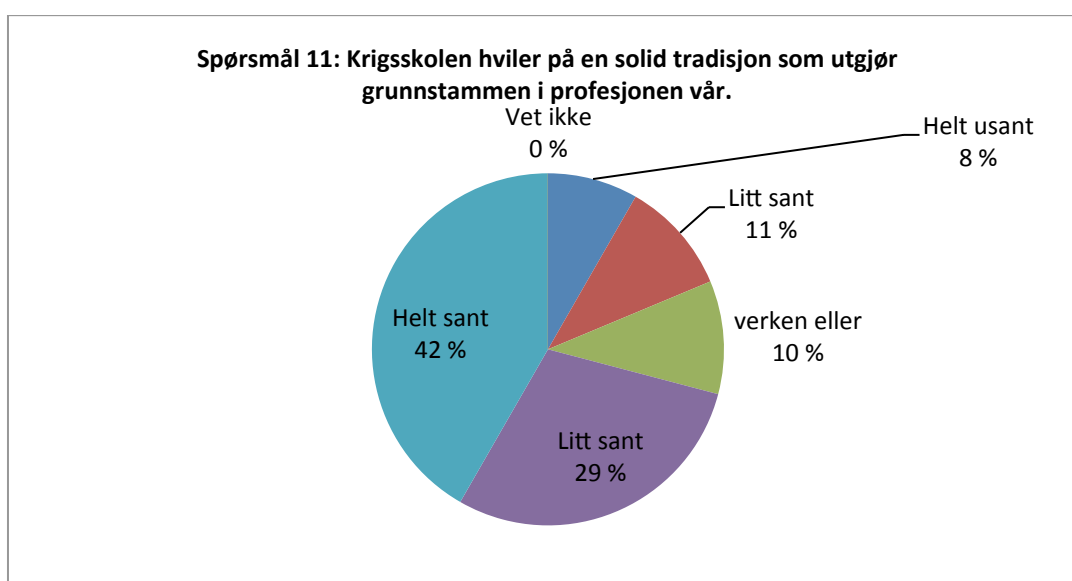
Figur 5.1.1



Figur 5.1.2

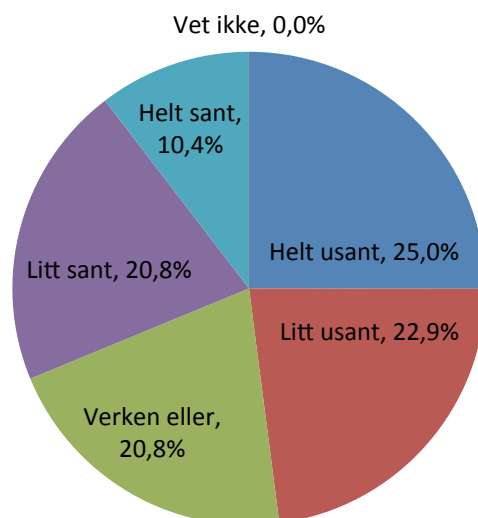
## 5.2 Identitet

Det kommer her frem at Krigsskolen scorer veldig godt på sine tradisjoner gjennom at 42% svarer helt sant på om Krigsskolen hviler på en solid tradisjon som utgjør grunnstammen i profesjonen vår. Videre så kommer det Krigsskolens flere identiteter frem gjennom dens rolle som høgscole og militær avdeling i figur 5.2.2. Videre kommer det frem i de påfølgende figurene at det Krigsskolen som Høgscole sliter med å innfri sine forventninger i forhold til Krigsskolen som militær avdeling



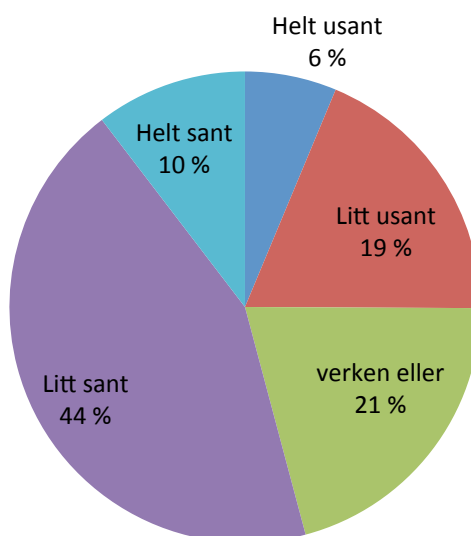
Figur 5.2.1

**Spørsmål 13: Krigsskolen balanserer sin rolle som militær avdeling og høgskole på en god måte**



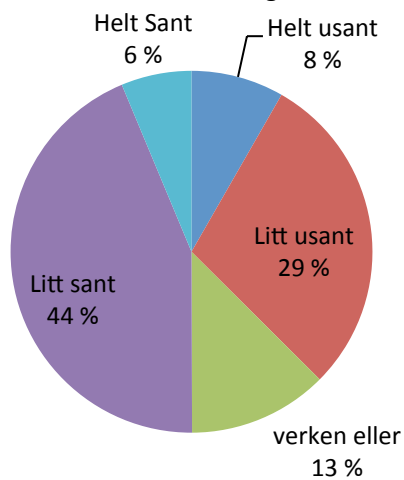
Figur 5.2.2

**Spørsmål 21: Krigsskolen utvikler offiserer til den militære profesjon ved å gi kadetter kunnskapene, ferdighetene og holdningene de trenger for å virke som offiserer i møte med alle profesjonens roller, forventninger og utfordringer.**



