

Lars Eldal

«For alt vi har. Og alt vi er.» Var det alt?
Om bakgrunnen for Forsvarets omdømmekampanje

Sammendrag

Da omdømmekampanjen «For alt vi har. Og alt vi er» ble lansert, hevdet Forsvarssjefen det var «... på bakgrunn av en likegyldighet i befolkningen til Forsvaret», han ville synliggjøre innsatsforsvarets relevans. Imidlertid ble kampanjen lansert i en tid hvor alle offentlige organisasjoner med respekt for seg selv er blitt klar over at de har et omdømme, og bør jobbe strategisk for å forbedre det. Slik kan kampanjen forstås som et uttrykk for at Forsvaret er preget av en av de siste 20 årenes dominerende trender for organisasjonsutforming, og dermed undersøkes i lys av det såkalte myteperspektivet.

På den annen side kan det foreligge mer spesifikke, substansielle årsaker til at kampanjen ble lansert. I 2011 var Forsvaret ved slutten av en langvarig og omfattende omstillingsperiode. Leirer var lagt ned, antall vernepliktige og ansatte redusert. Færre kjente Forsvaret. Det hadde vært kjedelige episoder med korrupsjonsmistanker og dårlig økonomisk kontroll. Styrkebidraget til Afghanistan hadde formet både Forsvaret og befolkningens inntrykk av det, gjennom ti år. Krigerkulturen var debattert, blant annet etter utsagn om at «krig er bedre enn sex». Slike forhold gjør det naturlig å studere omdømmekampanjen ut fra instrumentelle og kulturelle perspektiver.

Problemstillingen *hvorfor lanserte Forsvaret sin omdømmekampanje?* ble utgangspunkt for en kvalitativ tilnærming. Data er samlet inn ved dokumentstudier og intervjuer, og analysert ut fra operasjonalisert teori.

Resultatene viser at «For alt vi har. Og alt vi er» *ikke* var alt. Forsvaret lanserte omdømmekampanjen som et tiltak i et nytt og helhetlig kommunikasjonskonsept. Hensikten var å kommunisere bedre med befolkningen. Organisasjonen ville forklare «hvem Forsvaret er, hva Forsvaret gjør og hvorfor Forsvaret gjør det de gjør». Omdømmekampanjen skulle vekke oppmerksomhet, og gi det norske folk en grunn til å lytte på det Forsvaret hadde å fortelle. Konseptet ble utformet i samsvar med myteperspektivets omdømmeoppskrift, men både prosessen og resultatet er vel så sterkt preget av forklaringsfaktorer knyttet til de to andre perspektivene.

Omdømmekampanjen synliggjør omdømmeparadokset; at organisasjoner skal fremstå med unikt særpreg, eller konkurransefortrinn, samtidig som de appellerer til allianser med bredere lag av interessenter og viser at de etterlever allmenne verdier. Det ser ut til at Forsvaret har klart å forene hensyn til både substans og fremtreden i sin omdømmeorientering, og så langt funnet sin plass i (om)dømmesamfunnet.

Abstract

«For all we have. And all we are» Was that all? On the Background of the Norwegian Armed Forces' Reputation Campaign

When the Norwegian armed forces launched its reputation campaign "For all we have. And all we are", the Chief of defence claimed the reason was that the population seemed indifferent. He wanted to attract attention to the relevance of the restructured forces. However, the campaign was launched at a time when all public offices with respect to themselves had become aware that they have a reputation, and that they should manage it carefully. Hence the campaign could express that the armed forces are characterized by one of the last 20 years dominant trends in organizational design, and may be examined in the light of the so-called myth perspective.

On the other hand, there might be more specific, substantial reasons behind the launching of the reputation campaign. In 2011 the armed forces were at the end of a long-lasting and exhausting period of restructuring and modernization. Camps had been closed down, the numbers of conscripts and employees were reduced. Consequently, few were familiar with the forces. Poor financial control was reported quite frequently, and suspicion that some servants were corrupt had been raised. Through a decade, contribution to the campaign in Afghanistan had shaped both the forces and the public's perceptions of them. Warrior culture had been debated, partly as a consequence of statements like "war is better than sex". Such features invite to study the reputation campaign from instrumental and cultural perspectives.

The research question *Why did the armed forces launch its reputation campaign?* formed the basis of a qualitative approach. Collection of data has been achieved through document studies and interviews, analysis in accordance with operationalized theory.

The results show that "For all we have. And all we are" *wasn't* all. The reputation campaign was a part of the forces' new, comprehensive concept of communication, primarily aiming to communicate better with the public. The purpose of the campaign was to make the public more observant of the forces' communication. The concept was designed in accordance with the reputation recipe and relates to the myth perspective, but is obviously influenced by factors that correspond with the instrumental and cultural perspectives.

The reputation campaign highlights the paradox of reputation management; organizations should emerge with unique character, or competitive advantage, while simultaneously appealing to most stakeholders and demonstrate that they comply with general, contemporary values.

Forord

Temaet for oppgaven begynte å bli synlig for meg våren 2011. Omdømmeorientering var et av temaene i masterutdanningens kurs *MSL201 Organisasjon og endring i offentlig virksomhet*, og kurset sammenfalt i tid med lanseringen av Forsvarets omdømmekampanje. Interessen for temaet ble vekket, og senere forsterket ved at omdømmekampanjen er videreført og -utviklet, samtidig som dette omdømmebegrepet ser ut til å bli omtalt stadig hyppigere.

Prosessen som ledet frem til oppgaven har vært lærerik. En av utfordringene har vært å legge interessant kunnskap til side; en oppgave av begrenset omfang kan ikke dekke alt. På den annen side har jeg også blitt minnet på at det er mye jeg ikke kan.

Som offiser har det vært spennende å studere en - for meg - ny side av organisasjonen jeg «hører til i».

Når det er sagt: prosessen har også vært krevende, og alle dager har ikke vært likegivende.

Det er flott å ha en arbeidsgiver som legger til rette for kompetanseheving. Andre som fortjener takk er veilederen; Inger Marie Stigen har balansert godt mellom ros og ris, og alltid vært konstruktiv. Familien, som har holdt ut med mitt fysiske og psykiske fravær, takkes også.

Sist, men ikke minst; takk til informantene som velvillig delte kunnskap og erfaringer.

Oslo, 25. april 2013 Lars Eldal

Innhold

| | |
|---|----|
| Forord..... | 4 |
| Innhold | 5 |
| 1 Innledning..... | 7 |
| 1.1 Tema for oppgaven..... | 7 |
| 1.2 Bakgrunn og posisjonering..... | 8 |
| 1.3 Problemstilling | 10 |
| 1.4 Disposisjon | 11 |
| 2 Fra invasjon- til innsatsforsvar..... | 12 |
| 2.1 Bakgrunn: en reformert offentlig virksomhet..... | 12 |
| 2.2 Innsatsforsvaret; sentrale kjennetegn | 13 |
| 2.3 Forsvarets omdømmekampanje..... | 15 |
| 3 Teori | 15 |
| 3.1 Offentlig virksomhet og omdømmeforvaltning..... | 15 |
| 3.1.1 Omdømmebegrepet | 17 |
| 3.1.2 Omdømmets utbredelse; (om)dømmesamfunnet..... | 19 |
| 3.2 Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen..... | 22 |
| 3.2.1 Myteperspektivet og omdømmeoppskriften..... | 22 |
| 3.2.2 Det instrumentelle perspektivet..... | 26 |
| 3.2.3 Kulturperspektivet | 28 |
| 3.2.4 Oppsummering; virkeligheten fremmer komplekse handlingslogikker | 30 |
| 4 Metode..... | 32 |
| 4.1 Design og antagelser | 32 |
| 4.2 Kilder, vurdering og analyse av data..... | 33 |
| 4.3 Validitet, reliabilitet og overensstemmelse | 38 |
| 5 Empiri..... | 39 |
| 5.1 Forsvaret og omdømmebegrepet | 39 |
| 5.2 Hensikt med omdømmekampanjen | 41 |
| 5.3 Initiativ til kampanjen | 43 |
| 5.4 Beslutning om iverksetting..... | 44 |
| 5.5 Målgruppe(r) | 44 |
| 5.6 Utforming og innhold..... | 45 |
| 5.7 Forankring i Forsvarets organisasjon | 48 |
| 5.8 Aktører og engasjement..... | 49 |
| 5.9 Tidsbruk | 50 |

| | | |
|------|--|----|
| 5.10 | Kritikk og problematisering | 50 |
| 5.11 | Tilpasning av omdømmeoppskriften..... | 52 |
| 6 | Analyse og konklusjon | 54 |
| 6.1 | Myte?..... | 54 |
| 6.2 | Instrument?..... | 57 |
| 6.3 | Kultur?..... | 60 |
| 6.4 | Transformasjon og substans | 62 |
| | Kilder..... | 64 |
| | Vedlegg 1. Illustrasjoner Forsvarets omdømmekampanje | 71 |
| | Vedlegg 2. Intervjuobjekter..... | 73 |
| | Vedlegg 3. Intervjuguide | 74 |

1 Innledning

1.1 Tema for oppgaven

Forsvaret har de siste årene markert seg i offentligheten med en eksplisitt omdømme-kampanje. I følge Forsvarssjefen ble denne lansert

... på bakgrunn av en likegyldighet i befolkningen til Forsvaret. Forsvaret handler ikke bare om deltakelse i internasjonale operasjoner som i Afghanistan, men også om vern av våre verdier – våre barn, vår natur, våre rettigheter, likeverd, demokrati, ytringsfrihet og alt som betyr noe for oss. (Forsvaret 2011).

Imidlertid kan kampanjen også forstås som et tegn på at det norske Forsvaret er preget av en av de siste 20 årenes dominerende trender for organisasjonsutforming. Kjell Arne Røvik har redegjort for slike ”særlig tunge idéstrømninger, som i en periode setter sitt klare preg på diskurser og andre aktiviteter på mange arenaer, for eksempel i organisasjoner, konsulentselskaper, medier osv” (2009, 216ff), og vist hvordan omdømmeorientering utgjør en av fem hovedtrender, sammen med avbyråkratisering, styringstenkning, prosessorientert organisering, og radikal økonomisme.

Røvik definerer omdømmehåndtering som et «... felles begrep for ulike idèer og grep for å presentere organisasjonen på mest mulig fordelaktige måter overfor ulike aktører i omgivelsene» (2009, 195), i praksis den aktive forvaltningen av omdømmet, eller “... hvordan man kan oppnå tillit hos ulike grupper av interessenter ... “ (ibid., 214). Haldor Byrkjeflot (2011, 52ff) ser dette i sammenheng med utviklingen av fagfeltet virksomhets-kommunikasjon, og kaller det en «organisasjonssentrert aktivitet for å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen». Trenden er et uttrykk for et samtidig ideal om at organisasjoner er ekspressive og aktivt omdømmeorienterte, med «sikte på å oppnå og kontinuerlig fornye tillit og legitimitet i så brede lag av interessenter som mulig.» (Røvik 2009, 214).

I statsvitenskapelig kontekst kan dette kobles til de senere tiårs økte oppmerksomhet om symbolske aspekter ved offentlig politikk, og at offentlig sektor har blitt utsatt for - og åpnet for - idèer og oppskrifter som søkes innpasset i ulike organisasjoner (Christensen m.fl. 2010, 77ff). Dette har medført at «også offentlige organisasjoner generelt fremstår som stadig mer ekspressive» (ibid.), og bidratt til at det såkalte myteperspektivet i økende grad anvendes som teoretisk referanse i studier av offentlig sektor.

1.2 Bakgrunn og posisjonering

Rasjonalet bak Forsvarets omdømmekampanje synes å være et ønske om å tydeliggjøre at dagens forsvar er egnet til å verne sentrale, norske verdier, og å legitimere Forsvarets eksistens i befolkningen. Ifølge Forsvaret (2011) er ikke omdømmekampanjen «... en reklamekampanje som vil ta slutt etter en viss tid. Vi ønsker at ”For alt vi har. Og alt vi er,” skal være synlig i alt vi gjør og kommuniserer. Det handler om å gjøre folk oppmerksomme på hvor viktig det er med et forsvar», samt at dagens forsvar er egnet til «... å ivareta sikkerhet og beskytte våre verdier og interesser. Det er viktig å kommunisere at det nye innsatsforsvaret er relevant med alle de nye kapasitetene det innehar, presiserer Forsvarsjefen».

I denne oppgaven stiller jeg spørsmål om hvorfor det er så viktig for Forsvarssjefen å kommunisere at det nye innsatsforsvaret er relevant. Hensikten er å komme bakenfor begrunnelsen som ble gitt ved kampanjelanseringen, og fremskaffe ytterligere forklaringer og kunnskap om hvorfor Forsvaret lanserte sin omdømmekampanje.

På den ene side kan kampanjen være et uttrykk for at også Forsvaret er blitt bevisst betydningen av omdømmebygging. Kampanjen ble lansert i en tid hvor «alle» offentlige organisasjoner med respekt for seg selv er blitt klar over at de har et omdømme, og at de bør jobbe strategisk for å forbedre det (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 16). Med et slikt utgangspunkt er det naturlig å spørre om kampanjen er et resultat, bevisst eller ubevisst, av et ønske om å fremstå som en moderne organisasjon - preget av omdømmehåndterings fremvekst innen næringsliv, forvaltning og akademia.

Med en organisasjonsteoretisk tilnærming kan således omdømmekampanjen studeres i lys av myteperspektivet, som et svar på «de sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene» (Christensen m. fl 2010, 75). Omdømmehåndtering er et dagsaktuelt eksempel på idéer og oppskrifter som kommer utenfra og som søkes innpasset i ulike organisasjoner, og «også offentlige virksomheter fremstår generelt som stadig mer ekspressive organisasjoner, i betydningen opptatt av å passe på sitt omdømme i omgivelsene» (ibid., 78). Slik kan vi se omdømmeorienteringen som en *myte*, «en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon» (ibid., 76).

På den annen side kan det foreligge mer spesifikke, substansielle årsaker til at kampanjen ble lansert. I 2011 var Forsvaret ved slutten av en meget langvarig og omfattende omstillingsperiode. Under denne var

Fokuset ... rettet mot kvantitative økonomiske mål, og har i vesentlig grad overskygget øvrige målsettinger om kvalitative endringer og økt operativ evne. Dette har etterlatt et inntrykk internt i Forsvaret og i media av at det viktigste var ”å bli av med folk og kvadratmeter”, og bidratt til negative holdninger til omstillingen.

skrev Statskonsult i en evalueringsrapport (2006, 50), som blant annet konkluderte med at «Forsvarets omdømme er svekket, virksomhetslojalitet og holdninger har tatt skade i omstillingen.» (ibid., 53).

Flere enkeltsaker hadde også vekket betydelig, negativ oppmerksomhet. Svak økonomistyring medførte gjentatt kritikk fra Riksrevisjonen, og resulterte i to topplederes avgang i 2005.

Påstander om, og granskninger av, korrupsjonslignende forhold blant ledende ansatte krevde oppmerksomhet i en årrekke¹. I 2010 var debatten om krigerkultur krevende. Forsvaret ble kritisert etter omtale av fiender som «usle kryp» (Morgenbladet 2010). En soldats umiddelbare kommentar om et velplassert skudd som «lekkert» ble kritisert av Dagbladet, som mente at utsagnet burde vært holdt tilbake fra offentligheten, og skrev at det ikke var ”... lekkert, det var ekkelt”. Senere samme år tok forsvarsminister og -sjef avstand fra utsagn om at «krig er bedre enn sex», og kampropet «til Valhall» i den såkalte Alfa-saken².

Departementsråden i Forsvarsdepartementet har faktisk hevdet at «Forsvaret trenger å forbedre omdømmet sitt betraktelig» (TMO 2009).

Fra et slikt ståsted kan man se omdømmekampanjen i sammenheng med «de uformelle normer og verdier som vokser frem og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner» (Christensen m. fl. 2010, 52), og tenke seg at hensikten med kampanjen er å synliggjøre for omverdenen at disse eksemplene ikke representerer organisasjonskulturen i innsatsforsvaret. Dagens organisasjon bekjenner seg til, og etterlever, andre verdier. Det kan også være at kampanjen er rettet mot interne interessenter; at ledelsen ønsker å fremheve sentrale verdier for de ansatte, og slik søke å påvirke organisasjonskulturen.

¹ Eksempelvis ble de såkalte Dalseide-rapportene gjenstand for omfattende oppmerksomhet, etter at «Kongen i statsråd opprettet ved kgl. res. 6. januar 2006 et granskingsutvalg for IKT-kontrakter i Forsvaret. Ifølge det tildelte mandatet skulle utvalget bl.a. søke å avdekke om det hadde forekommet smøring, bestikkelser og korrupsjon i tilknytning til Forsvarets IKT-kontrakter i perioden 1995–2005, og gi en arbeids- og erstatningsrettslig vurdering av de eventuelle irregulære forholdene som ble avdekket.» (Sivilombudsmannen 2010). Også saken mellom Forsvaret og kontreadmiral Atle Torbjørn Karlsvik ble mye omtalt, etter påstander om at sistnevnte hadde brukt om lag 800 000 kroner urettmessig til reiser, middager osv. Karlsvik ble tiltalt for grovt bedrageri i 2005, og endelig frifunnet i 2008. Samme år ble sivil sak mellom ham og Forsvarsdepartementet avsluttet ved inngåelse av forlik (NrK 2008).

² Mannebladet Alfa ble lansert høsten 2010 med bl.a. lekkasjer fra intervjuer med norske soldater i Afghanistan. Dette satte dagsorden og preget mediebildet langt utover å være «ukens store nyhetssak» (Kampanje 2010).

For det tredje kan kampanjen antas å være basert på frykt for å miste forankring i befolkningen, som følge av endret base- og styrkestruktur, samt at andelen profesjonelle soldater har økt betydelig gjennom omstillingsperioden. Prinsippet om Forsvarets behov er blitt styrende for innkallingen til førstegangstjeneste, og andelen av årskullet som gjennomfører slik tjeneste er betydelig redusert siden omstillingsperioden ble innledet³. Dette bidrar til at færre har personlig erfaring fra Forsvaret, og det er ikke lenger slik at «alle har en nær slektning som har gjennomført militærtjeneste». Forsvarets virksomhet er konsentrert til færre baser, og en rekke militærleire og forsvarsanlegg er lagt ned. Færre kommuner enn tidligere har militære arbeidsplasser. En slik utvikling kan igjen medføre lavere oppslutning og legitimitet – både i befolkningen generelt, og i politiske beslutningsorganer.

Til sammen kan disse forholdene ha bidratt til en oppfatning av at Forsvarets omdømme ikke er som ønsket. Kanskje kan omdømmekampanjen forklares ut fra et faktisk behov for mer aktiv omdømmebygging, rett og slett et ønske om å bedre Forsvarets omdømme?

Med en organisasjonsteoretisk tilnærming kan vi således ane en formålsrasjonalitet bak kampanjen, den er et redskap - eller *instrument* - rettet mot å oppnå visse mål. Et utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet er at organisasjoner kan styres «dels ved utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene» (Christensen m. fl 2010, 35). Fra et slikt ståsted er omdømmekampanjen et valgt alternativ for å nå et mål, eller løse et problem.

1.3 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg se Forsvarets omdømmekampanje i lys av nyere organisasjonsteori, og forsøke å avdekke hvorvidt kampanjen primært er et uttrykk for moderne organisasjoners generelle omdømmeorientering, eller om mer substansielle ønsker om forbedring av virksomhetens omdømme ligger til grunn. Tilnærmingen konsentreres om tre perspektiver, som søker å finne forklaringsfaktorer til kampanjen ut fra

- dominerende verdier og normer i omgivelsene, som påvirker organisasjonens handlingsrom
- føringer gjennom etablerte tradisjoner og kulturer, som er utviklet over tid i organisasjonen
- ledelsens bevisste valg og intensjoner, tydeliggjort ved formelle strukturer og beslutninger (Christensen m. fl 2010, 24)

³ Mannlig del av årsklassen 18-åringer utgjør ca 27000 personer. Av disse fullførte om lag 15000 førstegangstjenesten i 1999 (NOU 2000: 20, 20). I 2010 fullførte 6648 menn, samt 599 kvinner, førstegangstjenesten (Prop. 1S, 49).

Problemstillingen som søkes besvart er:

Hvorfor lanserte Forsvaret sin omdømmekampanje?

Ut fra den teoretiske bakgrunnen har jeg utledet en hovedhypotese om at kampanjen (primært) er utformet for å vise at Forsvaret er en moderne, ekspressiv organisasjon, dens rasjonale er synliggjøring av Forsvaret, og et tilsvarende svar på myten om aktiv ivaretagelse av organisasjoners omdømme. En alternativ hypotese tar utgangspunkt i mer substansielle utfordringer. Forsvaret utformet omdømmekampanjen for å løse mer spesifikke problemer, som et instrument for å lukke avstanden mellom ønsket og virkelig tilstand. Et lavt, eller negativt, omdømme er nevnt som eksempel. Andre mål til grunn for kampanjen kan eksempelvis ha vært støttende atferd som bedret rekruttering, eller bedret legitimitet i befolkningen generelt.

Kampanjen ble lansert fra sentralt hold i etaten, med Forsvarssjefen og lederen av Forsvarets mediesenter som forgrunnsfigurer. Hvorvidt mediesenteret, som «... har ansvaret for markedsføring og profilering av Forsvaret.» (Forsvaret 2012a), tok initiativ til kampanjen, om virksomhetens øverste ledelse selv gjorde dette, eller om etaten ble pålagt å gjennomføre omdømmehevede aktiviteter, kan belyse bakgrunnen for Forsvarets omdømmekampanje. Jeg stiller derfor et underspørsmål til problemstillingen;

hvem besluttet at omdømmekampanjen skulle lanseres?

I omdømmehåndteringen rettes oppmerksomheten mot grupper i omgivelsene, eller interessenter, som organisasjonen ønsker å kommunisere til, eller med. Følgelig vil utvalgt(e) målgruppe(r) kunne gi videre informasjon om kampanjens grunnlag:

hvem vil Forsvaret nå frem til med omdømmekampanjen?

Det er ikke gitt at informasjonsbudskapet utformes og presenteres på samme vis til ulike interessenter. Hvem organisasjonen vil nå frem til, eller påvirke, er sannsynligvis førende for hvordan budskapet utformes. Ut fra dette kan enda et underspørsmål formuleres:

hva ble utslagsgivende for valg av innhold i, eller utforming av, omdømmekampanjen?

1.4 Disposisjon

Innledningen følges av en beskrivelse av Forsvaret, denne oppgavens case, hvor den nevnte omstillingen er vektlagt. Her gis også en kortfattet introduksjon til omdømmekampanjen.

Det påfølgende teorikapitlet tar utgangspunkt i omdømmebegrepets relevans for offentlige virksomheter, for så å redegjøre ytterligere for begrepet og dets utbredelse. Deretter plasseres omdømmehåndteringen i et moderne organisasjonsteoretisk perspektiv, for å gi grunnlag for videre informasjonsinnhenting og analyse.

Metodebeskrivelsen redegjør for hvordan Forsvarets omdømmekampanje er studert i lys av teorien; en kvalitativ tilnærming med datainnsamling ved hjelp av dokumentstudier og intervjuer.

Empiriske data presenteres først med en kort beskrivelse av Forsvarets tilnærming til omdømmebegrepet, deretter i sammenheng med den operasjonaliserte teorien. Videre vurderes empirien i forhold til de teoretiske perspektivene, og oppgaven avsluttes med en konklusjon som forhåpentligvis besvarer problemstillingen på troverdig vis.

2 Fra invasjons- til innsatsforsvar

2.1 Bakgrunn: en reformert offentlig virksomhet

Tidlig på 2000-tallet skulle et ”forsvar i dyp krise” (NOU 2000: 20, 25) endres til et ”moderne og fleksibelt forsvar” (St.prp. nr. 45, 2000-2001, 33). Årsakene til dette ble gjerne omtalt som *den doble ubalansen*. For det første som en ubalanse mellom ressursbehov og ressurstilførsel, altså et resultat av at bevilgningene over flere år ikke hadde vært tilstrekkelige til å finansiere vedtatt struktur og aktivitetsnivå. For det andre som en ubalanse mellom Forsvarets daværende organisering og fremtidens oppgaver, altså ”hovedsaklig organisatorisk betinget” (ibid., 6). Noe forenklet kan vi si at det Forsvaret som egentlig var innrettet for å møte en invasjon fra øst, etter murens fall fremsto som både underfinansiert og mindre relevant. Regjeringen tok konsekvensen av dette ved å foreslå et moderne og fleksibelt forsvar, av Forsvarssjefen (ibid., 190ff) karakterisert som en sterk kvantitativ reduksjon og økt satsing på internasjonale operasjoner: et mindre forsvar tilpasset krisehåndtering og konflikter, fremfor mobiliseringsforsvar.

Omstillingsperioden sammenfalt i tid med at reformbølgen New public management (NPM), eller Ny offentlig styring, hadde skylt over offentlig sektor i Norge (Klausen 2005, 55ff; Johnsen 2007, 76). Etter omstillingene er Forsvaret betydelig endret, og det er mulig å finne en rekke eksempler på «moderne organisasjonsutforming», herunder grep vi kjenner fra NPM i dagens organisasjon og virksomhetsstyring. Samtidig er det nok riktig å si at Forsvaret ikke er blant de offentlige virksomheter som i størst grad kan sammenlignes med privat virksomhet. Det har eksempelvis ikke vært aktuelt å privatisere en aktør som forvalter statens voldsmonopol (Svendsen 2004, 199ff), og Forsvaret fremstår entydig som en offentlig virksomhet i dag.

2.2 Innsatsforsvaret; sentrale kjennetegn

Omstillingen synes å ha vært vellykket. I desember 2012 besøkte statsministeren Rena leir, og uttalte at

Forsvarets kvinner og menn har gjennom 10 år vist oss hva fornyelse og omstilling er. Det har kostet mye for mange mennesker, men i dag ser vi resultatet. Min og regjeringens takk går til hver og en av dere. En viktig jobb er gjort. Dere har gitt Norge soldater i verdensklasse og et forsvar for vår tid. (Stoltenberg 2012)

Det innsatsforsvaret statsministeren omtaler har åtte hovedoppgaver, fordelt på tre kategorier:

Nasjonale oppgaver:

- Sikre et nasjonalt beslutningsgrunnlag gjennom tidsmessig overvåkning og etterretning
- Håndheve norsk suverenitet
- Ivareta norsk myndighetsutøvelse på avgrensede områder
- Forebygge og håndtere episoder og sikkerhetspolitiske kriser i Norge og norske områder

Allierte oppgaver i verden:

- Bidra til kollektivt forsvar av Norge og øvrige deler av NATO mot trusler, anslag og angrep
- Bidra til flernasjonalt krisehåndtering, herunder flernasjonale fredsoperasjoner

Støttende oppgaver:

- Bidra med militær støtte til diplomati og til å forhindre spredning av masseødeleggelsesvapen
- Bidra til ivaretagelse av samfunnsikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver (Forsvaret 2012c)

Før omstillingen tok til hadde Forsvaret én dimensjonerende oppgave; invasjonforsvar i en landsdel (FS 2000, 7).

Da Forsvaret ble reformert la Regjeringen fem prinsipper til grunn (St.prp. nr. 45, 2000-2001, 47). Disse er følgelig velegnede for å gi en videre beskrivelse av sentrale forskjeller mellom innsats- og invasjonforsvaret:

1) Fleksible styrker med evne til fellesoperasjoner

Det er etablert et bredere spekter av militære enheter, med evne til å løse en rekke forskjellige oppgaver, sammen med avdelinger fra andre forsvarsgrener. Rasjonale har vært endringen av trusselbildet, som vurderes som mer uoversiktlig enn tidligere, og flere enheter har kort reaksjonstid for å kunne løse oppdrag, også i fredstid.

2) Evne til samvirke med allierte styrker og sivile aktører

Interoperabilitet ble forklart som «helt avgjørende» både ut fra at forsvar av Norge vil bli ivare tatt sammen med andre NATO-styrker, og fordi Norge vil bidra til internasjonale operasjoner. Sett i ettertid har særlig deltakelsen i operasjoner i utlandet satt preg på dagens Forsvar. For eksempel har Hæren anskaffet betydelig mengder materiell tilpasset bruk i Afghanistan, og profesjonskulturen er endret - ingen venter lenger på en krig i form av

invasjon, nå opplever en stor andel av soldatene å ha reell krigserfaring. Evnen til samarbeid med eksempelvis bistandsaktører er utfordret i Afghanistan. I hjemlig beredskaps-sammenheng har 22. juli-kommisjonen påpekt forbedringspotensial i samvirket med politiet (NOU 2012: 14, 452ff), og dette ser ut til i større grad å bli en dimensjonerende oppgave for deler av Forsvaret (Meld. St. 21, 2012–2013, 85ff).

3) En kompetanserettet tilnærming

Regjeringen erkjente at mangfoldet av freds-, krise- og krigsoppgaver utført i en nasjonal eller internasjonal ramme ville stille store krav til personellens kompetanse. Forsvaret er blitt mer spesialisert, og kravene til å håndtere komplekse problemstillinger er skjøvet nedover i gradshierarkiet.

4) Konsentrerte strukturer og færre ansatte

Tidligere drev Forsvaret sin virksomhet svært spredt, i både geografisk og funksjonell forstand. I dag ser vi at en rekke funksjoner er slått sammen. Tidligere hadde hver forsvarsgren sin egen forsyningskommando, i dag eksisterer én - Forsvarets - logistikkorganisasjon. Styrkestrukturen er radikalt redusert. Et illustrerende eksempel på dette er antall brigader. Tidlig på 90-tallet hadde Hæren 13 slike, inkludert mobiliseringsstyrken. I 2001 foreslo Regjeringen å justere antall brigader i Hæren fra daværende seks til to i 2005 (St.prp. nr. 45, 2000-2001, 56). I dag eksisterer én. Mer enn 30 leirer er lagt ned, eller avhendet.

5) Styrket strategisk ledelse og reduserte stabs-, støtte- og ledelsesenheter

Den øverste forsvarsledelsens evne til strategisk planlegging, ledelse, styring og kontroll skulle forbedres, og den er blitt politisk-militært integrert⁴. Det synes i dag å være ulike oppfatninger om integrert strategisk ledelse har medført økt militær innflytelse på arbeidet i Forsvarsdepartementet, eller økt politisk kontroll over Forsvaret - og redusert uavhengighet for Forsvarssjefen (Wroldsen 2012). Sistnevnte poeng ble gjenstand for fornyet oppmerksomhet i 2008, da Forsvarssjefens informasjonsenhet ble underlagt departementets kommunikasjonsavdeling. Denne avgjørelsen ble blant annet gjenstand for politisk debatt (Stortinget 2008) og offentlig kritisert av Forsvarssjefen (VG 2008).

Håndtering av ulike episoder og kriser, gjøres i dag av ett fellesoperativt hovedkvarter.

⁴ Integrert strategisk ledelse ble innført i 2003: «En betydelig omstrukturering og nedbemanning av den øverste forsvarsledelsen vil utgjøre en sentral del av [forsvars-]jombleggingen. Forsvarets overkommando skal legges ned og forsvarssjefen (FSJ) og hans strategiske funksjoner integreres i Forsvarsdepartementet (FD). Forsvarsstaben (FST) opprettes til støtte for FSJ i hans rolle som sjef for Forsvarets militære organisasjon. FST skal være av begrenset størrelse og organiseres utenfor departementet.» (St.prp. nr. 1, 21). I slutten av 2006 ble FD og FST samlokalisert på Akershus festning.

Styringssystemene er også fornyet, og blitt mer sentraliserte. Kvantitative og økonomiske indikatorer står mer sentralt i resultatvurderingene. Administrativt støttepersonell er i stor grad fjernet fra avdelingene.

Dagens forsvar kan også karakteriseres som en organisasjon av organisasjoner; 21 ulike driftsenheter «med et vidt spekter av arbeidsoppgaver» er underlagt Forsvarssjefen (Forsvaret 2013a). De fire tradisjonelle forsvarsgrenene Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet er blant disse.

2.3 Forsvarets omdømmekampanje

Omdømmeorientering, eller -bygging, er som tidligere beskrevet tema for et stort antall publikasjoner, fra en rekke ulike institusjoner og forfattere. Deler av det norske Forsvarets omdømmehåndtering er tema i enkelte mindre studier (for eksempel masteroppgavene Johansen 2007, Thommessen 2007, Dobakk og Jønsberg 2010, Bjørnenak og Kolås 2011), men disse har andre innfallsvinkler enn denne oppgaven. Så vidt jeg vet foreligger det i dag ingen andre undersøkelser av Forsvarets omdømmekampanje.

Kampanjen ble lansert i mars 2011. Den poengterer at Forsvaret har flere oppgaver enn de fleste kanskje tenker over. Dagens forsvar er «... et vern av våre viktigste verdier og alt vi har kjært. I annonsene eksemplifiseres dette med barn, natur og miljø, rettigheter, likeverd, demokrati og ytringsfrihet.» (Kapital 2011). Eksempler på slike annonser gjengis i vedlegg 1. De illustrerer at fokus ikke var rettet mot forhold mange kanskje forbinder som unike ved Forsvaret, som evnen til voldelig konflikthåndtering. De gir videre et inntrykk av den valgte visuelle profilen, og viser at denne også benyttes ved utforming av stillingsannonser.

Omdømmekampanjen presenteres mer omfattende i del fem av denne oppgaven.

3 Teori

3.1 Offentlig virksomhet og omdømmeforvaltning

Det er delte meninger om hvor store skillene mellom offentlig og privat virksomhet er. Enkelte hevder at forskjellene er små; privat virksomhet handler om å oppnå en størst mulig positiv bunnlinje og avkastning til kapitaleierne, mens offentlig virksomhet handler om å skape størst mulig samfunnsøkonomisk verdi, til glede for innbyggerne – som kan betraktes som kunder (Moore 1995, 29ff). Reformbølgen NPM har nok medvirket til et slikt syn, da den

i stor grad medførte overføring av ideer for organisasjon og ledelse fra privat til offentlig sektor - og således bidro til å gjøre forskjellene mindre fra 1980-tallet og fremover.

Andre påstår at forskjellene er store, og prinsipielt viktige: ulikt privat virksomhet må offentlig sektor ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier, og den står til ansvar overfor borgerne og et demokratisk valgt politisk styre. Disse forholdene medfører at offentlige organisasjoner må legge «... større vekt på åpenhet, innsyn, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet» (Christensen m.fl. 2010, 15).

Det finnes - i forlengelsen av dette - argumenter som taler mot at offentlige virksomheter skal være aktive i sin omdømmeforvaltning. Et av disse er at omdømmebygging er basert på konkurranse med andre aktører, og at den handler om å fremstå med et særpreg som gir konkurransefordeler. Slik konkurranse er unaturlig i offentlig sektor, og kan bidra til å true solidaritetsrelasjoner mellom offentlige institusjoner, samt rokke ved prinsippene om byråkratiets nøytralitet og lojalitet (Byrkjeflot 2011, 61). Kanskje kan én virksomhets fremheving av seg selv utfordre velferdsstatens kjerne-idéer om likhet og kollektivt ansvar? Det kan argumenteres for at offentlig virksomhet bør ha nøytralt omdømme som målsetning (Luoma-aho 2007, sitert fra Brønn 2011, 47ff). Å bygge et mer positivt omdømme krever kontinuerlig ressursinnsats, og ressursene bør heller benyttes til tjenesteproduksjon. Videre vil et særlig godt omdømme øke forventningene, og det er en fare for at brukerne vil bli skuffet – det gode omdømmet gir fallhøyde, og gjenopprettelse av omdømme er kostbart.

I praksis kan NPM ha bidratt til at offentlige virksomheter er blitt mer omdømmeorienterte. Vektleggingen av borgeren som kunde eller klient kjenner vi igjen i omdømmelitteraturens fremheving av organisasjonens forhold til interessentene.

På den annen side kan den særskilte ansvarligheten som kreves av offentlige virksomheter, at de står til ansvar overfor befolkningen, tas til inntekt for at offentlige virksomheter faktisk bør drive aktiv omdømmebygging. Der ansvarlighet i privat sektor kan hevdes primært å gjelde i forhold til offentlig pålagte lover og regler, revisjon og styringssignaler fra eierne, vil den i offentlig virksomhet også involvere moralfilosofi og etikk for å opprettholde, eller i det minste unngå brudd på, offentlig tillit. Følgelig må kravene til ansvarlighet⁵ kobles til den strategiske ledelsen av virksomheten (Kearns 1996), og dialog med ulike interessenter må inngå som en naturlig del av denne.

⁵ Kevin P. Kearns benytter begrepet *accountability*, som har et annet innhold enn *responsibility*. På norsk omfatter ordet ansvar, eller ansvarlighet, begge betydninger. I denne oppgaven forstås *accountability* som en form for samfunnsansvar, som vektlegger offentlige virksomheters særskilte forpliktelser når det gjelder ansvarlighet overfor samfunnet.

Det påligger offentlige virksomheter et særlig ansvar for å kunne redegjøre for ressursbruken, som må være ansvarlig og helst nøktern. De står ansvarlige for resultatene, både i form av at tjenester med rett kvalitet skal tilbys de rette brukerne, og at produksjonen står i et rimelig forhold til bruken av innsatsfaktorer. Videre må prosessene i den offentlige virksomheten organiseres og gjennomføres slik at virksomheten opptrer i tråd med regler og mandat, at den viser generelt god dømmekraft, og sikrer ansvarlighet internt (Kearns 1996, 30). I en slik sammenheng er det ikke tilstrekkelig å innta en reaktiv holdning til kravene om ansvarlighet, og reagere først når en (uønsket) hendelse eller spesifikk forespørsel måtte kreve det. Den offentlige virksomheten må implementere proaktive tiltak for å håndtere forventninger internt og eksternt (ibid., 42ff). Dette resonnementet kan sees i sammenheng med Mark Moores (1995, 273ff) argumentasjon om at det å sikre legitimitet og politisk støtte er en vesentlig komponent i strategisk ledelse av offentlige virksomheter.

Til sammen gir dette en forståelse av at en offentlig virksomhet - som Forsvaret - bør være opptatt av aktiv omdømmehåndtering, eller i det minste må være bevisst forvaltningen av eget omdømme og virksomhetens legitimitet i strategisk kommunikasjon med ulike interessenter. Samtidig bør ressursbruken knyttet til omdømmebygging være nøktern, og ikke gå på tvers av organisasjonens nøytralitet og lojaliteten til samfunnsoppdraget virksomheten forvalter.