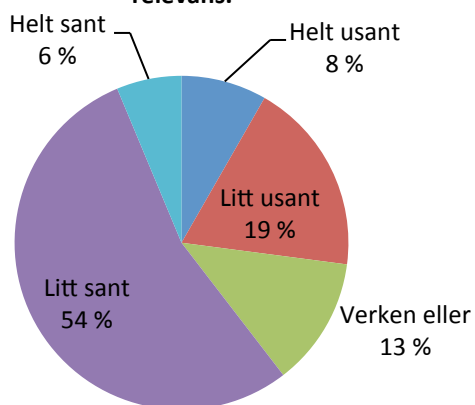
Figur 5.2.3

**Spørsmål 22: Krigsskolen stiller høye krav til seg selv både som høgskole og som militær avdeling.**



Figur 5.2.4

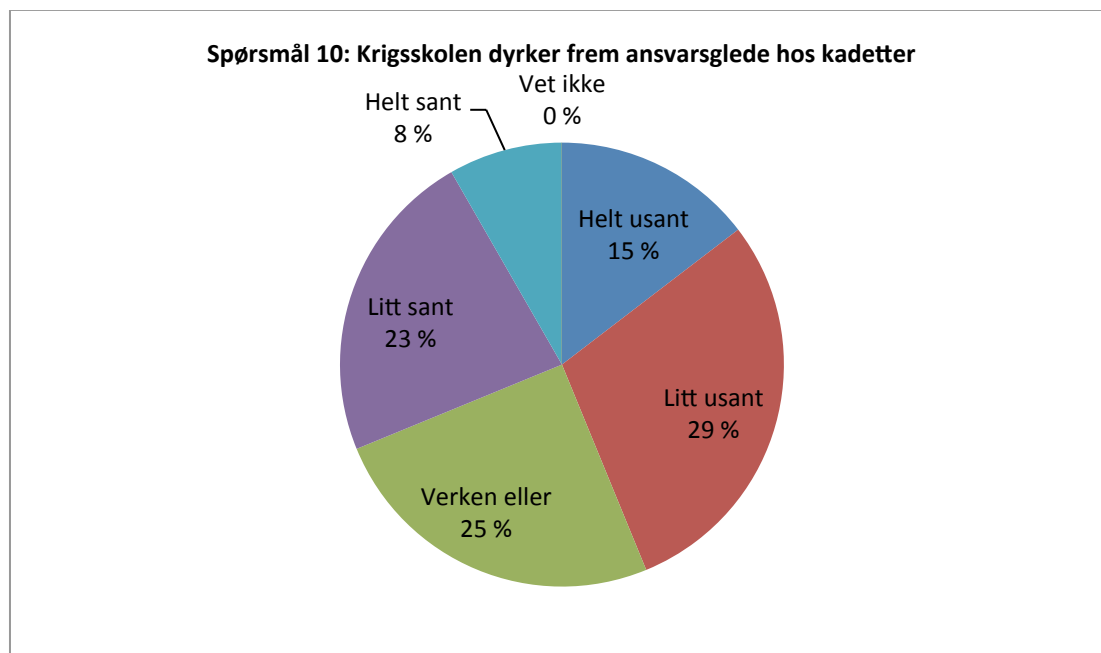
**Spørsmål 23: Krigsskolen har en evalueringskultur som innebærer at den alltid er villig til å vurdere sine målsettinger, resultater og ikke minst utdanningens kvalitet og relevans.**