3.1.1 Omdømmebegrepet

Omdømme kan enkelt forklares som «summen av mange og ulike gruppers erfaringer med organisasjonen og subjektive oppfatninger av den» (Røvik 2009, 221). Dette må fortolkes ut fra en vid forståelse av interessentbegrepet. Her vurderes dette til å være «grupper eller individer i omgivelsene som organisasjonen er avhengig av for å eksistere, og de som påvirker eller lar seg påvirke av organisasjonen» (Byrkjeflot 2011, 58). Oppfatningen til kundene, eller tjenestebrukerne/-mottakerne har stor betydning. Samtidig er det klart at andre - og ulike - interessenters oppfatning, som leverandører, kreditorer, myndighetsorganer, eiere, interesseorganisasjoner, ansatte og media også vies oppmerksomhet innen omdømme-håndteringen (ibid., Røvik 2009, 195). Det er også slik at utspill fra en eller flere interessenter kan påvirke andre interessenters oppfatning av organisasjonen.

For offentlig sektors vedkommende kan det argumenteres for at befolkningen, eller borgerne, er en interessent. I praksis vil befolkningen ofte representeres av et demokratisk valgt styringsorgan, være tydeliggjort ved opinionsundersøkelser, og/eller betraktes som en konsument av mediebildet.

Interessentene gjør ikke bare en vurdering av produktet de kjøper, eller tjenestene de tilbys, de

vil også bedømme hvordan organisasjonen som leverer disse tilfredsstillende samtidens normer om eksempelvis effektivitet og etikk, om den etterlever lover og regler, og hvordan den fremstår i media (ibid.). Her ligger noe av forklaringen på at omdømme assosieres med hele virksomheten, ikke kun det enkelte produkt som leveres, og at utviklingen følgelig kan sies å ha beveget seg fra «*produktbranding* til *organisasjonsbranding*» (Røvik 2009, 199). En annen årsak til denne utviklingen er at et nytt produkt, en ny tjeneste, eller et nytt utspill fra en virksomhet vil oppfattes mer positivt, bli bedre mottatt av interessentene, dersom virksomheten har etablert et positivt omdømme.

Videre har oppmerksomheten om sammenhenger mellom virksomheters resultater og immaterielle ressurser/kapital økt. At privat virksomhet er opptatt av mer enn bunnlinjen, vises i dag blant annet ved at samfunns-/sosialt ansvar, eller Corporate social responsibility, både er blitt et hyppig benyttet begrep, og «komponentisert» (Røvik 2011, 76). Det er følgelig naturlig at omdømmet betraktes som en verdi (Brønn 2011, 35). For offentlig virksomhet vil omdømmet kunne oppfattes som et svar på hvordan den forvalter sitt mandat og særskilte samfunnsansvar.

Interessentenes oppfatning av virksomheten vil være et tilsvarende på de forventningene de har, ut fra egne og andres erfaringer. Dersom organisasjonen ikke klarer å leve opp til forventningene vil tilliten mellom organisasjon og interessent(er) svekkes. På den annen side vil det være sammenheng mellom godt omdømme og positiv tillitsfølelse (ibid., 36), og det kan hevdes at en offentlig virksomhet med godt omdømme nyter tillit hos befolkningen.

I motsetning til *image*, som gjerne fremstilles som et øyeblikksbilde, eller verdibedømmingen på ett tidspunkt, er det vanlig å se omdømmet som "... et resultat av den verdibedømming som skjer av en organisasjon over relativt lang tid" (Grey og Balmer 1998 og Wæraas 2004 i Røvik 2009, 195), eller organisatorisk legitimitet. Følgelig må virksomheten arbeide systematisk over tid for å pleie sitt omdømme, noe som også vil redusere kostnader i forbindelse med eventuelle problemer overfor omgivelsene (Bang og Rød 2003, 29).

For å gi en mer fullstendig definisjon av omdømme kan dette betraktes som en sluttsam; «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 og Angell 2011, 18)

I litteraturen ser det ut til å være relativt bred enighet om at omdømmet ikke kan *styres*, i og med at det utvikles gjennom til dels komplekse og uoversiktlige relasjoner med ulike interessenter. At omdømmet kan forvaltes eller håndteres på ulikt vis, ser imidlertid ikke ut til

å være omtvistet. Det synes intuitivt åpenbart at ulike organisasjoner vil ha ulik orientering mot omdømmebegrepet, selv om samtidens fokus på ekspressivitet underbygger at omdømmet bør forvaltes aktivt, eller bygges.

3.1.2 Omdømmets utbredelse; (om)dømmesamfunnet

At den ekspressive, omdømmeorienterte organisasjon i dag fremstår som et ideal kan delvis forklares med at organisasjoner trenger legitimitet for å overleve, i tillegg til teknisk-økonomisk effektivitet. Dette oppnås gjennom relasjoner med ulike interessenter, herunder ved å vise tilslutning til verdier og normer som står sterkt i omgivelsene. Ifølge Røvik (2009, 214) er imidlertid ikke dette ny innsikt; han referer til Talcott Parsons, som publiserte slike tankerekker allerede i 1956⁶. Etter den tid har imidlertid *virksomhetskommunikasjon* blitt etablert som fagfelt, aktivitet og forretningsidè. Etter andre verdenskrig har faget og dets utøvere bredt seg ut til å omfatte nærmest alle bransjer. Bang og Rød (2003, 58ff) forklarer dette med den økonomiske utviklingen, i form av generelt økt kjøpekraft, økt vareutvalg, fremveksten av flere kundesegmenter og globalisering. Disse forholdene er akselerert av den teknologiske utviklingen, som har gjort kommunikasjonskanalene mangedoblet i antall og betydelig mer mangfoldige. Hilmar Rommetvedt (2011, 33ff) peker på hvordan både materielle og immaterielle kommunikasjoner gir nye kontakter, ny åpenhet, og at «kunnskapen om andre kulturer og ideer spres i et omfang og med en fart som var helt utenkelig for få år siden.». Det er blitt rimeligere å distribuere informasjon til mange, men det er også blitt vanskeligere å gjøre sin stemme hørt blant alle de andre, å sette dagsorden, og å nå akkurat de interessentene du ønsker å utvikle relasjonen med. Her ligger nok mye av grunnlaget for det Røvik betegner som «tendens til profesjonalisering av roller for folk som arbeider med omdømmehåndtering» (2009, 214). Slike er blitt en del av organisasjonsstrukturen i stadig flere virksomheter, en del av konsulentindustrien, objekter for forskning, og de har funnet hverandre i nye faglige nettverk.

Brønn (2011, 50) beskriver omdømme som et «selvforsterkende fenomen», som følge av at relasjonene bedres mellom virksomheter som kommuniserer effektivt med interessenter. Jeg er ikke i tvil om at profesjonaliseringen av «omdømmehåndtererne» bidrar til det samme, i en tid hvor vi har sett en radikal økning av antall utøvere⁷, og stadig flere målinger av inntrykk

⁶ Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly* 1:63-85.

⁷ Eksempelvis har bransjeforeningen Kommunikasjonsforeningen over 4000 medlemmer, en økning på 40 prosent de siste fem år. 46 prosent av medlemmene jobber i offentlig sektor. I departementene har antallet kommunikasjonsrådgivere økt fra 15 i 1984 til 178 i 2011. Fra 2008 til 2011 har antallet rådgivere i offentlig sektor totalt vokst fra 1385 til 1820 (Aftenposten 2012-10-03).

som kan «... autorisere og sementere opptattheten av omdømme» (Røvik 2009, 210).

Omdømmebegrepets økte popularitet kan illustreres ved å se på forekomsten av dette i et utvalg norske aviser i perioden 1989-2010 (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 20), hvor økningen utgjorde mer enn 200 prosent, og var særlig stor etter år 2000.

Systematisk arbeid for å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen har på relativt få år blitt legitimert som «et meget viktig element i rasjonell virksomhetsstyring» (Røvik 2009, 197). Likevel høres iblant kritiske røster, som utfordrer den rasjonaliserte myten. Harald Stanghelle omtaler hvordan Tine, etter mange år på topp

... falt hele 25 plasser ned på omdømmestigen da det i 2005 ble kjent at meierigiganten hadde forsøkt å kjøpe utfordreren Synnøve Finden ut av ICA-kjedens hyller. Året etter opplevde en annen norsk merkevaregigant et katastrofalt omdømmefall: Grunnet e. coli-skandalen falt Gilde fra 5. plass på omdømmelisten i 2005 til 70. plass året etter. Dette er bare to eksempler på et fenomen som har to fellestrekk: De utskjelte bedriftene er meget raskt tilbake fra "shitlisten" til hitlisten. For Gilde tok det bare et år før man igjen var tilbake blant de best likte: – Et godt eksempel, både på hvilken fallhøyde et kjent selskap kan ha – og på hvor kort hukommelsen til folk flest kan være, kommenterte Synovates Erik Dalen den gang. (Aftenposten 2013)

Observasjonene illustrerer en del av måleproblemet (Byrkjeflot 2013); kanskje målingene måler image fremfor omdømme? Dette kan tjene som eksempel på at de vitenskapslignende forklaringene som typisk følger med organisasjonsoppskriftene gjerne er mer «lignende» enn vitenskapelig underbygget. Stanghelle påpeker videre at «... selv dramatiske omdømmefall ikke slo negativt ut på inntjeningen.», og forklarer omdømmeorienteringens utbredelse med at «Kommunikasjonsbransjens innbilningskraft er like formidabel som honorarkravene. Resultatet kan fort bli at mange ledere mister sin sunne skepsis til betydningen av et mer eller mindre tilfeldig medieoppslag.».

Tross kritikken er «ideen om det gode omdømme blitt alle tings gyldige målestokk» (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 21), og det er i dag både naturlig og nødvendig å arbeide bevisst med hvordan organisasjonen fremstår i offentligheten. Her ligger noe av omdømme-samfunnets slagside, ved at betydningen av å fremstå i tråd med samtidige normer, som moralsk troverdig, kan lede til at fremtreden prioriteres fremfor substans. I praksis kan dette gjøres ved at informasjon i økende benyttes strategisk (Byrkjeflot 2011, 63), og/eller styres av profesjonelle kommunikatorer fremfor ansatte/tjenestemenn med faglig kompetanse og ansvar (Røvik 2011, 78). Det er altså ikke sikkert at omdømme bygger (på) tillit. Offentlig sektor bør nok være særlig oppmerksom på slike fallgruver, ut fra at kravene til transparens og ansvarlighet har særskilt betydning for dens legitimitet.

Det kan også hevdes at vi har fått et «dømmesykt samfunn» (Røvik 2009, 222), hvor tradisjonelle og sosiale medier med stor kraft bærer frem (negativ) omtale. Denne kan være meget vanskelig å balansere, eller forsvare seg mot – selv om den saklig sett skulle være mangelfullt eller feilaktig begrunnet⁸. En slik mekanisme kan forsterke orienteringen mot fremtreden, i betydningen unngå å bli fremstilt i negative sammenhenger. Høsten 2012 vekket en avdelingsdirektør i Kulturdepartementet betydelig oppmerksomhet da han kritiserte byråkratiseringen på egen arbeidsplass. Ett av forholdene han omtaler, kan meget vel leses som en konsekvens av (om)dømmesamfunnet: «Frykt for kritikk fra sjefen, fra statsråden, fra mediene, frykt for kritikk fra berørte parter, kritikk fra Riksrevisjonen, kritikk fra ESA i Brussel eller kritikk fra ulike departementer eller tilsyn som skal kontrollere offentlige virksomhet.» (Tesaker 2012). Avdelingsdirektøren beskriver videre hvordan denne frykten, etter hans mening, hindrer effektiv iverksetting av politikken:

Frykten for kritikk gjør at man helst vil være enig med alle, før et forslag gjøres offentlig. Utvikling, vedtagelse og gjennomføring av et forslag handler ofte ikke om hvordan en endring kan bli best mulig for samfunnet, men om en endring kan gjennomføres uten for mye kritikk fra sterke grupper eller personer. Mange saker i mitt departement blir liggende ubehandlet fordi det ikke finnes ressurser til eller anses ønskelig å starte en intern og ekstern kartlegging av hvor mye kritikk saken vil kunne skape.

En slik virkelighetsbeskrivelse har nok noe for seg. Direktoratet for forvaltning og IKT beskriver lignende funn i et prosjekt hvor hensikten var å belyse hvilke utfordringer departementene står overfor:

Medienes jakt på feil og mangler fører til økt vekt på kontroll. Ressurser og oppmerksomhet rettes mot kontroll og oppfølging, og departementenes frykt for å bli tatt i feil kan svekke viljen til klare målformuleringer, hemme initiativ til politikktutvikling og bremse utvikling av innovative løsninger. Riksrevisjonens fokusering på avvik på enkeltområder kan føre til uheldige prioriteringer og svekke helhetstenkningen. (Difi 2011, 2)

Det samtidige idealet om ekspressivitet og omdømmeorientering medfører altså både fare for at offentlige virksomheter vektlegger å presentere seg strategisk, fremfor å gi virkelighetstro fremstillinger av seg selv, og mer byråkrati og svakere evne til å iverksette politikken, ut fra frykt for å bli fremstilt i negative sammenhenger, eller som kontroversiell.

⁸ Et aktuelt eksempel på dette er forsikringssselskapet HELP, som i januar 2013 stengte sine to Facebook-profiler på grunn av usanne innlegg og kunder som hetser de ansatte: «Banning, utskjelling og trusler på Facebook er ikke en del av klageadgangen. Ikke har vi lov til å kommentere enkeltsaker i offentligheten, ei heller tror vi kundene våre er tjent med at saksbehandlingen skjer i sosiale medier. Etter et ærlig forsøk er vår konklusjon at hverken vi, våre samarbeidspartnere eller kunder er tjent med at saksbehandlingen fortsetter på Facebook.» (Dolven 2013).

3.2 Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen

En organisasjonsteoretisk tilnærming, i denne oppgaven til Forsvaret, forutsetter at man vanskelig kan forstå offentlig politikk og forvaltning, her i form av omdømmekampanjen, uten å analysere styringsverkets organisering og virkemåte (Christensen m. fl. 2010, 11). Dette baseres på en grunnleggende antakelse om at de som har planlagt og besluttet at Forsvaret skal lansere en omdømmekampanje har gjort dette i rammen av en (eller flere) formell(e) organisasjon(er), og at dette har påvirket deres vurderinger og beslutninger. På tilsvarende vis vil individene påvirke organisasjonen, og andre individer i denne. Samtidig vil eksterne forhold påvirke organisasjonen, og organisasjonen vil påvirke sine omgivelser. Ut fra dette vil tilnærmingen konsentreres om tre ulike organisasjonsperspektiver, som vektlegger hvert sitt sett av forklaringsfaktorer:

- Myteperspektivet; dominerende verdier og normer i omgivelsene som påvirker organisasjonens handlingsrom
- Det instrumentelle perspektivet; ledelsens, eller sentrale aktørers, bevisste valg og intensjoner, tydeliggjort ved formelle strukturer og beslutninger
- Kulturperspektivet; føringer gjennom etablerte tradisjoner og kulturer, som er utviklet over tid i organisasjonen(e) (ibid., 24)

Organisasjons-idéen om omdømmehåndtering kan forstås som en samtidig myte. Tidligere i oppgaven er det redegjort for fremveksten av denne, og hypotesen om at omdømmekampanjen (primært) er utformet for å vise at Forsvaret er en moderne, ekspressiv organisasjon. I studien av kampanjen er det følgelig naturlig å benytte myteperspektivet som basis, og bygge inn elementer fra de andre perspektivene i en form for sammenføyende strategi (Roness 1997, 106ff). Denne tar høyde for at de ulike perspektivene gir ulike innfallsvinkler, og at de følgelig er egnet til å forklare ulike aspekter ved omdømmekampanjen. Slik kan strategien gjøre det lettere å se casen, og det empiriske materialet, med «forskjellige analytiske briller» (Christensen 2013).

3.2.1 Myteperspektivet og omdømmeoppskriften

Perspektivet fokuserer på verdier i organisasjoners omgivelser, at disse er skiftende, og hvordan dette påvirker organisasjonene. De må altså forholde seg til sosialt skapte normer, myter, for både organisasjonsutforming og -atferd (Christensen m. fl. 2010, 75). Denne dynamikken vil i prinsippet bidra til at ulike organisasjoner fremstår som mer like, som følge av tilpassing til disse samtidige mytene. Mytene kan være både generelle idéer og klare oppskrifter for hvilke strukturelle komponenter moderne organisasjoner bør ha, og hvilke doktriner, prosedyrer og rutiner de bør satse på (ibid., 76). Utover at mytene (typisk) skal

bidra til effektivitet, vil de bidra til organisasjonens legitimitet - tilpasning viser omgivelsene at organisasjonen er i takt med samtidige idealer.

Handlingslogikken blir følgelig basert på imitasjon – å tilpasse seg omgivelsenes oppfatning av hvordan organisasjonen bør utformes og fungere. Adoptering, eller implementering, av myten vil foregå på ulikt vis, med ulike konsekvenser for hvorvidt oppskriften faktisk blir iverksatt og hvordan den vil prege organisasjonen. Christensen m. fl. beskriver dette som tre ulike mekanismer (2010, 91ff). *Rask tilkopling* innebærer at oppskriften iverksettes relativt raskt, rasjonelt og planmessig, og at de forventede effektene snart kan observeres. *Frastøting* inntreffer dersom oppskriften ikke lar seg passe inn i organisasjonen, for eksempel ved at den støter an mot sentrale verdier eller kultur, og forsøket på adoptering opphører. Dersom organisasjonen adopterer oppskriften, men i liten grad lar den styre aktivitetene, i begrenset grad endrer egen praksis, implementeres myten som *frikopling* – gjerne omtalt som window-dressing eller fasadepussing, en nærmest rendyrket orientering mot fremtreden. Her finnes altså teoretisk støtte for et syn som kan synes intuitivt; det er ikke slik at en oppskrift passer alle organisasjoner like godt. I praksis vil nok oppskriften vurderes i forhold til organisasjonens behov, den sees i sammenheng med eksisterende strukturer, kulturer og prosesser, den vil tilpasses konteksten og organisasjonen den skal virke i. I dette ligger også noe av begrunnelsen for å benytte en sammenføyende strategi i denne oppgaven.

Selv om det kan være vanskelig å avgjøre om myten er en mote, som vil miste sin aktualitet i løpet av relativt kort tid, vil den presenteres, omtales og spres som en legitimert oppskrift for organisasjonsutforming. Den fremstår typisk som rasjonalisert, ved at vitenskapslignende argumentasjon bidrar til overbevisning om at den vil gi effektive bidrag til oppnåelse av organisasjonens mål. Grepene, eller tiltakene, fremstår typisk som løsninger på generelle problemer som også presenteres, slik at «alle» organisasjoner kan kjenne seg igjen. Tilpasning til oppskriften vil altså både løse problemer de fleste organisasjoner finner aktuelle, og fremstå som et mål i seg selv, da den representerer samtidens «naturlige» måte å organisere på (ibid., 77).

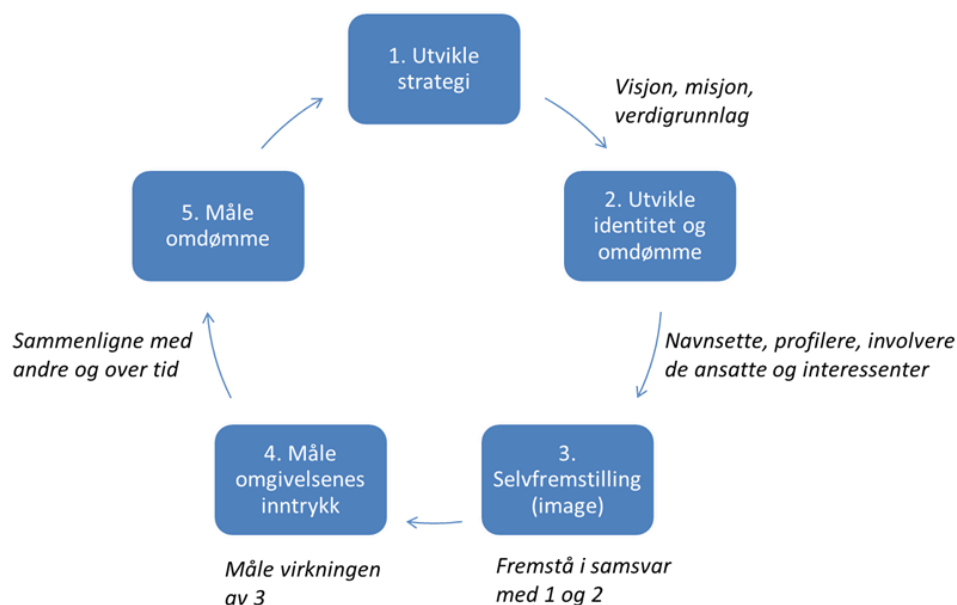
Om omdømmeorienteringen vil ha varig innflytelse er ikke enkelt å avgjøre. Christopher Hood påpeker at samtiden flere ganger har løftet frem ideer for modernisering av offentlig virksomhet, men at disse unntaksvis har svart til forventningene utbredelsesmekanismene fremmer. Han finner «... ingen grunn til å tro at dagens påstått globale oppskrifter for offentlig og privat foretreffelighet vil være merkbart mer varige eller universelle, enn de oppskriftene som tidligere har vist seg å ikke fungere slik» (2000, 19). Kritikken baseres blant

annet på at (salgs-)budskapene hovedsakelig består av retorikk om modernisering og effekter, og at rasjonaliseringen har betydelig slagside i form av manglende empiri og troverdige beskrivelser av kausalitet (Hood 2000, 194ff).

Ved gjennomgang av artikler i Harvard Business Review har Røvik forsøkt å identifisere fremtidens tunge idéstrømmer. Han uttrykker overraskelse over å finne «... kun én idé som eksplisitt handler om organisasjoners omdømme.» (2009, 238), ut fra hvilket gjennomslag oppskriften har fått i dag.

Organisasjons-idéen om aktiv omdømmehåndtering, inneholder tre hovedidéer (ibid., 197). To av disse, merkevarebygging av organisasjonen og samfunnsansvar, er omtalt tidligere. Den tredje er strategiske fortellinger, som fremstiller organisasjonen på fordelaktig vis, rettet innover mot medlemmene, eller utover mot eksterne interessenter (Røvik 2009, 201ff). Fortellingene skal skape mening, gi opplevelse, og appellere til følelser - som motsetning til den mer kjølige, logiske og vitenskapelige tilnærmingen. Typiske temaer i fortellingene er motkrefter, eksternt eller internt. Disse kan overvinnes, og de gode fortellingene peker fremover og maner til innsats (ibid., 203).

Byrkjeflot (2011, 51) beskriver myten som operasjonalisert omdømmehåndtering; «... en gitt oppskrift for hvordan dagens organisasjoner blir anbefalt å påvirke sine omgivelser». For å finne denne idealtypen har han sammenfattet fellestrekk ved de oppskrifter som er i bruk; i publikasjoner fra konsulentbransjen, i akademisk litteratur, samt ved egne empiriske observasjoner. Slik fant han at omdømmeoppskriften (ibid., 53ff) består av fem trinn i en syklisk prosess, som illustrert i figuren nedenfor:



Figur 3.1. Omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011, 54).

På Trinn 1 skal organisasjonen formulere en strategi som inkluderer en visjon og en misjonsbeskrivelse, og et verdigrunnlag. Prosessen beskrives som typisk ledelsesstyrt. Trinn 2 fokuserer på identitetsutvikling og kultur-bygging. Her er det vanlig å søke å forene strategien ledelsen har formulert med mer spontane identitetsbeskrivelser og uttrykk fra de ansatte, slik at disse inkluderes i målformuleringen. Også eksterne interessenter kan involveres i slike prosesser. På det tredje trinnet skal organisasjonen formidle hvem man ønsker å være, med den hensikt å påvirke omgivelsenes umiddelbare oppfatning. I praksis gjøres dette gjerne ved å skape et mest mulig enhetlig visuelt, atferdsmessig og symbolsk uttrykk. På Trinn 4 gjennomføres målinger av hva ulike interessenter assosierer med organisasjonen på et gitt tidspunkt. Resultatene benyttes for å finne og gjennomføre ytterligere tiltak for å «... minske gapet mellom visjon, identitet og image» (ibid., 54). På femte trinn måles omdømmet, over tid og på tvers av ulike grupper, for å avdekke hvor godt kjent organisasjonen er, og hvordan den oppfattes. Resultatene gir grunnlag for evaluering av nåsituasjonen, som igjen vil lede til revisjon, eller fornyelse, av strategiprosessen og selvfrestillingstiltakene. Siste trinn leder følgelig brukeren til å starte prosessen på nytt.

Omdømmeprosjekter kan ha til hensikt ”å kvitte seg med etablerte identiteter” (ibid., 57), og oppskriften kan i praksis anvendes med en omdømmeundersøkelse eller -vurdering som startpunkt, i stedet for identitetsprosjektet som beskrives i Trinn 1. Byrkjeflot antyder (2011, 59) at det i virkeligheten oftest er eksterne forhold, eksempelvis en krise eller lav omdømmeskår, som utløser omdømmeprosjekter.

Umiddelbart kan det se ut til at omdømmeorienteringens fokus på særpreg står i motsetning til myteperspektivets hovedtrekk og dynamikk, som i prinsippet fører til at ulike organisasjoner fremstår som mer like. Imidlertid vil betydningen av å fremstå som moralsk troverdig, i takt med omdømmesamfunnets samtidige verdier, medvirke til at omdømmebyggingen i praksis kan bli mer konform, eksempelvis gjennom bestrebelsene på å unngå kritikk. Hilmar Rommetvedts tese om politikken allmenngjøring (2011, 17) bidrar til ytterligere forståelse av en slik sammenheng. Den er basert på at det moderne samfunnet preges av at interesse mangfoldet er blitt større, og kommunikasjonene stadig bedre. Kommunikasjons-samfunnets pluralisering, åpenhet og kontakt skaper et økt behov for samordning. Dette medfører at politikken på ett område vanskelig kan isoleres fra politikken på andre områder, og «ulike interesser blir vurdert mer direkte opp mot andre politiske hensyn og avveid i forhold til disse.» (ibid., 148). En strategisk implikasjon av en slik utvikling er allmenngjøring; ivaretagelsen av interessene på ett område må beskrives som å omfatte mer

allmenne hensyn. Utviklingen har medført at «appeller til upartiske og allmenne normer og verdier gir større legitimitet enn henvisninger til egne særinteresser.» (ibid., 43).

Det store mangfoldet av (organiserte) interesser i samfunnet medfører at de aktørene som ønsker å påvirke politikken må «... supplere deltakelse i formelle forhandlinger og partssammensatte utvalg med mer uformelle samhandlings- og påvirkningsformer...» (ibid., 152). Dette inngår i Rommetvedts beskrivelser av alliansebygging, som i denne oppgaven faller naturlig å se i sammenheng med fremveksten av omdømmesamfunnet, hvor betydningen av å synliggjøre egen virksomhet, og sikre støtte for denne blant ulike interessenter, er sentralt.

Også allmenngjøringsbegrepet synes å stå i motsetning til omdømmebegrepets orientering mot særpreg ved organisasjonen. Det kan altså se ut til at myten om aktiv omdømmehåndtering rommer et *omdømmeparadoks*; organisasjoner skal fremstå med unikt særpreg, eller konkurransefortrinn, og samtidig appellere til allianser med bredere lag av interessenter og vise at de etterlever allment aksepterte verdier.

Når vi skal undersøke Forsvarets omdømmekampanje i lys av myteperspektivet kan vi forvente å finne henvisninger til andre organisasjoners omdømmeforvaltning, argumentasjon om at ulike, toneangivende instanser påpeker viktigheten av omdømmebygging, beskrivelser av positive effekter ved omdømmebygging, og sannsynligvis en produktivt omdømmeoppskrift som (bør) benyttes av Forsvaret. Det forventes også at eksempler på de sentrale idéene bak omdømmeoppskriften - samfunnsansvar, strategiske fortellinger og merkevarebygging av organisasjonen - gjenfinnes i Forsvarets kommunikasjon.

At omdømmekampanjen i hovedsak har et symbolsk aspekt, og er et tiltak for å påvirke hvordan Forsvaret «fremstår utad, og hvilke inntrykk man gir av seg selv», den dimensjonen Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011, 26) kaller *fremtreden*, er mer sannsynlig jo mindre kritikk av oppskriften som fremføres, og jo mindre oppskriften er tilpasset Forsvarets egenart og særpreg. En eventuell tilpassing, eller translasjon, av oppskriften indikerer - og krever - oppmerksomhet på egen kontekst, problemer og behov, målsetninger og kultur, som igjen indikerer at organisasjonen tilstreber både substans og fremtreden. De neste perspektivene vil gi grunnlag for å se etter tegn på dette.

3.2.2 Det instrumentelle perspektivet

I dette perspektivet betraktes organisasjoner som verktøy eller instrumenter innrettet mot å oppnå mål, eller løse problemer. En slik tilnærming vil prege både organisasjonsstrukturen, som utformes med tanke på å nå målene organisasjonen har, og hvordan den og dens

medlemmer løser oppgavene sine. Følgelig vil formålsrasjonalitet være et sentralt kjennetegn; handlinger utføres etter en vurdering av hvilket mål som skal oppnås, eller hvilket problem som skal løses. Deretter vurderes hvilke alternativer som er mulige for å nå målet, og hvilke konsekvenser disse alternativene forventes å medføre. Beslutningskriterier fastsettes, og det foretrukne alternativ leder til måloppnåelse (Christensen m. fl. 2010, 35). I praksis vil formålsrasjonaliteten være begrenset, ut fra at offentlige organisasjoner har (delvis) uklare mål og opererer i en kompleks virkelighet. Informasjonen om alternativene og konsekvensene av dem vil ikke være fullstendig, og organisasjonen vil som oftest velge det alternativet som fremstår som mest hensiktsmessig, innforstått med at det nødvendigvis ikke er optimalt.

Perspektivet peker mot de formelle aspektene ved organisasjonen, dens struktur, medlemmenes formelle roller, og at disse dominerer faktisk adferd (ibid., 26). Det er følgelig lett å assosiere med tradisjonelle byråkratiske og hierarkiske organisasjoner.

Ut fra det instrumentelle perspektivet bør det la seg gjøre å finne eksplisitte begrunnelser for lanseringen og utformingen av Forsvarets omdømmekampanje. Disse bør forefinnes i formelle dokumenter, for eksempel virksomhetsplaner eller prosjektbeskrivelser. Tilsvarende er det grunn til å anta at forventede resultater, eller konsekvenser, av kampanjen vil være beskrevet.

Beslutningen om å lansere kampanjen bør være tatt på høyt nivå i hierarkiet, eller i det minste i samråd med sentrale aktører i styringen av Forsvaret.

Organisatorisk ansvar for kampanjen, og kanskje omdømmebygging generelt, bør være plassert. Dersom Forsvarets, i praksis kanskje mediesenterets, organisasjon er tilpasset arbeidet for å styrke omdømmet, vil dette være et typisk eksempel på instrumentell tilnærming. I hvilken grad formell organisasjonsstruktur har hatt betydning for omdømmekampanjen, eller om denne har medført konsekvenser for strukturen, søkes derfor belyst i denne oppgaven.

Desto sterkere vekt på sammenheng mellom målsetningen med kampanjen og dens innhold og utforming, desto større vekt kan tillegges det instrumentelle perspektivet. Dersom Forsvaret selv har søkt kontroll over utformingsprosessen, og i mindre grad overlatt dette til reklamebyrået, vil dette inntrykket forsterkes. En annen innfallsvinkel til dette er å undersøke om kampanjen er utformet (primært) fra militær- eller kommunikasjonsfaglige hensyn, og hvordan dette har påvirket løsningen (valg av innhold). En aktiv tilnærming til utforming av kampanjen vil altså indikere en instrumentell tilnærming. Om så er tilfelle, vil Forsvaret sannsynligvis se omdømmebygging i sammenheng med andre aktiviteter, gjerne tydeliggjort i

ordinær virksomhetsstyring, for eksempel i Forsvarets virksomhetsplaner. At eventuelle beskrivelser av at omdømmebyggingen har foregått, eller vil foregå, over lengre tid indikerer også at kampanjen ikke er et kortvarig forsøk på å fremstå som moderne.

Innen det instrumentelle perspektivet skiller Christensen m. fl. (2010, 14) mellom en hierarkisk variant hvor ledernes kontroll og rasjonelle kalkulasjon står sentralt, og en forhandlingsvariant som tar hensyn til at det foregår interessehevding, kompromisser og forhandlinger mellom aktører med delvis motstridende mål. Dersom utarbeidelse og lansering av kampanjen har involvert, og blitt preget av, meningsbrytning og ulike aktørers innspill, vil dette indikere at den hierarkiske varianten har vært mindre fremtredende.

Wæraas, Byrkjeflot og Angell beskriver substans som «hva man er som organisasjon og hva man faktisk gjør» (2011, 26). Dersom hensikten er å oppnå en mer realistisk forståelse av hva Forsvaret gjør, og står for, kan vi se omdømmekampanjen som et eksempel på instrumentell tilnærming til omdømmebygging, der hensynet til substans er ivaretatt.

3.2.3 Kulturperspektivet

Organisasjonskultur kan beskrives som de uformelle normer og verdier som vokser frem over tid, og setter preg på livet i, og virksomheten til, formelle organisasjoner (Christensen m. fl. 2010, 52). Ansatte vil sosialiseres til denne kulturen etter en tid i organisasjonen, og det etableres en form for korpsånd (ibid., 54). Slik oppstår rammer for organisasjonsmedlemmenes opptreden, som inkluderer gjensidig tillit og orientering mot felles verdier. Dette lar seg enkelt knytte til en tradisjonell oppfatning av militære organisasjoner, noe Forsvarets egen omtale av profesjonsidentitet illustrerer:

Alle som bærer uniform er en del av vår profesjon. Innenfor denne rammen rommes en rekke spesifikke roller og kombinasjoner av disse, for eksempel grenader, offiser, ingeniør, tekniker, sjømann og pilot. Vår felles profesjon svekkes ikke av at den enkelte hovedsakelig identifiserer seg med sin primærrolle. Det viktigste er at vi har en felles identitet som forener oss og styrker Forsvaret som helhet. (FFOD 2007, 159).

Organisasjonskulturen vil forme handlingslogikken, til en logikk om «passende» atferd (Christensen m. fl. 2010, 54). Denne medfører at valg av handling primært gjøres på bakgrunn av hva som vurderes å være rimelig eller akseptabelt, der den aktuelle situasjonen kobles med identiteten. Denne logikken tilsier at det vil «... utkrystallisere seg systematiske, kulturelle holdninger og handlinger hos medlemmer i en offentlig organisasjon.» (ibid., 55). Det er likevel ikke gitt at forståelsen av hva som er kulturelt passende er entydig. Eksempelvis kan kompleksiteten i organisasjoner og oppgaver, og det faktum at langt fra alle ansatte bærer uniform, føre til spenninger innen Forsvaret.

Wæraas, Byrkjeflot, og Angell (2011, 257) påpeker at institusjonelle perspektiver og tradisjoner må inkluderes i omdømmeorienteringen for moralske fellesskap, og oppgir blant annet Forsvaret som eksempel på slike. Å utelate institusjonelle trekk vil sannsynligvis medføre at skillet mellom substans og fremtreden blir for stort, og at selvframstillingen mister troverdighet. Fra et slikt perspektiv kan en forvente at omdømmekampanjen er et resultat av balansering mellom organisasjonskultur, profesjonsidentitet og kommunikasjonsfaglige normer, den må både ta vare på tradisjoner og møte nåtidens krav (Christensen m. fl. 2010, 70).

Ut fra kulturperspektivet kan man tenke seg at initiativ til den verdikommuniserende kampanjen er fremmet internt, gjerne nedenfra og oppover i hierarkiet, kanskje har etatens ledelse blitt oppfordret til å vise utad at befolkningens forståelse av Forsvaret er mangelfull. Samtidig er det klart at Forsvaret over tid har arbeidet med tydeliggjøring og etterlevelse av verdier, holdninger og etikk⁹. Dette hovedsakelig interne arbeidet kan ha nådd et modenhetsnivå som gjør at Forsvaret rett og slett ønsket å tydeliggjøre at organisasjonen er moderne, åpen og løser et bredt spekter av oppgaver, i tråd med samfunnets forventninger. Om så er tilfelle, kan det ut fra kulturperspektivet hevdes at kampanjen er et tiltak for å vise frem Forsvarets organisasjonskultur.

Dersom målgruppen (også) er intern, kan vi se kampanjen som et tiltak for å påvirke organisasjonskulturen i Forsvaret, eksempelvis for å styrke stoltheten ved å tilhøre organisasjonen.

Indikasjoner på kulturperspektivets relevans når omdømmekampanjen studeres nærmere, vil være at organisasjonskulturen i Forsvaret er synliggjort både ved beslutning om å lansere kampanjen, og ved utforming av denne. Om samsvar mellom eksisterende kultur og kampanjens innhold faktisk er tillagt vekt, øker dette perspektivets betydning. Dersom Forsvarets egne (militært) ansatte, og da ikke kun de som måtte være informasjons- eller kommunikasjonsfaglig utdannet, har vært aktivt engasjert ved lansering og utforming av kampanjen, vil dette være ytterligere en indikator på oppmerksomhet mot, og nærhet til, verdiene og kulturen som preger organisasjonen.

⁹ «Å dyrke fram gode haldningar og etisk medvit er derfor eit satsingsområde i handlingsplanen for haldningar, etikk og leiing frå 2006.» (Forsvaret 2013b).