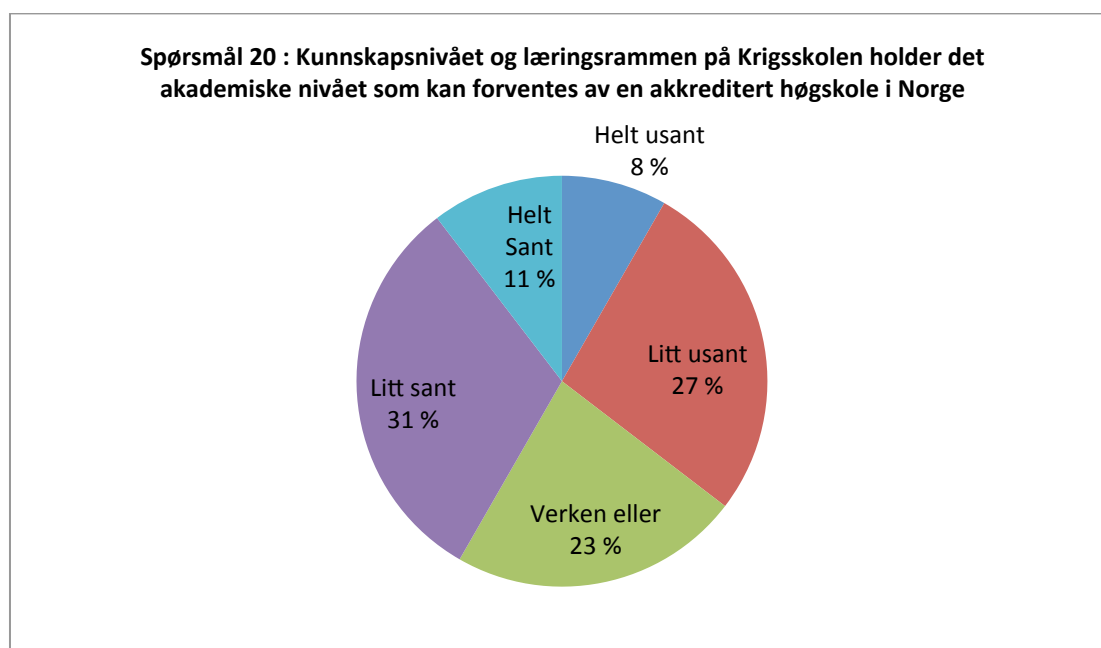
Figur 5.2.5



### 5.3 Virksomhetsidentitet



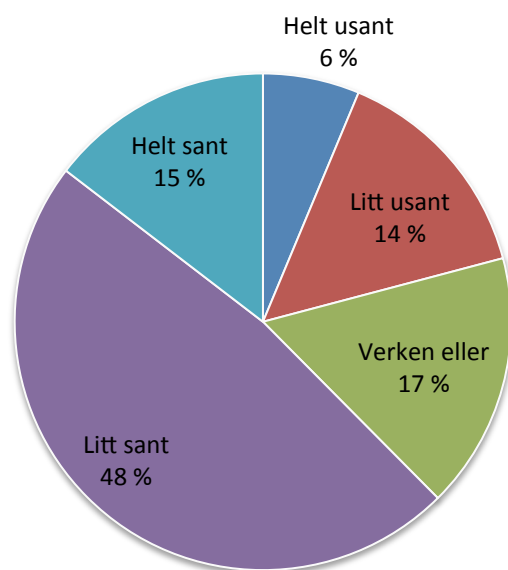
Figur 5.3.1



Figur 5.3.2

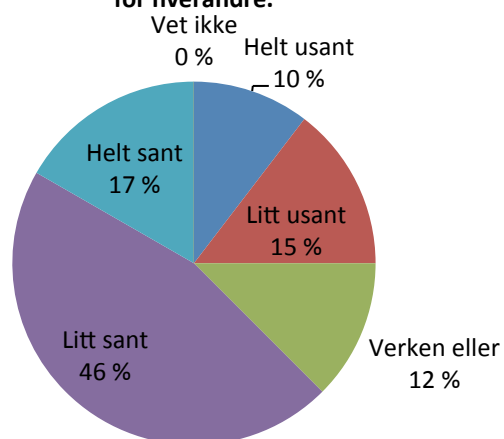
### 5.4 Organisasjonsidentitet

**Spørsmål 8: Forsvarets kjerneverdier Respekt, Ansvar og Mot, etterleves på Krigsskolen**

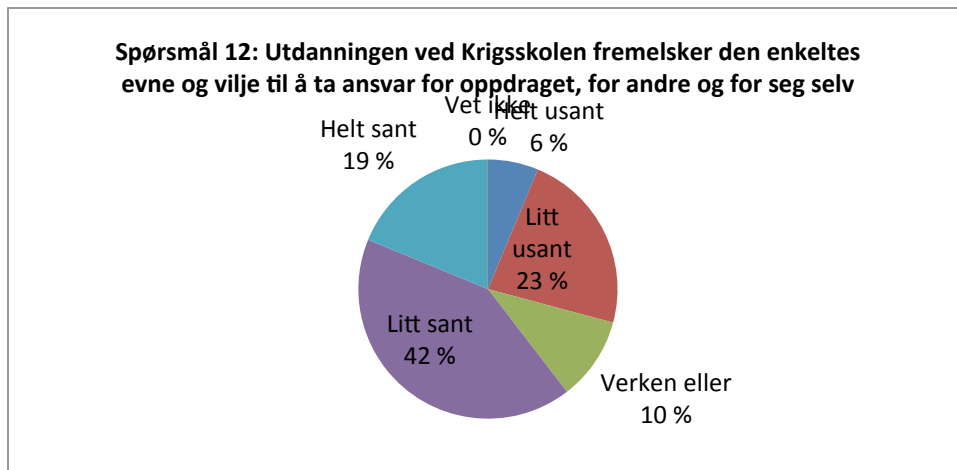


Figur 5.4.1

**Spørsmål 9: På Krigsskolen viser ansatte og kadetter anerkjennelse og omsorg for hverandre.**



Figur 5.4.2



Figur 5.4.3

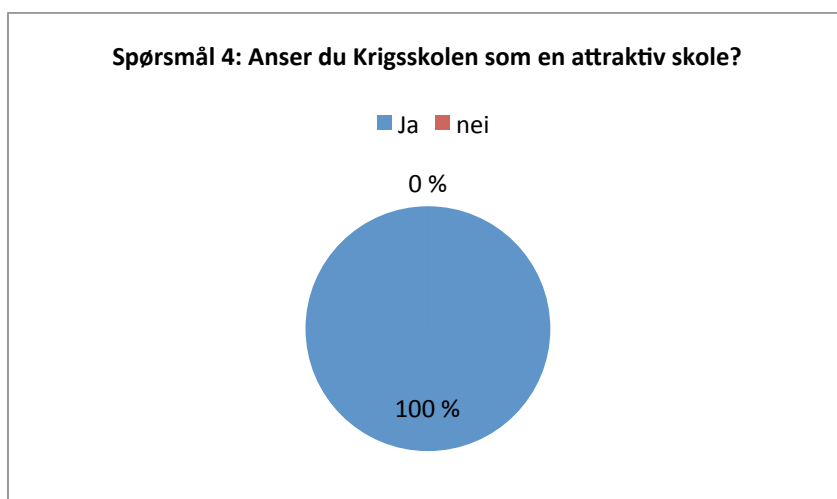
## 5.5 Omdømme

Bakgrunnen for disse spørsmålene var for å kartlegge påvirkningen virksomhetsidentiteten og organisasjonsidentiteten har på den generelle oppfattelsen av Krigsskolen, samt konsekvensene av det. Det er og derfor disse blir presentert til slutt.

Alle kadettene er enige om at Krigsskolen er en attraktiv skole. Men det er der enigheten tar slutt. I kontrast til dette så viser Figur 5.3.3 at 38% ikke ville søkt Krigsskolen. Derimot så er det bare 31% som ikke ville anbefalt skolen videre.

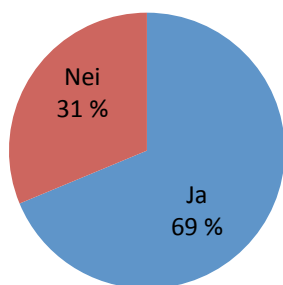
Dette stemmer godt overens med figur 5.3.4 som viser at det kun er 21% av kadettene som har et generelt dårlig inntrykk, hvor 56% svarer ganske godt og 6% svarer meget godt.

Ved å se på Figur 5.3.5 kan en se at gruppen som er fornøyd med Krigsskolen er relativt konsistent, det samme gjelder de som ikke er fornøyde. Mens det er gruppen i midten som varierer mest.