3.2.4 Oppsummering; virkeligheten fremmer komplekse handlingslogikker

Ved å sammenstille hvordan de ulike perspektivene kan forklare ulike aspekter ved Forsvarets omdømmekampanje kan vi finne mer konkrete indikatorer på de teoretiske begrepene, eller operasjonalisere dem (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 64), som vist i tabellen nedenfor.

| | Myteperspektivet | Det instrumentelle perspektivet | Kulturperspektivet |
|--|--|---|---|
| Hensikt med kampanjen | Vise at Forsvaret er en moderne organisasjon, som møter samtidens krav og forventninger | Reparere Forsvarets omdømme, øke støttende atferd og sikre egen legitimitet | Vise sentrale verdier i, eller kjennetegn ved, Forsvaret |
| Initiativ til kampanjen | Organisasjonsledd/-medlemmer med ansvar for kommunikasjon eller omdømmeorientering, alternativt ledelsen | Sannsynligvis mindre viktig. Viktigere er det at en slik kampanje må saksbehandles skikkelig, og legges frem for ledelsen | Sannsynligvis vanskelig å avklare, initiativet har «vokst frem» internt |
| Kampanjen besluttet av | Ledelsen (evt etter intern fremvekst/synliggjøring av behov) | Ledelsen (for å oppnå hensikten) | Uklart, beslutningen har «vokst frem» i organisasjonen |
| Målgruppe(r) | Ekstern | Ekstern (evt også intern, om dette er besluttet) | Intern (evt også ekstern) |
| Utforming og innhold | I tråd med omdømmeoppskriften, samtidige forventninger | I tråd med hensikt og målsetninger for kampanjen | I tråd med Forsvarets unike særpreget |
| Forankring i Forsvarets organisasjon | Mindre viktig (kun hos ledelsen) | Ledelsen (og evt definerte interne aktører og målgrupper) | Viktig, organisasjonsmedlemmene må kunne identifisere seg |
| Aktører og engasjement | De som er nødvendige, for eksempel reklamebyrå (utforming) og ledelse (beslutningsmyndighet). Internt engasjement kan være begrenset | Organisasjonsledd med formelt ansvar for omdømmeorientering, gjerne tilpasset kampanjens hensikt, omfang og berøringspunkter med andre deler av Forsvarets virksomhet | Flere deler av Forsvaret og et bredt utvalg av organisasjonsmedlemmer søkes engasjert |
| Tidsbruk (beslutning og utforming) | Kort | Besluttet på bakgrunn av hensikt og målsetninger | Lang |
| Kritikk og problematisering av omdømmeoppskriften | Ikke særlig interessant | Avhengig av besluttet anvendelse av oppskriften | Naturlig, den må være kompatibel med organisasjonen |
| Tilpasning av oppskriften | Nei, ikke i utgangspunktet | Avhengig av besluttet hensikt og tilnærming | Ja, den må tilpasses egen organisasjon, som er unik |

Tabell 3.1. Forsvarets omdømmekampanje sett fra de tre ulike perspektivene.

Tidligere i oppgaven er det pekt på at offentlige organisasjoner har et særskilt samfunnsansvar. Typisk må de forholde seg til ulike hensyn og mål, som iblant kan stå i (delvis) konflikt med hverandre. Følgelig vil slike organisasjoner sjelden være endimensjonale. De vil handle ut fra komplekse handlingslogikker (Christensen m. fl. 2010,

200), og ett perspektiv alene kan neppe gi en tilstrekkelig forklaring av organisasjonens utforming og virkemåte. Forsvaret opererer i en slik kompleks virkelighet, og består av en rekke mindre organisasjoner som løser ulike oppgaver i flere, ulike kontekster – til samme tid. Det er følgelig naturlig at organisasjonen løser sine oppgaver ved bruk av ulike handlingslogikker, som formes av en «... mangslungen blanding av formelle rammer, kulturelle hensyn og symbolske forhold.» (ibid).

Et eksempel på dette er at implementering av omdømmeoppskriften i seg selv kan indikere en instrumentell tilnærming til omdømmebygging. Er oppskriften hurtig tatt i bruk, er det grunn til å være usikker på om Forsvaret tillegger omdømmearbeidet substansiell betydning, og grunn til å undersøke nærmere om oppskriften er tilpasset organisasjonens særpreg og behov. Derimot vil funn av (bevisst) translasjon av oppskriften, som klare referanser til egen kultur og kontekst, samt hvordan disse forholdene innvirker på hvordan Forsvaret bør innrette sin omdømmebygging, underbygge et inntrykk av substansiell tilnærming. Dette inntrykket vil forsterkes dersom datainnsamlingen gir funn av problematiseringer av omdømmebegrepet og dets utbredelse.

Et annet eksempel kan være at organisasjonskulturen i stor grad formes gjennom samhandling ved oppdragsløsning i organisasjonen, men med formell struktur og styrende beslutninger som sentral referanseramme (ibid., 201). På samme vis kan omdømmekampanjen også sees som et tiltak for å bygge organisasjonskulturen internt i Forsvaret. Det kan for eksempel være slik at noe av hensikten er å bidra til at organisasjonsmedlemmenes identifikasjon med verdibudskapet i kampanjen forsterker tilknytningen til Forsvaret, og at den eksterne profileringen skal gi stolthet både over at «deres organisasjon» er synlig, og at den bidrar til sementering av viktige verdier i samfunnet.

Om instrumentalitet er gitt forrang (Christensen m. fl. 2010, 205) kan man tenke seg at myten er benyttet for å formulere en kresedefinisjon av Forsvarets omdømme, uten at grunnlaget for en slik påstand er klart, eller reelt – i den hensikt å rasjonalisere lanseringen av en omdømmekampanje. Det er også mulig at militære ledere har forholdt seg «... instrumentelt og strategisk» (ibid., 126) til myten om omdømmeorientering. Behovet for å bli oppfattet som ekspressive og moderne av omgivelsene kan balanseres med meget begrensede ambisjoner om konsekvenser for organisasjonsatferden generelt, eller for det absolutte flertall av organisasjonsmedlemmene.

Kulturperspektivets utspring i særpreg faller sammen med omdømmeorienteringens grunnleggende fokus på det samme, og man kan tenke seg både interne og eksterne

interessenter som målgruppe for Forsvarets omdømmekampanje. Samtidig er behovet for å vise tilslutning til allmenne verdier også en side ved omdømmebyggingen, og myterelaterte prosesser er «... mer likerettingsprosesser.» (ibid., 206). Politikken allmenngjøring forsterker dette omdømme paradokset, og fremstår sammen med alliansebygging som mulige instrumentelle strategier for å få gjennomslag for Forsvarets målsetninger og sikre legitimitet.

Byrkjeflot påpeker at organisasjoner som ”våger” å kommunisere tvetydighet og kompleksitet, i motsetning til omdømmeoppskriftens ”vektlegging av et entydig og konsistent budskap” (2011, 61) ser ut til å håndtere skillet mellom substans og fremtreden godt, et forhold som er særlig viktig for offentlige virksomheter. Beskrivelser av slike brytninger, eller hvordan Forsvaret har manøvrert i spennet mellom særpreg og allmenne verdier, vil gi videre forståelse av det dynamiske samspillet mellom perspektivene, og om hensyn til både fremtreden og substans er vektlagt i forkant av kampanjelanseringen.

Derfor er Forsvarets omdømmekampanje sannsynligvis et resultat av en transformasjon. Beslutninger om lansering og utforming har trolig vokst frem i det Christensen m. fl. (2010, 207) beskriver som et «... komplekst samspill mellom planlagte strategier, kulturelle bindinger og ytre press.». Følgelig kan vi ikke forvente at Forsvarets omdømmekampanje kan forstås gjennom enten det instrumentelle, det kulturelle- eller myteperspektivet. Sannsynligvis vil vi finne kjennetegn fra alle perspektivene, tilpasset og fortolket i lys av Forsvarets oppfatning av og praksis innen omdømmehåndtering, transformert til et uttrykk for Forsvarets behov for omdømmebygging.

4 Metode

4.1 Design og antagelser

Denne oppgaven har til hensikt å studere hvorfor Forsvarets omdømmekampanje ble lansert, og problemstillingen omfatter spørsmål om hvem som besluttet at kampanjen skulle lanseres, målgrupper for kampanjen, og hvordan disse spørsmålene påvirket utformingen av kampanjen, eller dennes budskap. Når en slik beslutningsprosess skal studeres, peker problemstillingen i retning av en kvalitativ forskningsstrategi (Ringdal 2011, 22).

Undersøkelsesdesignet innebærer en form for tverrsnittundersøkelse, da den ser på tidspunktet, eller perioden, da omdømmekampanjen ble besluttet iverksatt. Denne beslutningen kan betraktes som et «tilfelle av en bestemt type teoretisk fenomen» (ibid., 149),

og designet kan betegnes som en unik casestudie (ibid., 150), eller en enkelt-case-design med en analyseenhet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 86).

Alternative design (ibid.) ble vurdert ut fra oppgavens tema og problemstilling. En fenomenologisk tilnærming ble forkastet da den nok ville vært bedre egnet til å beskrive hvordan (enkelte personer i) Forsvaret ser på, eller forstår, omdømmebygging. Grounded theory ble vurdert som mindre egnet til å avdekke grunnlaget for omdømmekampanjen, og en ambisjon om teoriutvikling syntes vel ambisiøs for en oppgave i et erfaringsbasert masterstudium. Etnografisk design ville muligens vært hensiktsmessig om jeg visste at ett miljø i Forsvaret var svært sentralt i beslutningene om lansering og utforming av kampanjen, og fant det formålstjenlig å studere dette miljøet nærmere.

Undersøkelsen er retrospektiv. Den vil således gi svakere grunnlag for årsaksanalyser enn langsgående design, eller prospektive opplegg (Ringdal 2011, 127). Denne svakheten minimaliseres forhåpentligvis ved bruk av ulike metoder for datainnsamling. Det er heller ikke beslutningsprosesser utfoldet over lengre tid som er undersøkt, men ett definert tiltak.

Noen teoretiske antagelser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 84) ligger til grunn for undersøkelsen. Disse har styrt innsamling og analyse av data. Teorien til grunn for disse ble valgt med bakgrunn i pensum benyttet under masterstudiet, som igjen ga utgangspunkt for å finne litteratur egnet til å belyse oppgavens tematikk. Slik har litteratursøking (Ringdal 2011, 58ff) gitt bredere og dypere forståelse for både tematikken og caset. Kombinert med skrivearbeidet medførte innledende litteratursøking en prosess der egen forforståelse ble utfordret. Praktiske eksempler på dette er funn som indikerte at det var nødvendig å ta med kulturperspektivet som innfallsvinkel, noe jeg opprinnelig ikke hadde tenkt. En rekke funn tydet på at Forsvaret var åpnet for omdømmeoppskriften, og således fant jeg tidlig støtte for myteperspektivets relevans. Samtidig var det klart at jeg ikke visste hvordan Forsvaret hadde tilnærmet seg oppskriften, eller hvordan de to andre perspektivene kunne medvirke til å forklare dette. Denne forståelsen bidro også til valget av sammenføyende strategi i utarbeidelsen av den organisasjonsteoretiske tilnærmingen til omdømmekampanjen.

4.2 Kilder, vurdering og analyse av data

Prosessen med å «følge» kampanjen, og omtale av denne, over et lengre tidsrom, har altså vært en del av datainnsamlingen til denne oppgaven. Innledningsvis ble søk på internett benyttet for å få bedre kjennskap til caset. Forsvarets omdømmekampanje er omtalt i flere medier, (og) på en rekke nettsteder. Søkene har gitt generell bakgrunnskunnskap, informasjon

som kan benyttes direkte i oppgaveteksten, og de har stimulert til å «følge med på» både kampanjens utvikling og andre eksemplifiseringer av dagens (om)dømmesamfunn. Det var slike, tidlige søk som medførte at kulturperspektivet ble inkludert i oppgaven; beskrivelser av hvordan organisasjonskultur og -verdier var vektlagt ved etableringen av visuell profil og merkevarebyggingsarbeid i Forsvaret.

Forsvarets eget nettsted har vært en viktig kilde til informasjon. Søk i Forsvarets postarkiv har imidlertid ikke gitt treff på søkeordet «omdømme». Der har jeg heller ikke funnet informasjon om selve omdømmekampanjen.

På Forsvarets intranett er det en regelverksportal, hvor direktiver, reglementer, håndbøker etc. som regulerer virksomheter er samlet. Der fant jeg kun ett relevant treff; Håndbok for Forsvarets visuelle profil, som omtales nærmere i oppgavens del 5.1.

Strukturert og planmessig innsamling av data er utført på to vis, etter en vurdering av at det ville gi grunnlag for å besvare problemstillingen, samt være praktisk håndterbart.

Først ble det gjennomført dokumentstudier, ut fra forventningen om at et strategisk tiltak som omdømmekampanjen, eller i det minste etatens generelle omdømmebygging, er beskrevet i styringsdokumenter. Disse ble vurdert til å være de som beskriver styring, prioriteringer og resultatkrav;

- Fra Forsvarsdepartementet til Forsvaret; såkalte Iverksettingsbrev
- Innen etaten Forsvaret; Forsvarssjefens virksomhetsplan

Forsvarsdepartementets styring av den underlagte etaten reguleres gjennom Iverksettingsbrev for Forsvaret (IVB), som utgis enten ved slutten av foregående gjennomføringsår (virksomhets-) eller ved starten av det gjeldende. Dokumentet suppleres med et antall Presiseringer, Endringer og Tillegg (PET), som til sammen gir en oversikt over oppdrag, prioriteringer, resultatkrav og ressurstildeling for gjennomføringsåret.

I sammenheng med denne oppgaven er IVB med tilførende PET for årene fra og med 2008 til og med 2012 undersøkt, for å få oversikt over eventuelle føringer i god tid før kampanjelansering, og i et mer begrenset tidsrom i etterkant.

Forsvarssjefens virksomhetsplan (VP) er det mest sentrale styringsdokumentet innen etaten, og baseres blant annet på IVB. Også VP utgis ved starten av virksomhetsåret – og suppleres med nødvendig antall Rettelser og tillegg gjennom dette.

I oppgaven har VP for årene 2009-2013 blitt undersøkt, altså et noe forskjøvet tidsrom i forhold til IVB. Årsaken til dette er et ønske om å finne beskrivelser av omdømmeorientering også etter kampanjelanseringen, for å se om etatens tilnærming har utviklet seg, kombinert

med det faktum at jeg ikke har funnet indikasjoner på at eldre virksomhetsplaner vil gi informasjon egnet til å belyse oppgavens problemstilling.

Virksomhetsplanene er gradert Begrenset med hjemmel i Sikkerhetsloven, og innholdet kan følgelig ikke uten videre gjengis i en ugradert oppgave. Om planene inneholdt sentrale data som ikke er kjent fra andre - og ugraderte - kilder, ville enten en prosess om nedgradering måtte bli innledet, eller gradering av denne oppgaven bli vurdert. Dette ble ikke nødvendig, da omtalen av omdømme i VP i stort kan sies å være sammenfallende med IVB, frem til 2012.

I etterkant av dokumentstudiene har jeg så intervjuet aktører som har god kjennskap til, og vært involvert i, beslutningene om lansering og utforming av omdømmekampanjen. Ut fra det faktum at Forsvarets mediesenter (FMS) har vært en sentral aktør helt siden kampanjen ble lansert, begynte utvalget av informanter ved å kontakte sjefen for FMS - som stilte opp som første intervjuobjekt. Deretter ble snøballmetoden (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 112) benyttet som metode for videre utvalg, basert på en vurdering om at strategisk utvelgning basert på hensiktsmessighet (ibid., 109) var formålstjenlig. En mulig svakhet som følger et slikt utvalg, er at informantenes nærhet til omdømmekampanjen kan ha farget informasjonen som ble meddelt meg. For eksempel kan enkelte informanter, bevisst eller ubevisst, ha ønsket at kampanjen og arbeidet med lansering av denne fremstilles i et gjennomgående positivt lys. Denne ulempen ble vurdert til å være uunngåelig, da svar på problemstillingen krevde forbindelse med personer som hadde vært «tett på» prosessen. Her ga nemlig dokumentstudiene ingen direkte svar. Videre ble det tilstrebet å belyse prosessen fra flere vinkler, ved å rekruttere informanter fra flere organisatoriske enheter, med ulike posisjoner og ulikt ansvar.

Det er i skrivende stund om lag to år siden omdømmekampanjen ble lansert. Omtaler og vurderinger av kampanjen *etter* at beslutningene om lansering og utforming ble tatt, kan ha bidratt til å forskyve informantenes erindringer av disse beslutningsprosessene. Dette illustrerer at en slik samfunnsvitenskapelig undersøkelse må forholde seg til meninger og oppfatninger som fortolkes, de «... er ikke stabile, men i stadig utvikling.» (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 35). En absolutt, objektiv sannhet om hvorfor kampanjen ble lansert kan jeg følgelig ikke påberope meg å ha funnet (om en slik i det hele tatt finnes). Metodikken har medført at problemstillingen et stykke på vei besvares gjennom ulike involvertes egne historier. At oppgaven ser disse i sammenheng, i lys av styringsdokumenter, og vurderer dem ut fra teori, medfører forhåpentligvis at den gir et relativt nøytralt og representativt bilde av virkeligheten.

Antall informanter ble bestemt ut fra behovet for tilstrekkelig bredde og dybde i informasjonen, balansert mot hva jeg praktisk klarte å håndtere. I praksis ble ambisjonen å snakke med minst én representant for enheter som dokumentstudiene og intervjuene avdekket var sentrale ved, eller for, lanseringen av omdømmekampanjen, samt enkeltpersoner som måtte bli fremhevet på samme grunnlag. Som følge av dette har jeg kontaktet Forsvarets mediesenter, Forsvarsdepartementets kommunikasjonsenhet og reklamebyrået Ernö. Alle informantene arbeider i disse enhetene, eller gjorde det da kampanjen ble lansert. Inntrykket av mediesenteret som sentral aktør ble bekreftet, og jeg fant det derfor etter hvert nødvendig å rekruttere flere intervjuobjekter derfra, for å kunne belyse problemstillingen tilfredsstillende. Til sammen fem intervjuobjekter ble bedt om å fortelle om bakgrunnen for kampanjen ut fra sitt ståsted, og uttalelsene deres kan således ikke uten videre forstås som representative for enhetene de arbeider, eller arbeidet, ved. Informantene listes nedenfor - i den rekkefølge de ble intervjuet - for å vise hvilken rolle de hadde i forbindelse med kampanjen, og hvordan de omtales videre i oppgaven. De beskrives noe mer omfattende i vedlegg 2.

Sjefen for Forsvarets mediesenter ble tilsatt i 2010. Han har bakgrunn fra kommunikasjonsarbeid i næringslivet. Nestkommanderende ved mediesenteret er yrkesoffiser, og har tjenestegjort ved mediesenteret siden 1997. Daværende leder for Kommunikasjonsenheten i Forsvarsdepartementet er sivilt ansatt. Rådgiveren i reklamebyrået var prosjektleder for Ernös team som arbeidet med omdømmekampanjen. Markedsføreren, som ble mediesenterets kampanjeansvarlige, er yrkesoffiser.

Enkelte intervjuer ga anledning til videre informasjonsinnhenting. Befolkningens inntrykk av Forsvaret og omdømmekampanjen var blant temaene i intervjuet med mediesenterets sjef. Han introduserte meg for lederen av Forsvarets medieops¹⁰, som var behjelpelig med både å fremskaffe ulike undersøkelser og målinger - og å forklare disse. Enkelte av intervjuobjektene har gitt meg tilgang til ulike dokumenter, som igjen har gitt viktige bidratt til å belyse problemstillingen.

Overfor noen informanter er det også gjort avklaringer i ettertid, eksempelvis for å avklare bruk av det tilsendte tallmaterialet, og verifisere enkelte faktaopplysninger.

For å etablere best mulig grunnlag for å konkludere med troverdighet er informasjon fra ulike kilder vurdert opp mot hverandre. Data fra dokumentstudiene ble knyttet til de teoretiske

¹⁰ «Ops» er en militær forkortelse, og sjargong, for «operasjonssentral». Medieopsen er en enhet i PR- og Informasjonsavdelingen ved Forsvarets mediesenter, og har medieovervåking og medieanalyse som sentrale oppgaver.

antagelsene, og inngikk i forberedelser til intervjuene. En slik form for metode­triangulering (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 228) bidro til å kvalitetssikre at datainnsamlingen i størst mulig grad ga et helhetlig informasjonsgrunnlag for videre analyse.

Datainnsamlingens andre fase ble gjennomført som semi-strukturerte intervjuer, for å balansere behovet for standardisering med fleksibilitet til å fange informantenes vurderinger (ibid., 145). En intervjuguide (vedlegg 3) ble utarbeidet på bakgrunn av dokumentstudiene og den organisasjonsteoretiske tilnærmingen. Slik gjenspeiler intervjuguidens temaer de teoretiske antakelsene, men gir likevel ikke en fast plan for samtalen med den enkelte informant. Imidlertid viste guiden seg å være bedre egnet til forberedelser for intervjueren, enn som praktisk verktøy i selve intervjusituasjonen. Den var rett og slett for detaljert. Matrisen fra tabell 3.1 var mer nyttig, etter at tekstinnholdet som refererer til perspektivene var fjernet. Til de siste intervjuene ble det forberedt noen mer presise spørsmål, for å belyse forhold som så langt fremsto som mindre avklarte.

Alle intervjuobjekter ble informert om prosjektet, i tråd med intervjuguiden, enten ved rekruttering pr telefon, eller ved oppstart av selve intervjuet. Intervjuene er gjennomført på sted valgt av informantene, hovedsakelig deres kontorer.

En informant ønsket noen «forberedelses-spørsmål» i forkant av intervjuet, og fikk problemstillingens spørsmål tilsendt pr epost.

Alle ble tilbudt anonymisering, og samtlige takket nei. Tillatelse til bruk av diktafon ble innhentet. Én informant ba om sitatsjekk, og har hatt gjengitte uttalelser til gjennomsyn.

Siden arbeidet med oppgaven kunne omfatte personopplysninger, ble prosjektet meldt til Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste i desember 2012.

Det faktum at jeg er yrkesoffiser, kan muligens ha betydning for min oppfatning av omdømmekampanjen. Selv har jeg ikke registrert at dette har gjort meg hverken spesielt positivt eller negativt innstilt til denne. Imidlertid har det nok bidratt til at jeg har vært ekstra oppmerksom på kampanjen og dens innhold, for eksempel i avisannonser.

For ordens skyld vil jeg understreke at jeg gjennom mitt ordinære arbeid ikke har hatt noen befatning med omdømmekampanjen, eller kolleger som har medvirket til denne – så langt jeg er kjent med. Jeg forventet heller ikke å møte venner, eller nært bekjente, under datainnsamlingen, noe som viste seg å stemme.

Jeg har tilstrebet en saklig, uhildet og upartisk tilnærming til data og kilder (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 34). Nærhetsproblematikk har vært relevant, særlig i samtaler med informanter, eller intervjuobjekter. Jeg har forsøkt å legge egen forforståelse og vurderinger til side, men fant det ikke (etisk) riktig å skjule de teoretiske antagelsene for intervjuobjektene.

Under avspilling av de første intervjuene for transkripsjon slo det meg at jeg har en tendens til å stille lange, resonnerende spørsmål. I hovedsak har dette skjedd et stykke ut i intervjuene, etter at informantene har «fortalt sine historier på mer fritt grunnlag», så jeg mener disse spørsmålene i realiteten ikke har vært ledende for informantenes svar. Ved senere intervjuer forsøkte jeg å forbedre egen praksis, også for å unngå å stille flere spørsmål til samme tid - og således bli uklar overfor intervjuobjektene.

Analysen har vært knyttet til de teoretiske antagelsene. Den ble hovedsakelig basert på koding av transkriberte intervjuer, ut fra den operasjonaliserte teorien.

4.3 Validitet, reliabilitet og overensstemmelse

I arbeidet med denne oppgaven er begrepsvaliditet tilstrebet ved operasjonalisering av den organisasjonsteoretiske tilnærmingen, relatert til teoretiske og praktiske beskrivelser av omdømmebegrepet og dets utbredelse i moderne organisasjonsliv. Dette oppleves å ha gitt en tilfredsstillende grad av «face validity» (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 72). I tillegg kan den hevdes langt på vei å ha blitt «testet» under intervjuene, der i det minste større uklarheter, mangler eller feiltolkninger nok ville resultert i at vi «ikke snakket samme språk». Så skjedde ikke, noe jeg mener kan tilskrives at det er investert nok tid til å bli tilstrekkelig kjent med feltet, såkalt «vedvarende observasjon» (ibid., 228). Flere av intervjuobjektene har bedt om å få lese den ferdige oppgaven. Det har ikke latt seg gjennomføre innen innleveringsdato, men vil være gjort før dette studentprosjektet avsluttes med muntlig eksaminasjon. Da vil følgelig tilbakeføring av resultatene (ibid.) kunne gi videre informasjon om troverdigheten.

Denne oppgaven beskriver ett case, og har begrenset omfang. Det er følgelig langt fra sikkert at kunnskap herfra kan overføres til andre, lignende beslutningsprosesser. Likevel tør jeg håpe at den teoribaserte analysen av Forsvarets omdømmekampanje peker på sentrale variabler for å oppnå ekstern og intern støtte, eller legitimitet, for omdømmestyrkende tiltak. Slik kan oppgaven kanskje ha en viss relevans for organisasjoner som vurderer å benytte

omdømmeoppskriften, og som bakgrunnsmateriale for personer som ønsker å utvide forståelsen av omdømmebygging, eller undersøke temaet videre.

Påliteligheten, eller reliabiliteten, i prosjektet er forsøkt styrket ved å gi åpne og fullverdige beskrivelser av caset og egen fremgangsmåte (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 228). Det skal således være mulig å spore, forstå og kritisere avgjørelser som er tatt gjennom hele prosjektet.

Funnene i oppgaven må være et resultat av «forskningsprosjektet» og ikke et resultat av mine subjektive holdninger, skal jeg kunne påberope meg overensstemmelse (ibid., 230). For å oppnå overensstemmelse med virkeligheten har jeg, som beskrevet ovenfor, lagt vekt på å gi leseren anledning til vurdere beslutninger tatt underveis. Videre er svakheter ved valgt fremgangsmåte, og iblant vurderte alternativer, forsøkt beskrevet. Dette illustrerer en forsøksvis selvkritisk innstilling, med formål om å redusere betydning av egen subjektivitet til det minimale.

5 Empiri

For å se omdømmekampanjen i en videre sammenheng, innledes denne delen av oppgaven med en kort introduksjon av Forsvarets tilnærming til omdømmebegrepet. Deretter vil den operasjonaliserte teorien utgjøre rammen for empiripresentasjonen.

5.1 Forsvaret og omdømmebegrepet

I forbindelse med presentasjon av innbyggerundersøkelsen¹¹ definerte Forsvaret (2011b) selv begrepet omdømme som «summen av forventninger omgivelsene har til en virksomhet i forhold til prestasjoner. Hvor godt rykte du har bestemmes altså av hva omgivelsene forventer av deg i forhold hva du leverer». Definisjon samsvarer i stort med de som er redegjort for tidligere i oppgaven.

Betydningen av omdømmeorientering for Forsvaret kan leses ut av uttalelser fra Synovates ansvarlige for innbyggerundersøkelsen: «For alle offentlige etater er omdømmet viktig fordi kjennskap til, og et positivt inntrykk av etaten, bidrar til mer oppmerksomhet rundt virksomheten og økt interesse. Har man støtte i befolkningen er det også lettere å få støtte fra beslutningstakere» (Pran 2011). Ett år senere var oppfatningen av at omdømme henger sammen med tillit og organisatorisk legitimitet eksplisitt:

¹¹ Innbyggerundersøkelsen gir et bilde av «Forsvarets omdømme, befolkningens oppfatning av Forsvarets evne til å løse sine oppgaver, den norske soldat og Forsvarets rolle i samfunnet.» (Forsvarsdepartementet 2012). Fra 2011 er den gjennomført årlig, av Ipsos MMI (tidligere Synovate).

For alle offentlige etater er det viktig å ha en høy grad av tillit og legitimitet i befolkningen, altså et godt omdømme... Oppfatningene av Forsvarets kompetanse og evne til å forsvare landet, og at Forsvaret har legitimitet i form av samfunnets tillit er avgjørende faktorer som bidrar til å skape det gode inntrykket befolkningen har. (Pran 2012).

Vilje til omdømmebygging ble også uttrykt før omdømmekampanjen ble offentlig kjent. Da Forsvaret lanserte sine nye nettsider uttalte sjefen for Forsvarets mediesenter at «Gjennom målrettet kommunikasjon til konkrete målgrupper skal vi bygge Forsvarets omdømme» (Ovind 2010). Organisasjonen begynte å utarbeide en felles visuell profil i 2000. Denne «... skal sikre at Forsvaret som en helhetlig organisasjon er synlig som avsender når det kommuniseres, og skal være et verktøy for å styrke Forsvarets omdømme.» (Forsvaret, udatert). En normerende profilhåndbok ble lansert i 2008. Fjerde utgave av håndboken har vært gjeldende fra våren 2011, og i forordet til denne peker Forsvarssjefen på sammenhengen mellom dagens kommunikasjon og omstillingen fra mobiliserings- til innsatsforsvar: «Dagene der Forsvaret var fysisk representert over hele landet er over, noe som ikke minst setter større og tøffere krav til en god og tydelig kommunikasjon fra Forsvaret.».

Til tross for dette synes omdømmebegrepet først de seneste årene å ha blitt gjenstand for videre oppmerksomhet i Forsvaret ¹².

Ifølge Forsvarets nettside (2012d) ser hensikten med omdømmeorienteringen ut til å være relativt allmenn, «... å gjøre folk oppmerksomme på hvor viktig det er med et forsvar og ta vare på våre verdier.», noe også målgruppene «befolkningen» og «beslutningstakere», synes å være. Utsagnene gir inntrykk av at Forsvaret sikter bredt i sin omdømmeorientering.

Forsvarssjefen har også knyttet omdømmehåndteringen til virksomhetsstyring og strategisk styring av etaten:

... det påhviler Forsvaret et eget ansvar å husholde med de ressursene som stilles til rådighet. Tydelig styring av sektoren og målrettet innsats for å fornye og forbedre organisasjonen er grunnleggende for Forsvarets troverdighet og omdømme i samfunnet. Jeg kommer derfor til å ha fortsatt fokus på kostnadseffektiv drift, og nødvendige tiltak for å effektivisere organisasjonen. (FMR 2011, 05).

Da omdømmekampanjen ble lansert i 2011, ble forsvarssjef Harald Sunde profilert som forgrunnsfigur, sammen med Tom Ovind, lederen av Forsvarets mediesenter. Sistnevntes enhet og reklamebyrået Ernö «... står sammen bak det kreative konseptet «For alt vi har. Og alt vi er»». (Kreativt Forum 2011).

¹² Eksempelvis ga søkeordet «omdømme» 28 treff på Forsvarets offisielle nettside 2012-08-07, fordelt på årene 2010 (12), 2011 (13) og 2012 (14). Søkeordene «omdømme» og «omdømmekampanje» ga ingen treff i Forsvarets arkivsystem 2012-08-12.

5.2 Hensikt med omdømmekampanjen

Innledningsvis i den undersøkte perioden omtales ikke omdømme eksplisitt i iverksettingsbrevene. I 2009 ble det påpekt at «Gjennomføringen av langtidspanen vil være krevende og stiller store krav til lederskap, ledelse, planlegging og styring. Samtidig er en vellykket gjennomføring viktig for sektorens omdømme.» (IVB 2009, 2.6.1). Senere i perioden kan det anes en forventning om mer aktiv omdømmehåndtering: «... alle ledere skal aktivt arbeide for at Forsvaret skal være og fremstå som en samlet etat og bidra til et godt omdømme.» (IVB 2011, 1.3). Så å si samme ordlyd finnes igjen i IVB 2012. Det er imidlertid ikke funnet eksplisitt omtale av omdømmekampanjen, noe som tyder på at den ikke er et resultat av direkte føringer fra Forsvarsdepartementet. Samtidig er det avklart at noenlunde sammenfallende beskrivelser ble tatt inn i Forsvarssjefens virksomhetsplaner. Disse utgjør således et bakteppe for kampanjen, og er gjenkjennelige i Forsvarets bruk av omdømmebegrepet, som vist i del 5.1 ovenfor.

Forsvaret er monopolist, men avhengig av legitimitet og aksept, særlig i en kontekst der det er færre som kjenner innsatsforsvaret. Forsvaret har særskilte fullmakter, eksempelvis til å ta liv på statens vegne. Etaten er avhengig av bevilgninger, som tildeles i konkurranse med andre, viktige samfunnsformål. Informanten fra Forsvarsdepartementet mener Forsvaret er i en særstilling:

Vi har etter min mening en forpliktelse til å forklare oss. Det handler ikke bare om å bli likt, men vi har en demokratisk forpliktelse til å forklare hva vi holder på med, og hvorfor vi holder på med det.

I tillegg påpeker han at Forsvaret i 2009-2010 opplevde mye turbulens, med blant annet organisatoriske endringer, økonomiske overskridelser, Alfa-saken og relativt dårlig søknad til ulike utdanninger og stillinger. I Kommunikasjonsenheten følte de et behov for å kommunisere mer langsiktig, de ønsket «en bredere plattform i bunn». Det var også en klar formening om at Forsvaret kommuniserte dårlig med befolkningen, og da særlig den kvinnelige delen av denne. Analyser viste at avstanden til kvinnene økte - tilsynelatende i sammenheng med medieoppslagene om Afghanistan-innsatsen, som stort sett fokuserte på skyting, oppdrag og materiell. Et ønske om nyskaping av Forsvarets kommunikasjon, at «det måtte skje noe nytt», vokste frem i departementet.

På samme tid var det en etablert oppfatning at Forsvarets mediesenter måtte endres, og utvikle seg i retning av et moderne og slagkraftig PR-hus, om ikke tjenestene skulle kjøpes på markedet i stedet. Dette utgjør en viktig del av bakgrunnen for ansettelsen av en direktør med utstrakt erfaring fra kommunikasjon og markedsføring i næringslivet. Denne tematikken var

da også sentral i flere samtaler mellom departementets kommunikasjonsenhet og den nyansatte sjefen for FMS.

Direktøren var på sin side overrasket over at hans nye arbeidsgiver ikke hadde noen analyser som dokumenterte hvordan befolkningen oppfattet Forsvaret, og påpekte at dette var nødvendig for å utforme en overgripende kommunikasjonsplan. Han utfordret lederen for Kommunikasjonsenheten: «hvordan kan du vite hvilken retning du skal gå, når du ikke vet hvor i landet du er?».

Internt på Forsvarets mediesenter var det over tid utviklet et ønske om forbedring av egen markedskommunikasjon. Markedsføreren sier kommunikasjonen var «klinisk og blodfattig, de forsøkte å selge forsvarsgrenene hver for seg, jagerfly, stridsvogner, ... ting...». Han mente Forsvaret var mer enn dette, og hadde fått støtte for å utvikle et overordnet og helhetlig konsept, som både skulle vekke interesse og være paraplyen over de øvrige produktene.

I sum fører dette til at hensikten med omdømmekampanjen kan forklares som etablering av en ny overbygning, et nytt overordnet kommunikasjonskonsept for Forsvaret, og at behovet for dette var erkjent av flere aktører, over et lengre tidsrom. På forsommeren 2010 ble bakgrunn og hensikt for å utvikle det nye kommunikasjonskonseptet ble beskrevet slik:

Til tross for at dagens strategi fungerer i henhold til definerte målsettinger for rekruttering og utdanning må Forsvaret likevel tilpasse seg en verden i endring.

- Målgruppen har utviklet seg
- Vi har utviklet oss
- Kanalene har utviklet seg
- Konkurrentene har utviklet seg
- Våre budskap og måten vi kommuniserer på bør følgelig også utvikle seg

Målet med denne prosessen er å utvikle et nytt og overordnet kommunikasjonskonsept for Forsvaret som fremhever og bidrar til å tydeliggjøre helheten i alt Forsvaret gjør, ikke bare i forhold til rekruttering og utdanning.

- Hvem Forsvaret er
- Hva Forsvaret gjør
- Hvorfor Forsvaret gjør det de gjør
- Definere en måte å snakke på som gir det norske folk en god grunn til å lytte på det Forsvaret har å fortelle
- Selge en følelse - påvirke holdninger - føre til handling
- Radar - Respons - Relasjon

Det overordnede konseptet skal også danne grunnlaget for øvrige kampanjer og aktiviteter fra Forsvaret

- Et langsiktig konsept som også bidrar i forhold til kortsiktige behov
- Rekrutterings- og utdanningskampanjer (hær, sjø, luft og HV)
- Fag, linjer, grener - produkt ut i fra forswarets behov. (Habberstad 2010, 1).

5.3 Initiativ til kampanjen

I 2012 ble gjennomføring av omdømmekampanjen og innbyggerundersøkelsen lagt inn i mediesenterets oppdragsportefølje for første gang (Forsvarssjefen 2012, Vedlegg G), altså året etter at disse tiltakene ble lansert. Dette underbygger et inntrykk av at initiativ til kampanjen ikke kom ovenfra i hierarkiet, noe samtlige intervjuobjekter bekrefter.

Ifølge nestkommanderende ved mediesenteret var starten «en naturlig utvikling av rekrutteringsarbeidet». Markedsføreren forklarer at han studerte markedskommunikasjon, strategisk markedsføring og PR-ledelse ved siden av jobben ved mediesenteret, en utdanning som langt på vei ble finansiert av arbeidsgiveren. Dette ga ham ny forståelse for virksomhetskommunikasjon og merkevarebygging av organisasjoner. Oppfatningen om forbedringspotensialet i Forsvarets kommunikasjon ble klarere: «det er menneskene vi må selge; hvem vi er, hva vi står for, hvilken identitet vi har...».

I 2008 deltok han i et samarbeidsprosjekt med det svenske forsvaret, og fikk høre om deres erfaringer med omdømmebygging. Tidligere på 2000-tallet opplevde Forsvarsmakten både svak oppslutning i samfunnet og liten stolthet internt. Svenskene gjennomførte så et omfattende arbeid for å forklare og synliggjøre hvorfor Sverige trenger et forsvar, blant annet med reklamefilmer og annonser i media, noe som resulterte i bedre støtte og rekruttering eksternt, samt økt tilfredshet internt.

Inspirert av eksemplet jobbet mediesenteret videre med å beskrive Forsvarets ståsted, hvordan de mente Forsvaret burde fremstå i Norge, og hva de kunne gjøre for å fremstå som ønsket. Planene for fornyet kommunikasjon ble forankret hos forsvarsledelsen våren 2009. Samtidig erkjente markedsføreren og avdelingslederen hans at dette var et stort og omfattende prosjekt, som mediesenteret trengte hjelp for å kunne realisere.