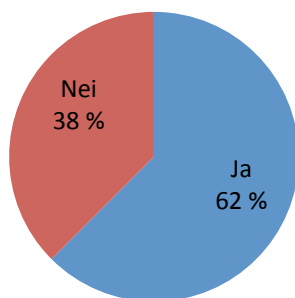
Figur 5.5.1

**Spørsmål 24: Ville du anbefalt skolegang ved Krigsskolen?**



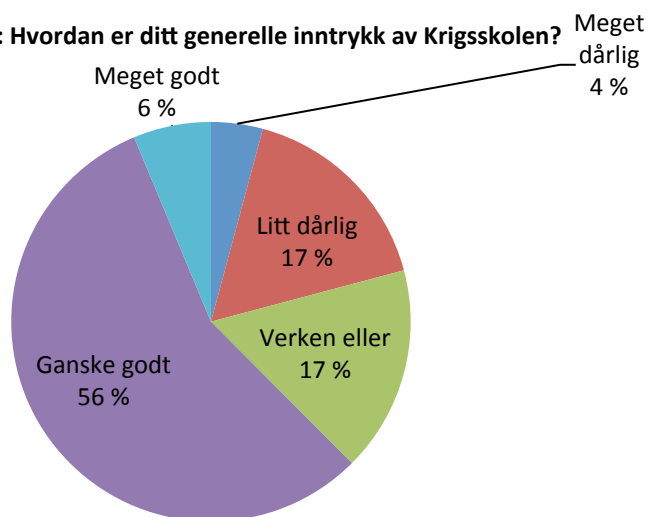
Figur 5.5.2

**Spørsmål 29: Ville du søkt Krigsskolen om igjen?**

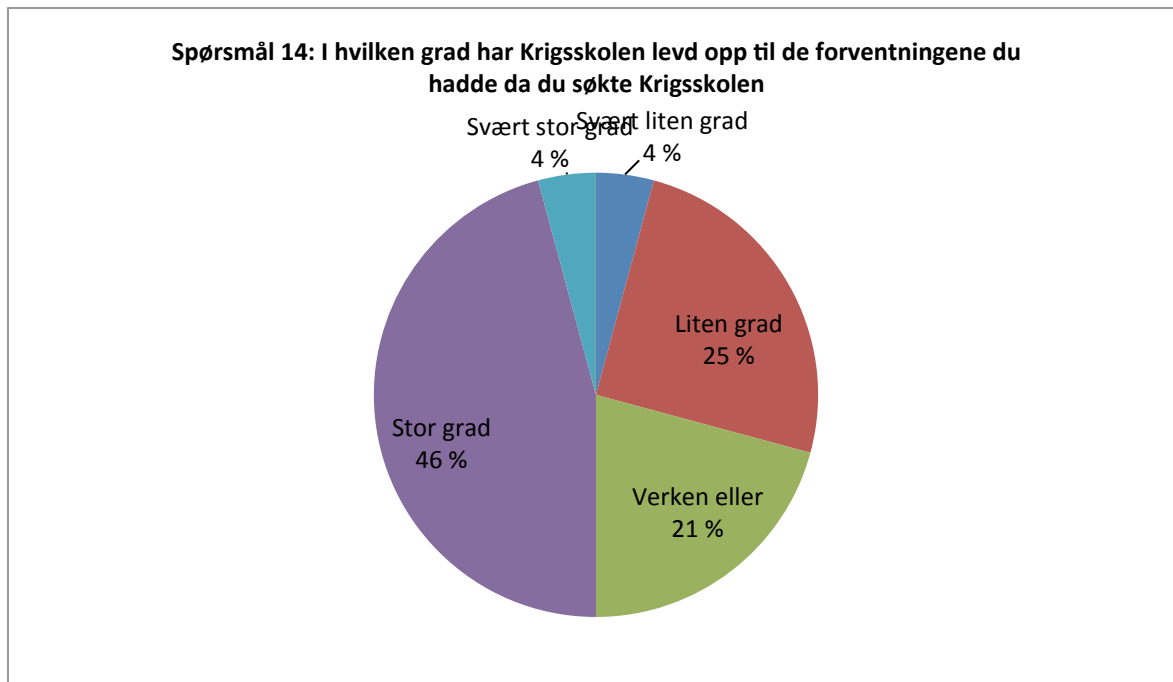


figur 5.5.3

**Spørsmål 28: Hvordan er ditt generelle inntrykk av Krigsskolen?**



Figur 5.5.4



Figur 5.5.5

## 6 Diskusjon av resultatene

Diskusjonen i dette kapitlet tar utgangspunkt i teorigrunnet i kapittel 4 og resultatene fra spørreundersøkelsen som ble presentert i kapittel 5.

Denne oppgaven tar for seg det interne omdømmet på Krigsskolen, det vil si at omdømmet til Krigsskolen blant dens kadetter måles i lys av begrepene Identitet, virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet. Omdømme beskrives av Brønn og Ihlen som en sosialt skapt størrelse som noen utenfor virksomheten fastsetter og som er forholdsvis varig. Den sosialt skapte størrelsen kan være både positiv og negativ ut i fra om omgivelsenes skapte forventninger innfris eller ikke.

Det er 3 år siden kadettene i Kull Krebs var på opptak til Krigsskolen. Da de nåværende kadettene søkte var det som en følge av en oppfattelse og forventning om at Krigsskolen kunne tilby dem noe de ville ha. På nåværende tidspunkt har kadettene gjennomført store deler av tjenesten ved Krigsskolen og sitter igjen med en ny oppfattelse av Krigsskolen basert på om deres forventninger har blitt innfridd.

## **6.1 Krigsskolens omdømme i lys av identitet**

”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). Selve kjernen til Krigsskolen kommer ut av navnet på skolen. Og dette gjenspeiles i besvarelsen når kadettene blir stilt ovenfor påstanden om at: ”Krigsskolen hviler på en solid tradisjon som utgjør grunnstammen i profesjonen vår.” et stort flertall av kadettene (72%) mener at påstander er sann, hvorav 42% mener at den er helt sann. Gjennom sin lange historie har Krigsskolen rukket å oppfylle organisasjonsidentitetens krav om det sentrale, unike og varige ved organisasjonen. Dette er gjort gjennom navnet Krigsskolen som har vært etablert som en skole i over 250 år. For at identiteten skulle kunne resultere i et godt omdømme må den kommuniserte identiteten i følge Brønn og Ihlen (2009) være forankret i organisasjonens identitet. Dette er den gjennom kadettene positive oppfattelse av identiteten.

Når man spør seg hvem Krigsskolen er? Så vil man få flere svar. Norges eldste utdanningsinstitusjon som har blitt en akkreditert høyskole. Ved siden av dette er den også en del av Hæren og Forsvaret. Det vil si at Krigsskolens medlemmer og, er utøvere av den militære profesjon. Krigsskolen kan dermed sies å være en hybrid identitet. Dette styrkes ved at det må være flere perspektiver som er sentrale, unike og varige ved organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009). Som en del av en militære profesjonen stilles det krav til at vi skal kunne delta i krigssammenheng, mens vi som kadetter er del av den eldste høyskoleinstitusjonen i Norge. Samtidig påpeker Hatch og Schultz (2007) at en organisasjonen som har flere imager likevel er en og samme organisasjon. Dette kommer til uttrykk gjennom Krigsskolens kadetter. I det sivile samfunn vil en kadett bli sett på som en del av den militære profesjon som en følge av uniformen som bæres, mens av andre i den militære profesjon vil kadetten bli sett på som en skoleelev.

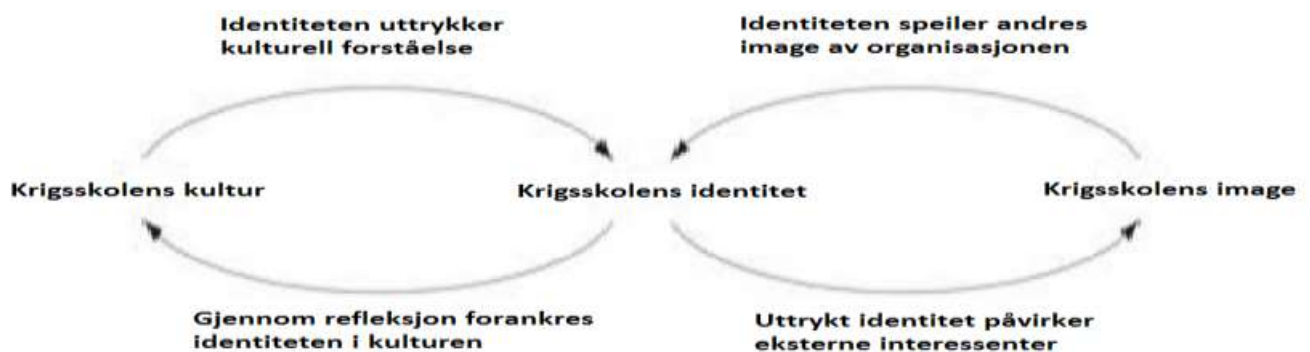
Krigsskolens hybride identitet står mellom den militære avdelingen og Krigsskolen som akkreditert høyskole. Det å skulle balansere to identiteter er en utfordring, da kravene som blir stilt og forutsetningene som skal til for å innfri de kan være divergere. Dette kommer tydelig frem i besvarelsen på spørsmål 13 hvor det helt tydelig er forvirring blant kadettene.

Respondentene svarer innenfor 10% til 25% på alle alternativene. Det kommer frem at kadettene ikke mener at skolen klarer å innfri kravene som stilles til de både som høyskole og militær avdeling. Samtidig så opplever kun 42% totalt at Krigsskolen holder det akademiske nivået som kan forventes av en akkreditert høyskole. Dette blir ytterligere forsterket ved at

50% av respondentene på spørsmål 19 svarer at skolen ikke er kritisk og innovativ til egen undervisningspraksis. Dermed kan man si at skolen som en høgscoleorganisasjon ikke innfrir de kravene som stilles til den. Med bakgrunn i at skolen ikke oppfattes som innovativ eller kritisk til egen undervisningspraksis så vil det være vanskelig å minske dette gapet som oppstår, men det interessante med denne problemstillingen er hvordan skolen innfrir i den andre rollen som utdanner av kommende offiserer. I den rollen oppfatter kadettene det som at Krigsskolen utvikler offiserer til den militære profesjon ved å gi kadetter kunnskapene, ferdighetene og holdningene de trenger for å virke som offiserer i møte med alle profesjonens roller, forventninger og utfordringer. Det er bare 25 % som mener at denne påstanden er feil. Paradokset ved dette er at skolen og blir oppfattet som at de stiller høye krav til seg selv som høgscole og som militær avdeling. I tillegg til at et stort antall av kadettene svarer at evalueringskulturen tilsier at skolen alltid er villig til å vurdere sin målsettinger, resultatet og ikke minst utdanningens kvalitet og relevans.

Dermed kan man si at det Krigsskolen som utdanner av offiserer innfrir sine krav, mens kravene som stilles til høgskolen Krigsskolen ikke innfris. Dette er ulempen med å ha to identiteter som folk oppfatter forskjellig, hele organisasjonen kan ta skade av det om problematikken ikke løses (Brønn & Ihlen, 2009). Utformingen av identiteten skjer i spennet mellom egen kultur, egne verdier og hvordan man kommuniserer til omgivelsene (Hatch & Schultz, 2002). Det handler om å minske gapet mellom kommunisert og faktisk identitet (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011), noe som bidrar til identitetsutvikling. Det fremstår som at det er dette som er problemet for Høgskolen Krigsskolen, hvor det ikke oppleves at skolen er organisert nok. Dette kan for eksempel være at skolen ikke følger opp frister eller ikke har kontroll på skolehverdagen.

I følge Hatch og Schultz (2002) er identitetsutvikling relativt komplekst. Det er en kontinuerlig prosess som skjer i sammenheng mellom intern kultur og eksterne omgivelser i form av kultur på den ene siden og image på den andre. En organisasjon kan ha flere imagers, men fortsatt være en og samme organisasjon. Krigsskolen er akkurat slik ved at den er en høgscole og en militær avdeling. Ut i fra kadettene syn på atferden til Krigsskolen kan det se ut som at det er et visst gap mellom Krigsskolens interne omdømme blant kadettene og det Krigsskolen kommuniserer om utdannelsen. For å skape balanse må det som kommuniseres og måten kadettene tolker det på endres slik at det kan skapes balanse ved at gapet forsvinne. Det samme vil skje hvis organisasjonen selv oppfatter et gap i egen identitet. (Mathisen, 2015).



Figur 6.1 Krigsskolen plassert i Hatch og Schultz` dynamiske modell for organisatorisk identitet (Hatch & Schultz, 2002, s. 995) (Mathisen, 2015)

### 6.1.1 Organisasjonsidentitet

Krigsskolens verdigrunnlag stammer fra Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot. (Forsvaret/KS, Studiehåndbok bachelor i militære studier: ledelse og landmakt treårig utdanning, 2016) Bakgrunnen for dette er at Krigsskolen er en støttende identitet for Forsvaret. I krigsskolens studiehåndbok er det presisert hva disse verdiene innebærer for den enkelte kadett og ansatt på skolen. Som en følge av dette skal kadetter og ansatte etterleve disse verdiene, akkurat som alle andre som er en del av Forsvaret. Felles verdier blir ansett som forankringen av organisasjonsidentiteten. Med bakgrunn i at felles verdier har en så høy anseelse vil det være en påstand om kjerneverdiene, i tillegg vil det være to påstander som vil ha bakgrunn fra verdiene ansvar og mot for å kontrollere besvarelsen.

Når kadettene blir stilt ovenfor påstanden om ”Forsvarets kjerneverdier Respekt, Ansvar og Mot etterleves på Krigsskolen” svarer så mange som 48% litt sant og 15% helt sant. Dermed kan man si at den totale oppfattelsen blant kadettene er at disse verdiene etterleves i det daglige liv. Dette er positivt med tanke på at verdier og holdninger kan være med på å styre atferden i organisasjonen. For å kontrollere dette spørsmålet ble kadettene presentert for en annen påstand innenfor samme kategori: ”på Krigsskolen viser ansatte og kadetter anerkjennelse og omsorg for hverandre.” ordene anerkjennelse og omsorg er tatt ut i fra beskrivelsene av verdien respekt. Det fremkommer i resultatet fra denne påstanden at det ikke



er en tilfeldighet med gode holdninger i det daglige liv ved Krigsskolen. 46% svarer at påstanden er litt sann mens 17 % mener den er helt sann.