Da Forsvarets mediesenteret fikk ny sjef var altså behovet for et nytt kommunikasjonskonsept beskrevet, tanker om utforming var basert både på teori og eksemplet fra nabolandet, og dette var presentert for forrige Forsvarssjef. Den nye direktøren var tydelig på at en mer aktiv og strategisk dialog med interessentene krevde målinger for å vite hvilke inntrykk disse hadde av Forsvaret, og hvordan Forsvarets kommunikasjon virket. Han hadde både faglig kompetanse og personlige egenskaper til å utvikle prosjektet videre: «vi var nødt til å ha en overbygning, en omdømmekommunikasjon med tydelig fotavtrykk på hva det moderne Forsvaret er.»

5.4 Beslutning om iverksetting

Kort tid etter at reklamebyrået presenterte sitt utkast til «Helhetlig kommunikasjonskonsept» (Ernö 2010) kontaktet mediesenteret departementets kommunikasjonsenhet. Lederen der forteller at det var «noe nytt, noe spennende på gang», og at han ble presentert en «ganske ferdig pakke». Det fremsto som klart at konseptet måtte forankres på høyere nivå, både fordi det fremsto som nyskapende, og fordi realisering ville koste en del penger. Inntrykket av at dette kunne svare på kommunikasjonsutfordringene ble bekreftet av tester i fokusgrupper. Etter noe videreutvikling ble konseptet presentert for Forsvarsdepartementets ledelse, Forsvarssjefen og Forsvarsstaben. Forslaget om fornyet kommunikasjon og målinger av befolkningens inntrykk ble møtt med både begeistring og skepsis, men tilslutning ble gitt. Finansiering ble sikret gjennom Kommunikasjonsenhetens lovnad om «å jobbe smartere», og lederen ba ikke om friske midler. Han prioriterte en betydelig del av sitt budsjett til lansering av omdømmekampanjen, og overførte midlene til mediesenteret, som - tilsynelatende uten diskusjon - beholdt operativt ansvar for konseptet.

5.5 Målgruppe(r)

Synovates ansvarlige for innbyggerundersøkelsen beskrev målgrupper for omdømmekampanjen som «befolkningen og beslutningstakere». Dette synes rimelig, ut fra at Forsvaret produserer tjenester for hele befolkningen – selv om hele befolkningen kanskje ikke betrakter seg som brukere av disse. Imidlertid ble en mer detaljert oppstilling av målgrupper formulert sommeren 2010:

Den overordnede konseptuelle målgruppen

- Forsvaret ønsker i utgangspunktet dialog med alle, det som imidlertid er fellesnevneren er at disse menneskene opplever Norge som et trygt og godt land å vokse opp og leve i. Det er få bekymringer knyttet til landet Norge.

Kommunikasjonsmålgrupper

- Unge mennesker i modus for å gjøre verneplikt, utdanning og/eller karrierevalg
- Foreldre og foresatte
- Opinionen som sådan
- Politikere og øvrige beslutningstakere (allierte, bedrifter, ledere på alle nivå)
- Media
- Interne avdelinger i Forsvaret. (Habberstad 2010, 2)

Oppstillingen indikerer at det primært var eksterne interessenter Forsvaret ønsket å utvikle dialogen med, noe som underbygges av at måloppnåelse for kampanjen skulle vurderes ut fra et representativt utvalg av befolkningen:

- Andelen som sier de har et godt inntrykk av Forsvaret skal økes til 55 % første kampanjeperiode og til 60 % andre periode

- Andelen som sier de har et negativt inntrykk av Forsvaret skal reduseres til 20 % første kampanjeperiode og til 15 % andre kampanjeperiode. (FMS 2012a, 4).

Det ble også gjennomført en mindre undersøkelse i februar 2011, med formål om å «ta temperaturen» på befolkningen i forkant av kampanjelanseringen. Tilsvarende ble ikke gjort for den interne målgruppen, men alle intervjuobjektene opplyser at denne ble vurdert som viktig. Markedsføreren sier de «fulgte oppskriften og startet arbeidet med organisasjonens verdier, og intern forankring». Sjefen for mediesenteret sier de skulle «skape ambassadører av egne ansatte, skape stolthet». Han referer også til egne erfaringer fra SAS og Telenor, hvor godt omdømme korrelerte med høy skår på medarbeiderundersøkelser, og «mener veldig sterkt at den interne målgruppen er kanskje den største målgruppen i all omdømmebygging».

5.6 Utforming og innhold

I et innlegg i Forsvarets forum skriver en profilforvalter ved Forsvarets mediesenter at «Til tross for at konsulentmarkedet oversvømmes av ulike arbeidsmodeller og fremgangsmåter, bygger all seriøs bedriftsmerkebygging på de samme enkle grunnprinsipper», og redegjør kort for disse:

Først må en definere virksomhetens personlighet (væremåte, etikk, verdier), for så å sjekke ut selvforståelsen (identiteten) internt i virksomheten. Når det er gjort, må det lages en plan (konsept, plattform) for hvordan virksomheten ønsker å presentere seg for omverdenen. Denne planen må bygge på både eksisterende bedriftspersonlighet nedfelt over mange år og ledelsens fremtidsrettede mål og visjoner. Denne planen består i hovedsak av en kommunikasjonsstrategi og en visuell profil som skal synliggjøre de verdiene og egenskapene som ønskes løftet frem i den mer operative markedskommunikasjonen. Til slutt er det veldig viktig å kartlegge hvordan summen av alle kommunikasjonsaktivitetene skaper det ønskede omdømmet (imaget) hos de tiltenkte målgruppene og i befolkningen generelt. (Ofstad 2011).

Dette er «Enkelt og greit i teorien, men nokså komplisert i virkeligheten» forklarer Ofstad, og viser til at disse prinsippene har ligget til grunn for arbeidet med Forsvarets visuelle profil i nærmere ti år. Det nye kommunikasjonskonseptet «har lyktes der alle de tidligere forsøkene har strandet.».

I utformingen av dette konseptet, hvor omdømmekampanjen skulle vekke interesse for Forsvaret som helhet, ble fire «overliggende hovedutfordringer» definert:

1. Vi måtte ta større grep over vår egen historiefortelling, mediebildet dekket kun en liten del av det vi faktisk gjør.
2. Vi måtte gjøre Forsvaret viktig og relevant (igjen).
3. Det blir stadig tøffere kamp om de beste hodene (utdanning og rekruttering)
4. Og sist men ikke minst, det er et uttalt mål fra både Stortinget, Regjeringen og Forsvaret selv at kvinneandelen i Forsvaret skal økes. (FMS 2012a, 3).

Sentralt for finne frem til innholdet var spørsmål som «Hva er verdt å forsvare i Norge? Hvorfor trenger Norge et militært forsvar? Hva hadde skjedd om du fjernet Forsvaret over natten?», forteller markedsføreren og sjefen ved mediesenteret. På et seminar i juni 2010 ble følgende erkjennelse, kalt «nøkkelinnsikt», formulert: «Det norske folk tar vår egen nasjonale trygghet for gitt og Forsvaret er ikke noe man tenker på i hverdagen. Veldig få reflekterer over hva som faktisk ville skjedd hvis Forsvaret hadde forsvunnet over natten.» (Habberstad 2010, 4). Det ble formulert målsettinger for kommunikasjonen, og satt ord på «barrierer som kan stå i veien for at vi når våre mål» (ibid., 2-3).

Kommunikasjonens viktigste oppgave ble beskrevet som «å bidra til å øke kunnskapen om at Norge ikke ville vært det samme uten et velfungerende forsvar. Vi må minne det norske folk om at Forsvaret virkelig utgjør en forskjell.» (ibid., 4). Samtidig ble det fastslått at «All kommunikasjon skal gi et sannferdig bilde av Forsvaret og gjenspeile Forsvaret sine kjerneverdier Respekt, Ansvar og Mot.» (ibid.), og det etterlatte inntrykket skulle være at Forsvaret «er en viktig og tidsriktig organisasjon som man bør være stolt av. Det skal kort og godt oppleves som vanskelig å se for seg et Norge uten et forsvar.» (ibid.).

For å vekke interessen, og nå Forsvarets mål om økt kunnskap, synlighet og relevans måtte kommunikasjonen engasjere like mye som den informerte. Mediesenteret kaller strategien de fulgte «en emosjonell og verdibasert tilnærming», «basert på læring fra IPA Effectiveness Awards» (FMS 2012a, 3)¹³. Denne peker i retning av at emosjonell appell er mer effektivt enn «tradisjonell «løp og kjøp-reklame»; den blir plukket opp i ulike sosiale medier, den gir gjerne munnhell, den gir mer oppmerksomhet om merkevaren», forteller rådgiveren fra Ernö. Tankegodset ble videreutviklet, blant annet ved hjelp av tester og uhjulpne undersøkelser på representanter for målgruppene. Det ble klarlagt at de var patriotiske; de elsket landet sitt, og mange syntes de lever i verdens vakreste land, ifølge markedsføreren. Mediesenteret skriver at «i et land som Norge, der vi har så mye, er det kanskje lett å glemme at den virkelige rikdommen fortsatt finnes i det vi er: frie mennesker i et fritt land.» (FMS 2012a, 4), og kom til at verdiene Forsvaret bygger på, er de samme som landet vårt er bygget på. Følgelig ble det et viktig mål «å relatere Forsvaret til de verdiene som betyr mest for oss» (ibid.).

Mediesenteret hevder det også var

... viktig at kommunikasjonen evnet å skape et felles ståsted, noe vi alle kan være enige om på tvers av politiske overbevisninger, religion, alder og geografi: Vi er heldige som bor

¹³ Institute of Practitioners in Advertising (IPA) er den britiske bransjeorganisasjonen for markedsførings-, medie- og markedskommunikasjonsbyråer. Deres *Effectiveness Awards* er «den strengest bedømte ordningen i verden, hvor bidragsyterne må bevise at kommunikasjonssidene utvilsomt gir avkastning på investeringen.» (IPA 2013) (egen oversettelse).

i dette landet – og vi har mye som er verdt å forsvare. Det er umulig å få alle til å være enige i alt Forsvaret gjør. Det viktigste kommunikasjonen kan gjøre er derfor å øke forståelsen for det solide fundamentet våre handlinger er tuftet på. (FMS 2012a, 4).

Reklamebyrået sammenfattet dette som at «Forsvaret handler således ikke bare om et kortsiktig trussel- eller fiendebilde. Forsvaret er også et forsvar av grunnleggende norske verdier og interesser. Det handler om summen av alt det som gjør Norge til et av verdens aller beste land.» (Ernö 2010), og illustrerte det slik:



Figur 5.1. «Norge er kort og godt et fantastisk land, og vi har mye som er verdt å forsvare i dette landet.» (Ernö 2010).

Forsvarets rolle ble oppsummerte i setningen «Det norske forsvar handler kort og godt om å verne om alt vi har og alt vi er.» (ibid.). «For alt vi har. Og alt vi er» ble derfor både slagord og tittel på omdømmekampanjen.

Verdibudskapet ble vurdert til også å være relevant i en sammenheng der Forsvaret faktisk konkurrerer med andre organisasjoner. Når Forsvarets logistikkorganisasjon trenger flere ingeniører, konkurrerer de med eksempelvis Aker Solutions og Statoil om de samme hodene, eksemplifiserer mediasenterets sjef. Følgelig må Forsvaret bli sett som en potensielt attraktiv arbeidsgiver, og Forsvaret kan «ikke konkurrere bare på lønn og kompetanse, det må være et element av idealisme», sier informanten fra departementet. Kommunikasjonen forteller at «det å jobbe i Forsvaret på mange måter er et verdivalg», ifølge direktøren ved mediasenteret.

5.7 Forankring i Forsvarets organisasjon

Profilering av Forsvarssjefen ved kampanjelansering var planlagt på mediesenteret:

«forsvarsledelsen skulle være ambassadører, og det var Forsvarssjefen som skulle fortelle de ansatte at dette er for dere, det er om dere, dette er noe dere skal kjenne dere igjen i.», forteller markedsføreren. En slik tilnærming krevde at kampanjen var godt forankret i Forsvarets øverste ledelse, som redegjort for tidligere.

Ofstad (2011) påpeker at det å utvikle en visjon og identitetsbeskrivelse, for å synliggjøre «...hva Forsvaret egentlig gjør» har vært sentralt i utviklingen av en helhetlig visuell profil siden tidlig 2000-tall. Dette har vært meget krevende, ikke minst siden Forsvaret er radikalt omstilt, og ansatte i Forsvaret har «... tendert å definere virksomheten ut fra erfaringer som bygger på adskilte forsvarsgrener med sterk avdelingsidentitet.». Forsøkene på å «favne internt (gjenkjennelse, motivasjon, stolthet og ikke minst mening)» på troverdig vis har engasjert flere aktører over en årrekke. I dette arbeidet har Ofstad «... opplevd et stort sprik, eller et stort etterslep, både fra ulike avdelinger internt og ikke minst fra ulike eksterne hold.». Det er først med slagordet «For alt vi har. Og alt vi er», dette har lyktes.

Behovet for forankring i egen organisasjon var kjent for intervjuobjektene, noe direktørens uttalelse om at «du aldri klarer å bygge omdømme om ikke virkemidlene dine reflekterer det organisasjonen står for» illustrerer. Imidlertid var hans kjennskap til Forsvaret hovedsakelig basert på erfaringer fra egen førstegangstjeneste. Etter ansettelsen ved mediesenteret ble han forsøkt gjort «stridsdyktig» ved et introduksjonsprogram i regi av nestkommanderende. Dette førte til at direktøren tidlig besøkte en rekke leire, avdelinger og aktiviteter, både i inn- og utland. Han sier denne perioden «ga inntrykk av hva Forsvaret egentlig er», og at han «ikke måtte falle tilbake til inntrykkene fra rekruttskolen». Han ble slått av hvor mange kompetente ansatte han møtte, «det traff en nerve, her var det en historie som ikke var fortalt...».

Opplevelsene bidro til at Ernös team ble sendt til ulike leire, slik at også de skulle forstå at «dette var større enn de kunne presentere på et møte på mediesenteret».

For markedsføreren var det kanskje enklere, og en mer intuitiv prosess, å «starte med intern forankring», siden han selv er krigsskoleutdannet offiser.

Den utviklede kommunikasjonen ble så testet internt. Mediesenterets sjef forteller at de «reiste rundt, og presenterte for i hvert fall 300-400 personer». De var «på ulike møter, møtte ulike grupper». Responsen var positiv: «mange tente på det, følte stolthet, og at slagordet traff dem». Resultatene fra testingen internt var sammenfallende med testene på eksterne

målgrupper, og direktøren påpeker at det var både «veldig artig og veldig unormalt å treffe i aldersgrupper fra 18 til 90, og overfor begge kjønn».

Respons i etterkant av lanseringen har, ifølge informantene, bekreftet at kampanjen er godt mottatt internt, i form av ulike tilbakemeldinger, aktivitet på sosiale medier og henvendelser for å bli profilert «under paraplyen» det nye kommunikasjonskonseptet utgjør.

5.8 Aktører og engasjement

Selv om omdømmekampanjen har vært forankret i toppledelsen, og samarbeidet med departementets kommunikasjonsavdeling var meget tett, fremstår mediesenteret klart som Forsvarets viktigste aktør. De gjorde selv et aktivt valg av den andre sentral aktøren: teamet fra Ernö ble kontaktet på bakgrunn av at direktøren «hadde sett hva de hadde gjort for andre».

Markedsføreren forteller at Forsvarets mediesenter har mye kompetanse, og var en aktiv og krevende - men også inkluderende - kunde hos Ernö. I spesifikasjonene som lå til grunn i anbudsprosessen ble det formulert krav om at mediesenteret skulle være inkludert og integrert i arbeidsprosessen, prosjektet «skulle ikke settes ut».

Han hevder videre at innsikten og forståelsen de overførte til reklamebyrået var sentral for utviklingen av kommunikasjonskonseptet, og sier at «mye av ordlyden, innhold og form er det mediesenteret som har bragt til Ernö». Samarbeidet var nært og godt, og mediesenterets kampanjeansvarlige betegner de involverte, fra mediesenteret og Ernö, som «ett team».

Rådgiveren fra byrået sier samarbeidet var «helt fantastisk, preget av involvering, interesse, åpenhet og vilje til å tenke nytt». På direkte spørsmål svarer han at kunden «ikke var krevende, men at detaljnivået var krevende... og viktig». Et enkelt eksempel på dette er at en avbildet uniform skulle «være korrekt», men han forteller også at «noen annonser og retninger ble stoppet, fordi at Forsvaret ikke kunne stå 100 prosent bak de historiene».

Han beskriver seminaret i juni 2010, med deltakere fra alle forsvarsgrenene, som særlig viktig for utformingen av kommunikasjonskonseptet, «der ble grunnlaget lagt, og alle var enige». I den videre prosessen utgjorde kompetansen i «hodene til de fra mediesenteret» et sentralt bidrag.

Ifølge nestkommanderende har «det aldri før vært så positivt å komme fra Forsvarets mediesenter». Uttalelsen illustrerer at den nye kommunikasjonen har endret Forsvarets mediesenter, som ifølge markedsføreren tidligere fikk ut «kun en brøkdel av potensialet i organisasjonen». Leveransene er nesten doblet, og direktøren var nysgjerrig på hvordan det

ville gi utslag på medarbeiderundersøkelser. Resultatene har vist seg å være gjennomgående mer positive enn tidligere, selv på indikatoren stress. Sjefen antar dette skyldes at «folk ser det arbeidet vi gjør, og at det norske folk anerkjenner det».

Selve organisasjonsstrukturen er ikke endret i forbindelse med kampanjen, eller det nye kommunikasjonskonseptet. Også mediesenteret mistet noen stillingshjemler i forbindelse med den seneste omorganiseringsprosessen i Forsvaret.

5.9 Tidsbruk

Ofstad (2011) peker på at etablering av visjon og identitetsbeskrivelse for hele Forsvaret har vært forsøkt siden tidlig på 2000-tallet, men det nye kommunikasjonskonseptet blitt utviklet over en kortere tidsperiode. Konseptet synes å være et resultat av ulike behov og bidrag, fra ulike aktører, men mange av tankene som ligger til grunn for konseptet kan spores tilbake til markedsførersens videreutdanning og samarbeid med Forsvarsmakten i 2008. Arbeidet skjøt ny fart etter at mediesenteret fikk ny sjef i 2010, reklamebyrået Ernö ble engasjert på forsommeren samme år, og seminaret i juni ble en slags ny start på prosjektet.

Byrået presenterte sitt forslag til «Helhetlig kommunikasjonskonsept» i september 2010. Perioden frem til lansering av kampanjen i mars 2011 karakteriseres av byråets rådgiver som «en lang prosess». Han mener årsaken til dette er den interne forankringen, eller innsalget, som mediesenteret sto for. Dette er han i ettertid «veldig glad for, siden det var første gang Forsvaret benyttet denne typen kommunikasjon, med emosjonell vinkling, og intern stolthet var et viktig mål».

5.10 Kritikk og problematisering

Daværende leder for departementets kommunikasjonsenhet forklarer at forslaget til kommunikasjonskonsept også møtte «mye skepsis». Denne gikk i første rekke ut på spørsmål om offentlig sektor kan tillate seg å markedsføre seg selv på en slik måte, og om de kunne «bruke skattebetalernes penger på å påvirke befolkningen». Han sier dette «ikke er ukomplisert», men at diskusjonen endte med at det var akseptabelt, også basert på at noe av utgangspunktet var økt rekruttering, og at rekrutteringskommunikasjon må begeistre, for å appellere til aktuelle kandidater.