En siste påstand om perspektivet verdier ble besvart av kadettene. Påstanden kommer fra verdien ansvar og er som følger: Utdanningen ved Krigsskolen fremelsker den enkeltes evne og vilje til å ta ansvar for oppdraget, for andre og for seg selv.” Igjen ligger svarprosenten for litt sant over 40% mens helt sant ligger over 15%. Hvis en skal se på trenden fra de tre påstandene, så er det en liten divergens i forhold til siste påstand. Hvor de to første påstandene scorer henholdsvis 14% og 15% på ”litt usant” alternative, mens den siste om verdien ansvar scorer 23%. Dette kan ha en sammenheng med påstanden om ansvarsglede som ble scoret lavt.

Kjerneverdiene er noe som Krigsskolen har bestemt at medlemmene skal etterleve. I slike tilfeller hvor toppledelsen definerer organisasjonens verdier og deretter dytter dem ned på de ansatte, risikerer man at de ansatte blir fremmedgjort og desillusjonert som en følge av at det er de som må bære verdiene frem. (Brønn & Ihlen, 2009) Dette viser at Krigsskolen sannsynligvis har lyktes i å kommunisere og etterleve disse verdiene.

### **6.1.2 Virksomhetsidentitet**

I følge Brønn og Ihlen (2009) omfatter virksomhetsidentitet blant annet alle former for kommunikasjon, virksomhetskultur, og –atferd, misjon, tjenester, målsettinger og strategi. (Brønn & Ihlen, 2009)

I spørreundersøkelsen presenteres kadettene for enkelte påstander angående Krigsskolen som de skal besvare. Ved hjelp av disse kommer det frem at det er et klart gap mellom skolens kommuniserte mål og kadettenes opplevelse av det. Påstanden i spørsmål 20 skal speile en av Krigsskolens mål som blir kommunisert via studiehåndboken fra 2016: Krigsskolen skal være den ledende akkrediterte høyskole med praksis- og teoribasert lederutdanning på bachelornivå: Kadettene skal svare på påstanden. ”kunnskapsnivået og læringsrammen på Krigsskolen holder det akademiske nivået som kan forventes av en akkreditert høyskole i Norge” påstanden legger listen lavere enn hva Krigsskolen gjør ved at den benytter seg av nivået ”det som kan forventes” i kontrast til ”ledende”. Likevel er det kun 11% som svarer at dette er helt sant, mens 31% mener det er litt sant. Det kommer frem at halvparten av kadettene er av den oppfattelse at skolen som akkreditert høyskole, ikke innfrir de kravene som stilles til den ved at 8% mener det er helt usant og 27% at det er litt usant. At kadettene

gir et inntrykk av så stor misnøye uten bruken av begrepet ”ledende”, sannsynliggjør at det er en stor divergens mellom hva skoleledelsen mener at de tilbyr og det kadettene opplever at de får.

Neste påstand baserer seg på mål nr. 3 i Krigsskolens studiehåndbok i 2014 (2014) som beskriver at Krigsskolen skal utvikle offiserer som leder med ansvarsglede. Kadettene skal ta stilling til påstanden ”Krigsskolen dyrker frem ansvarsglede hos kadetter”. Her kommer det frem at 15% av kadettene mener at påstanden er helt usann, mens 29% ser påstanden som litt usann. Andelen respondenter mener at Krigsskolen dyrker frem ansvarsglede er i et lite mindretall med 8% som mener at påstanden er helt sann og 23% som mener at denne er litt sann. Totalt sett så må det sies å være et stort gap mellom Krigsskolens uttalte mål og hva kadettene forventer. Enkelt forklart kan man si at ”Omdømme handler om hvorvidt et selskap innfrir forventningene omgivelsene har til dets atferd eller produktkvalitet” (Brønn & Ihlen, 2009, s. 18).

## **6.2 Omdømme**

Følge professor i PR James E. Grunig (1992) så er kjennetegnet på effektive virksomheter at de når sine oppsatte mål ved å utvikle relasjoner til interessentene. Kvaliteten på relasjonene og virksomhetenes atferd er viktigere for omdømmet, enn virksomhetens kommuniserte budskap. Relasjonen mellom Krigsskolen og kadettene kan virke som er god som en følge av at 62% av kadettene beskriver inntrykket som godt, men samtidig så er det 21% som svarer det motsatte, samtidig som at det er en stor del som ikke vet. Dermed så er det muligheter for å balansere dynamikken som vist i figur 6.1. Verdien av relasjonene inkluderer verdien av omdømmet. Disse henger også tett sammen med at interessentene utvikler tillit og lojalitet til virksomheten (MacMillan mfl. Sitert i Brønn & Ihlen, 2009). Kadettens lojalitet og tillit kan man måle gjennom spørsmålene om de ville anbefalt Krigsskolen til andre og om de ville gått Krigsskolen om igjen. Store deler av kadettene kunne sett for seg både at de anbefaler skolen til andre samt hadde søkt igjen. Men det gjenstår ca 30% som ikke kunne tenke seg noen av delene. Ved å se på tallene gjennom hele undersøkelsen kan man se at det er en gruppe på ca 30% som svarer i negativ grad. Med tanke på at forventninger som blir innfridd skaper tillit som igjen påvirker omdømmet positivt. Er det en mulighet for at disse 30% opplever at Krigsskolen ikke innfrir deres forventninger til utdannelsen. Det kan sies at omdømme er en oversikt over pålitelig eller upålitelig atferd. (Wæraas, Byrkjeflot, & Angell, 2011) Spørsmålet er om dette gapet er et tegn på upålitelig atferd fra Krigsskolens side. Samtidig må Krigsskolen gjøre sitt for å prøve å forbedre dette inntrykket som en følge av at et

tillitsforhold er asymmetrisk. Når folk ikke lenger har tillit til organisasjonen ønsker de ikke være en del av den, arbeide for den, men problemet oppstår i det de begynner å fortelle om verden om deres tanker. Krigsskolen står sterkt blant kadettene ut i fra besvarelsen, men det er viktig at de da kommuniserer ved å vise i praksis at de gjør som de sier, slik at de oppfattes som konsekvente av kadettene og dermed stemmer overens med forventningene

### **6.3 Oppsummering**

Majoriteten av kadettene viser ved sin besvarelse at Krigsskolen som institusjon er den sterkeste identiteten Krigsskolen har med bakgrunn i at de er den eldste høgskoleinstitusjonen i Norge. Dette påvirker og besvarelsen til kadettene hva gjelder den militære delen av utdannelsen i sterk kontrast til dette kommer rollen som høgskole, der svarer kadettene at skolene har et stort gap mellom det de kommuniserer selv og hva kadettene oppfatter det som. Organisasjonsidentiteten kan sies å stå sterkt gjennom organisasjonens kjerneverdier. Det blir bekreftet ved flere tilfeller at organisasjonen etterlever Respekt, Ansvar og Mot. Under punktet virksomhetsidentitet kommer det frem at det er et gap mellom flere av skolens kommuniserte mål og kadettens oppfattelse av atferden knyttet til de. Kadettene opplever i svært liten grad at skolen legger til rette for skolehverdagen og dyrkingen av ansvarsglede. Til slutt presenteres omdømme ved hjelp av de tidligere punktene. Paradokset blant alle disse oppsummerende spørsmålene er at alle kadettene mener at Krigsskolen er en attraktiv skole. Men det er kun 62% som ville gått den om igjen. Det kan virke som det er en fast kjerne som ikke trives på skolen som en følge av at det er ca 30% misnøye på ethvert spørsmål.

## **7 Konklusjon**

Krigsskolen som virksomhet vil alltid måtte forholde seg til kadettens meninger om skolen. Disse meningene kommer som en følge av den direkte erfaringen de har. Skolens omdømme internt vil derfor påvirkes av de interne omgivelsene på som en følge av det som skolen leverer. Ved å se på krigsskolens omdømme internt krever det at man ser på hva kadettene forventer og hva de opplever at de får. Dette kan variere fra person til person som en følge av egne opplevelser med organisasjon. En enkel oppgave som denne er ikke i stand til å finne de bakenforliggende grunnene, men heller se på trendene som oppstår.

De funnene som er i undersøkelsen vil kunne si noe om trendene ved Krigsskolen og hvordan skolens atferd oppfattes blant kadettene. Det mest tydelige funnet var i hvor stor grad

kadettene mente skolen utgjør grunnstammen i profesjonen vår. Selv om alle offiserer i Hæren har vært innom Krigsskolen betyr ikke det at de anser skolen som en grunnstamme i den militære profesjon. Men om dette er inntrykket blant kadetten vil det si at skolen har gjort en god jobb med å formidle sin historie og tradisjoner. Det er og interessant at hele kadettmassen anser Krigsskolen som attraktiv, hvor det åpne spørsmålet gir innblikk i at kadettene er av oppfattelsen at dette er en attraktiv utdanning sivilt og at det er Norges beste lederutdanning. Dette er interessant da det finnes lite informasjon om akkurat denne påstanden. Den neste trenden er hvordan oppfattelsen til kadetten er rundt Krigsskolens kjerneverdier og Forsvarets verdigrunnlag: Respekt, Ansvar og Mot. Kadettene opplever at holdningene blant de enkelte kadettene og ansatte er gode. Men det er blant disse påstandene at det blir tydelig at det er en gruppering som går igjen i nedre del av skalaen på alle spørsmål. Dette kan være tilfeldig men det kan og skyldes at kadettene har mistet tilliten til Krigsskolen som organisasjonen.

Skille som går mellom Krigsskolen som militær avdeling og høyskole er interessant der offisersutdannelsen gjennom 267 år har bygget seg opp en solid identitet som en følge av historie og tradisjoner både militært og sivilt. Motstykke til dette er den høyskoleakkrediterte delen av Krigsskolen som må leve opp til forventningene det stiller. Her er det tydelig at Krigsskolens kommuniserte budskap om å være den ledende akkrediterte høyskole med praksis- og teoribasert lederutdanning på bachelornivå ikke står i stil med nivået de leverer utdanning på i dag i følge kadettene oppfattelse av dagens undervisning. Observatørens 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)

## 8 Kildeliste

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). *Organisational identity. Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI press.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California management review* (44), ss. 72-86.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape, *corporate reputation review* 9(1). 26-38.
- Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadventd*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bråten, K. B. *Rapport etter evaluering av gjennomgående krigsskole*. Oslo: Krigsskolen.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper saddle river, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Forsvaret/KS. (2014). *Studiehåndbok bachelor i militære studier*. Oslo: Hærens Krigsskole.
- Forsvaret/KS. (2016). *Studiehåndbok bachelor i militære studier: ledelse og landmakt treårig utdanning*. Oslo: Hærens Krigsskole.
- Forsvarets mediesenter. (u.d.). *Forsvaret.no*. Hentet Mars 21, 2017 fra [Forsvaret.no](http://Forsvaret.no): [www.Forsvaret.no/Krigsskolen](http://www.Forsvaret.no/Krigsskolen)
- Forsvarsdepartementet. (2012). *Fakta om Forsvaret*. Oslo: Det Kongelige Forsvarsdepartement.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gyldendal. (2010). *Gyldendal*. Hentet Mars 23, 2017 fra <http://www.gyldendal.no/Om-Gyldendal/Organisasjonen>
- Handelshøgskolen BI. (u.d.). *Om BI - Ansatte*. Hentet Mars 23, 2017 fra [BI.no](http://BI.no): <https://www.bi.no/om-bi/ansatte/institutt-for-kommunikasjon-og-kultur/peggy-simcic-bronn/>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002, August 1). The dynamics of organizational identity. *Human relations* (55), ss. 989-1018.
- IACB Research Foundation. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. (J. E. Grunig, Red.) Hillsdale, New Jersey: L. Erlbaum Associates.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, J.-A., Olaisen, J., & Olsen, B. (2009). *Omdømme: Rykter, sladder og tøvprat*. Oslo: Cappelen Damm AS.

- Kramer, R. M. (1999, Februar). Trust and Distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology* (50), ss. 569-598.
- Mathisen, V. W. (2015). *Omdømme- og identitetsutvikling i Forsvaret. En studie av Forsvarets omdømmekampanje og Krigsskolens identitet- i spenn mellom flere identiteter*. Tromsø: (Masteroppgave), Norges Arktiske Universitet.
- Nordøy, J. (2016). *TNS Gallup*. Hentet Februar 20, 2017 fra <http://www.tns-gallup.no/radgivningsekspertise/kunde-medarbeider-og-omdommeutvikling>
- 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.
- St.prp. nr. 48 (2007-2008). *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier: Tilråding fra Forsvarsdepartementet av 28. mars 2008, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Stoltenberg II)*. Oslo: Det kongelige Forsvarsdepartement.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. (2011). *Substand og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

## 9 Spørreundersøkelse

### 10 Vedlegg: spørreundersøkelse

Takk for at du tar deg tiden til dette.

Les spørsmålene nøye og svar så ærlig som mulig.

Det vil komme tekstbokser med mulighet for å utdype svarene. Her oppfordres det til å være kort og konkret!

\* 1. Kjønn

Mann

Kvinne

\* 2. Alder

19-22

23-26

27-30

31-35

\* 3. Kull

Krebs

annet kull

\* 4. Anser du Krigsskolen som en attraktiv skole?

Ja

nei

5. Hvorfor?

6. Hvorfor ikke?

Lite godt Mindre godt Verken eller Ganske godt Meget godt Vet ikke

Kompetent

Erfaren

Har samfunnets tillit

Troverdig

Åpen organisasjon

Endringsvillig

Gode verdier

Redelig

Velorganisert

Pålitelig

Fleksibel

Innovativ

7. Nedenfor følger noen verdier/egenskaper. Hvor godt eller dårlig føler du disse passer \* for Krigsskolen.

Kompetent

Erfaren

Har samfunnets tillit

Troverdig

Åpen organisasjon

Endringsvillig

Gode verdier

Redelig

Velorganisert

Pålitelig

Fleksibel

Innovativ

2

Det vil bli presentert noen påstander om Krigsskolen. Disse skal besvares ut i fra i hvilken grad de stemmer.

8. Forsvarets kjerneverdier Respekt, Ansvar og Mot, etterleves \* på Krigsskolen

Helt usant

Litt usant

Verken eller

Litt sant

Helt sant

Vet ikke

\* 9. På Krigsskolen viser ansatte og kadetter anerkjennelse og omsorg for hverandre.

Helt usant

Litt usant

Verken eller

Litt sant

Helt sant

Vet ikke

\* 10. Krigsskolen dyrker frem ansvarsglede hos kadetter

Helt usant

Litt usant

Verken eller

Litt sant

Helt sant

Vet ikke

3

11. Krigsskolen hviler på en solid tradisjon som utgjør grunnstammen \* i profesjonen vår.

Helt usant

Litt sant

verken eller

Litt sant

Helt sant

Vet ikke

12. Utdanningen ved Krigsskolen fremelsker den enkeltes evne og vilje til å ta ansvar for oppdraget, for

andre og for seg selv

\*

Helt usant

Litt usant

Verken eller

Litt sant

Helt sant

Vet ikke

\* 13. Krigsskolen balanserer sin rolle som militær avdeling og høgskole på en god måte

Helt usant

Litt usant

Verken eller

Litt sant

Helt sant

Vet ikke

4

14. I hvilken grad har Krigsskolen levd opp til de forventningene du hadde da du \* søkte Krigsskolen

Svært liten grad

Liten grad

Verken eller

Stor grad

Svært stor grad

Vet ikke

15. Hvorfor?

16. hvorfor ikke?

5

Svært liten grad Liten grad verken eller Stor grad Svært stor grad Vet ikke



Lønn under utdanning  
Geografisk plassering  
Personlige  
utviklingsmuligheter  
Videre  
karrieremuligheter i  
forsvaret  
Videre  
karrieremuligheter sivilt  
Status  
Tildelte  
ressurser/materiell  
Skolens holdninger  
Samhold  
Kultur  
Spennende og  
interessant  
Kompetente/faglig  
dyktige instruktører  
Hvis annet, hvilke?

17. Hvilke av faktorene påvirket ditt syn på Krigsskolen som en attraktiv \* skole da du søkte?

6

Svært liten grad Liten grad Verken eller Stor grad Svært stor grad

Lønn under utdanning  
Geografisk plassering  
Personlige  
utviklingsmuligheter  
Videre  
karrieremuligheter i  
forsvaret  
Videre  
karrieremuligheter sivilt  
Status  
Tildelte  
ressurser/materiell  
Skolens holdninger  
Samhold  
Kultur  
Spennende og  
interessant  
Kompetente/faglig  
dyktige instruktører  
Hvis annet, hvilke?

18. I hvor stor grad gjelder disse faktorene \* for Krigsskolen?

Under blir det presentert noen påstander om Krigsskolen som skal besvares ved hjelp av svaralternativene.

\* 19. Krigsskolen er både kritisk og innovativ når det gjelder egen undervisningspraksis

Helt usant  
Litt usant  
Verken eller  
Litt sant  
Helt sant

7

20. Kunnskapsnivået og læringsrammen på Krigsskolen holder det akademiske nivået som kan forventes

av en akkreditert høyskole i Norge

\*

Helt usant  
Litt usant  
Verken eller  
Litt sant  
Helt Sant

21. Krigsskolen utvikler offiserer til den militære profesjon ved å gi kadetter kunnskapene, ferdighetene og

holdningene de trenger for å virke som offiserer i møte med alle profesjonens roller, forventninger

og  
utfordringer.

\*

Helt usant  
Litt usant  
verken eller  
Litt sant  
Helt sant

22. Krigsskolen stiller høye krav til seg selv både som høgskole og som \* militær avdeling.

Helt usant  
Litt usant  
verken eller  
Litt sant  
Helt Sant

23. Krigsskolen har en evalueringskultur som innebærer at den alltid er villig til å vurdere sine målsetninger, resultater og ikke minst utdanningens kvalitet og relevans.

\*

Helt usant  
Litt usant  
Verken eller  
Litt sant  
Helt sant

8

24. Ville du anbefalt skolegang \* ved Krigsskolen?

Ja  
Nei

25. Hvorfor?

26. Hvorfor ikke?

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

\* 28. Hvordan er ditt generelle inntrykk av Krigsskolen?

Meget dårlig  
Litt dårlig  
Verken eller  
Ganske godt  
Meget godt

9

29. Ville du søkt Krigsskolen \* om igjen?

Ja  
Nei

30. Hvorfor?

31. Hvorfor ikke?

10