Etter lansering kom det ingen negativ respons. Dette overrasket sjefen for mediesenteret, som hadde tenkt at «her kan noen reagere negativt, og spørre om hvorfor Forsvaret snakker på denne måten, eller hvorfor en offentlig etat vil påvirke?». Slike spørsmål hadde vært en del av forankringsprosessen, han «ønsket heller en diskusjon med Faremo der og da, enn diskusjon

med ministeren og forsvarssjefen i etterkant». Mediesenteret hadde en bevisst tilnærming til både pengebruk og hvor synlig kommunikasjonen skulle være. Direktøren sier at «all omdømmekommunikasjon på et vis kan kalles propaganda», men påpeker at de har vektlagt at all kommunikasjon i kampanjen skulle være etterrettelig, og at de tester denne også på indikatorer for troverdighet. Innbyggerundersøkelsen har vist at «det er viktigere at du har samfunnets tillit, og at du er troverdig, enn at vi viser åpenhet».

Mediesenterets sjef medgir at «omdømme kan være litt ullent, det lar seg ikke gjøre å sette to streker under svaret». Samtidig kan effekten av omdømmekommunikasjonen relateres til eksempelvis vekst i antall søkere til ulike utdanningsplasser, interessen for sesjon, antall søkere til ledige stillinger, økt svarprosent på medarbeiderundersøkelsen, radikal vekst i antall besøk på Forsvarets nettsteder, og antall «likes på facebook». Effektmålinger av selve kampanjen viser at andelen av befolkningen som har et positivt inntrykk av Forsvaret har økt, mens andelen som har et negativt inntrykk er redusert (Ipsos MMI 2012).

Tidlig i 2013 var en reklamefilm fra Forsvaret nominert til den årlige «Gullfisken»-konkurransen, og da kom den negative kritikken. Daglig leder i Norges fredsråd hevdet det «... er misvisende og problematisk når beskyttelse av eget territorium framstilles som det eneste Forsvaret gjør», når Forsvaret har utviklet seg fra et «... defensivt rettet folkeforsvar, ... til å bli et angrepsforsvar.» (Langemyr 2013). Hun hevder reklamefilmen spiller effektivt på det nasjonalromantiske i oss, at det kommer som en overraskelse at det er Forsvaret som er avsender av budskapet, og det «... ikke er en reklame for Turistforeningen eller norskprodusert ost.».

Kritikken ble supplert i en kommentar i Dagbladet, der kultureddaktør Geir Ramnefjell hevdet det er ”litt frekt” av Forsvaret å forsøke å fremstille seg selv som garantist for flere av de norske verdiene. Han mener «... en romantiserende framstilling» kan gi feilaktig «forståelse av militærets rolle», og at «En dose realisme er ikke å forakte, særlig ikke når den skarpe krigsinnsatsen for tida består i å risikere livet i ofte uklare konfliktsituasjoner i utlandet.».

Tidspunktet for fremføring av kritikken kan sannsynligvis tilskrives bruken av film, et medium som etterlater sterkere inntrykk enn eksempelvis trykte annonser, ifølge direktøren for mediesenteret. Den kan nok også relateres til at en andel av befolkningen alltid vil være skeptiske til Forsvarets kommunikasjon; de er for eksempel motstandere av at Norge skal ha et militært forsvar, eller mener innretningen av dette er feilaktig.

Nestkommanderende forteller at Forsvaret tidligere har vektlagt våpen og annet utstyr i markedsføringen, «og da fikk vi kritikk for å forherlige våpen». Han spør retorisk: «Gå ut på

gaten og spør noen hvorfor vi har et forsvar. Tror du ikke de vet vi skyter på hverandre, slipper bomber, hvorfor skal vi fortelle selvsagte ting?».

Målinger viser at reklamefilmen «skårer lavere på avsenderidentitet enn andre sølvfisker» (TV2 2013). Om kommunikasjonen ikke kan relateres til avsenderen, vil det «kunne være en fare», sier mediesenterets sjef. Imidlertid er omdømmekampanjen testet på forståelse for budskap og avsender, og disse svarene har ikke gitt mediesenteret grunn til bekymring¹⁴.

Den tidligere lederen av kommunikasjonssenheten mener kritikken om avsenderidentitet «snur problemstillingen på hodet»; Forsvaret har, ut fra sitt samfunnsoppdrag, «rett til å appellere til våre mest rettferdighets-messige følelser».

Det er ikke registrert egne tilsvare i media til kritikken, hverken fra Forsvarsdepartementet, Forsvarssjefens talspersoner, eller mediesenteret – utover at direktøren har kommentert kritikken i nyhetsartikler med denne som tema. Imidlertid har andre forsvarsansatte forklart, eller forsvart, omdømmekampanjen¹⁵.

5.11 Tilpasning av omdømmeoppskriften

Utviklingen av det nye, overordnede kommunikasjonskonseptet for Forsvaret synes å ha flere likhetstrekk med omdømmeoppskriften, men Ernös rådgiver forteller at arbeidet med kommunikasjonskonsept ikke var basert på en «fast mal». Tilnærmingen til emosjonell merkevarebygging kan nok sammenlignes med andre prosjekter, «men output er ulik». Tilpasning til Forsvarets behov og organisasjon ble tilsynelatende en naturlig følge av orienteringen mot den interne målgruppen, forankringen i både toppledelse og bredere lag, samt at mediesenteret over lengre tid selv var engasjert i dette prosjektet.

Mediesenteret var tidlig åpne om at kampanjen var en del av en mer helhetlig satsing på kommunikasjon: «Rekrutteringskampanjen er direkte knyttet til Forsvarets omdømmekampanje...» (Forsvaret 2011c), og når omdømmekampanjen har «... skapt økt innsikt, interesse og forståelse...» har den også bidratt til at «... vi [har] nådd frem til en del av dem vi ønsker å kommunisere med og rekruttere til utdanning i Forsvaret.» (ibid.). Disse eksemplene er imidlertid kun to av svært mange tiltak som faller inn under det overordnede kommunikasjonskonseptet. Forsvaret har også begynt å legge frem sin årsrapport i åpne

¹⁴ Fra 2011 til 2012 har det vært økning i både andelen som sier det var lett å forstå hvem som var avsender, og andelen som svarer at de hadde ingen problemer med å forstå kampanjen (Ipsos MMI 2012). Denne økningen kan muligens forklares med at befolkningen er blitt «mer vant til» Forsvarets nye kommunikasjon.

¹⁵ Eksempelvis har brigaderen som leder Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte, levert leserinnlegg til Romerikes blad (Rydning 2013).

pressemøter, «som sammen med den årlige innbyggerundersøkelsen er et viktig element i den dialogen Forsvaret har med det norske folk.» (Sunde 2013). Etterretningstjenesten presenterer årlig en ugradert trusselvurdering. Det er publisert halvårsrapporter som redegjør for innsatsen i Afghanistan, og informasjonsmagasinet Innsats er lansert.

Strategiske fortellinger synes også å være en del av den nye kommunikasjonen.

Offentligheten ble for presentert kaptein Jørgen Tellefsens «møte med raseriet» da 200 demonstranter angrep den norske leiren i Maimanah, og vi kunne lese om hvordan norske og afghanske styrker sammen håndterte den kritiske situasjonen (FMS 2012b, 32). Fortellingen ble gjenfortalt i Aftenposten (2012-09-11) under overskriften «Neste mann som kaster noe, MÅ vi skyte!» i forbindelse med avslutningen av åtte års innsats i den «norske» basen i Nord-Afghanistan. Et annet eksempel er filmen «Exercise hostage», som viser hvordan Marinejegerkommandoen kan redde et gissel. Forsvaret har også publisert et større antall historier på egne nettsider, som at «Eline kom gjennom nåløyet» og inn på befalsskolen, om at Jarle har hatt «Meningsfylt tjeneste i Afghanistan» eller Bjørg som er minedykker og har «Arbeidsplass på havets bunn» (Forsvaret 2013c).

Nye internettsider er publisert, tilpasset behovet for å fange opp flere interessenter, og gi dem videre informasjon om Forsvaret. Det er gjort et betydelig arbeid for å bli synlig i sosiale medier, og på flere kommunikasjonsplattformer. Nytt intranett er lansert for å styrke internkommunikasjonen. Mediesenterets medieops ble etablert før omdømmekampanjen var utviklet, men synes å ha fått en viktigere rolle i å følge og analysere medias dekning av Forsvaret.

Innbyggerundersøkelsen sees nå i sammenheng med andre undersøkelser, for eksempler blant lærlinger og befalelever, og benyttes for å «bygge opp kunnskap om hvordan de der ute ser oss», sier nestkommanderende ved mediesenteret. Den årlige medarbeiderundersøkelsen er justert, for å «kunne sammenligne med hvordan vi ser oss selv».

Ulike tiltak plasseres strategisk i forhold til hverandre. Den første omdømmekampanjen ble lansert noen uker før søknadsfristen til Forsvarets lederutdanning, og varte til frigjørings-, eller veterandagen, var forbi. Filmene «Exercise hostage» ble lansert i forkant av søknadsfristen for opptak til spesialstyrkene, sammen med et videoklipp på Forsvarets nettsider, der enhetens sjef forteller om hva som kreves for å bli marinejeger (Forsvaret 2012e). I 2013 vil en kampanje som retter oppmerksomheten mot Forsvarets, og samfunnets, veteraner, være godt synlig frem mot 8. mai.

Den nye kommunikasjonen har etter hvert blitt synliggjort også i Forsvarssjefens virksomhetsplaner (VP). I 2012 ble Forsvarets kommunikasjonsplan for første gang utarbeidet og presentert som vedlegg til VP. I innledningen til denne påpekes det at «All aktivitet i Forsvaret har en kommunikasjonsside, villet eller ikke», og noe senere presenteres hovedmålsetningen som «... å fremstå som et kompetent og troverdig forsvar gjennom åpen og proaktiv kommunikasjon.». Dokumentet gir intensjonsformuleringer for etatens kommunikasjon, presenterer målgrupper, målsetninger, aktuelle kanaler, aktiviteter og hendelser (omdømmekampanjen er listet blant «de viktigste»), og til slutt bestemmelser for styring og koordinering av kommunikasjonsvirksomheten.

Mer omfattende omtale av omdømme og kommunikasjon ble videreført i 2013. Da ble Kommunikasjonsplanen gitt ut før VPs hoveddokument, og et eget direktiv for kommunikasjonsvirksomhet ble innført noen måneder senere. Kommunikasjonsplanens omfang er økt fra 5 til 17 sider, og tematikken er endret i forhold til 2012. Mediebildet beskrives, og analyseres. Det overordnede målet med Forsvarets kommunikasjon presenteres som «... å styrke Forsvarets legitimitet og tillit i befolkningen gjennom å vise at Forsvaret gjennom daglig operativ virksomhet skaper sikkerhet for Norge og trygghet for befolkningen.» (Forsvarssjefen 2013a, 10). Øvrig beskrivelse av målsettinger er også endret fra foregående år, med klarere koplinger mellom Forsvarets mål, organisasjon og kommunikasjon. Det skilles mellom eksterne og interne mål og tiltak, og beskrivelsene av planer og ansvarsforhold synes fyldigere og mer modent. Det er imidlertid vanskeligere å finne omdømmekampanjen, benevnt «For alt vi har. Og alt vi er», blant alle andre tiltak.

6 Analyse og konklusjon

I denne delen av oppgaven vil empirien knyttes til de ulike organisasjonsteoretiske perspektivene. Først ved å tydeliggjøre hvordan forklaringsfaktorer knyttet til det enkelte perspektiv er gjenfunnet i undersøkelsen av Forsvarets omdømmekampanje, deretter for å vise hvordan disse til sammen kan gi en helhetlig forklaring av bakgrunnen for kampanjen.

6.1 Myte?

Hensikten med omdømmekampanjen kan forklares med etablering av et nytt overordnet kommunikasjonskonsept for Forsvaret, der omdømmekampanjen ble lansert for å vekke interessentenes interesse, og således berede grunnen for flere, ulike kommunikasjonstiltak. Slik markerte kampanjen at Forsvaret ville «tilpasse seg en verden i endring» (Habberstad 2010, 1), en verden som i lys av myteperspektivet må sies å ligne (om)dømmesamfunnet som

er omtalt tidligere. Ambisjonen om å utvikle Forsvarets mediesenter til et moderne og slagkraftig PR-hus underbygger dette, da den kan forstås som en tilpasning til profesjonaliseringen av virksomhetskommunikasjon og omdømmeorientering.

Erkjennelsene «Målgruppen har utviklet seg, Vi har utviklet oss, Kanalene har utviklet seg, Konkurrentene har utviklet seg» og «Våre budskap og måten vi kommuniserer på bør følgelig også utvikle seg» (ibid.) kan forstås som en tilpasning til samtidens forventninger om at organisasjoner skal være ekspressive. Slike forventninger var omtalt også i iverksettelsesbrevene fra Forsvarsdepartementet og Forsvarssjefens virksomhetsplaner. Det synes klart at Forsvaret har fått økt oppmerksomhet om behovet for mer effektiv dialog med interessentene, særlig i sammenheng med at departementets kommunikasjonsenhet var opptatt av at Forsvaret har en «demokratisk forpliktelse» til å forklare seg overfor innbyggerne. Det nye kommunikasjonskonseptet kan således forstås som et virkemiddel for å synliggjøre innsatsforsvarets samfunnsoppdrag, og dermed at Forsvaret er bevisst sitt samfunnsansvar. To av de fire «overliggende hovedutfordringene» som ble definert ved utforming av det nye kommunikasjonskonseptet illustrerer tydelig hvordan Forsvaret og reklamebyrået tilnærmet seg samtidige forventninger og verdier:

Vi måtte gjøre Forsvaret viktig og relevant (igjen).

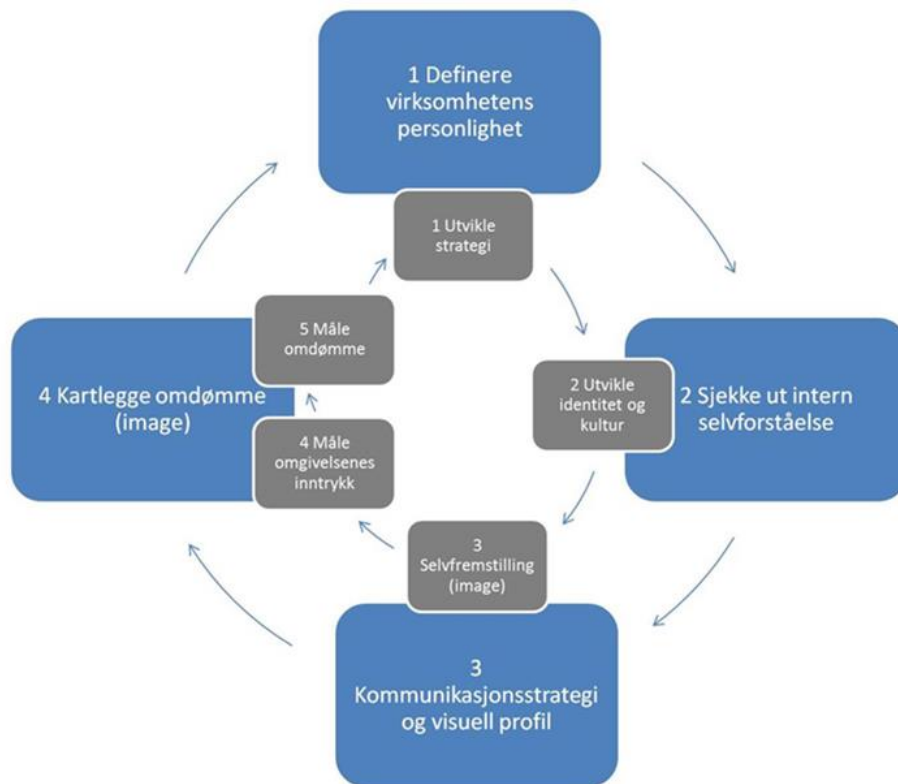
Og sist men ikke minst, det er et uttalt mål fra både Stortinget, Regjeringen og Forsvaret selv at kvinneandelen i Forsvaret skal økes. (FMS 2012a, 3).

Spørsmålene de stilte seg i prosessen er allmenngyldige, de gjelder hele samfunnet, noe målsetningen om at «Vi må minne det norske folk om at Forsvaret virkelig utgjør en forskjell» (Habberstad 2010, 4) understreker. At kommunikasjonen hadde til hensikt å møte samfunnets forventninger, illustreres tydelig ved at det etterlatte inntrykket skulle være at Forsvaret «er en viktig og tidsriktig organisasjon som man bør være stolt av.» (ibid.).

Valget av «en emosjonell og verdibasert tilnærming» (FMS 2012a, 3), fremstår som grep for å skape bred oppmerksomhet om Forsvaret, og ved «å relatere Forsvaret til de verdiene som betyr mest for oss» (ibid., 4) ble Forsvaret knyttet til allmenne verdier. Bevisstheten om at kommunikasjonen skulle «skape et felles ståsted, noe vi alle kan være enige om på tvers av politiske overbevisninger, religion, alder og geografi» (ibid.) underbygger inntrykket av at Forsvaret her bygde brede allianser, til tross for erkjennelsen av at ikke alle er enige i alt Forsvaret gjør.

Initiativet til kampanjen kom fra Forsvarets Mediesenter, etter at markedsføreren, som senere ble kampanjeansvarlig, hadde studert markedskommunikasjon, strategisk markedsføring og

PR-ledelse. Der var han blitt kjent med omdømmeoppskriften, og senere sett hvordan den svenske Försvarsmakten hadde benyttet seg av denne. Den nytilsatte direktøren hadde bred erfaring fra merkevarebygging og strategisk kommunikasjon i store virksomheter. Påpekningen om at «all seriøs bedriftsmerkebygging [bygger] på de samme enkle grunnprinsipper» og at disse har vært benyttet i Forsvarets profilarbeid siden tidlig på 2000-tallet (Ofstad 2011), fremstår som nok et eksempel på at omdømmeoppskriften var kjent i Forsvaret. Likheten med Byrkjeflots fremstilling, som ble presentert i oppgavens tredje del, illustreres i figuren nedenfor.



Figur 6.1. Omdømmeoppskriften, slik den beskrives av Byrkjeflot (innerst) og Ofstad (ytterst).

Selv om ordlyd og inndeling i trinn varierer noe, er innholdet stort sett sammenfallende. Det er følgelig ikke overraskende at Forsvarets omdømmeorientering korresponderer med omdømmeoppskriften. Planen om et nytt, overordnet kommunikasjonskonsept fremstår som strategien (trinn 1), utforming og innhold som trinn 2, selve omdømmekampanjen eksemplifiserer selvfremstilling, og ulike målinger gjennomføres for å gi øyeblikksbilder og mer langsiktig forståelse av omgivelsenes inntrykk av Forsvaret.

De sentrale idéene bak omdømmeoppskriften gjenfinnes alle i Forsvarets kommunikasjon. Samfunnsansvar er særlig tydelig ved koblingen til nasjonale, allmenne interesser. Hensikten

om å synliggjøre etaten, å gjøre hele virksomheten kjent og relevant, fremstår som et forsøk på å etablere Forsvaret som merkevare. Designprogrammet, eller rendyrkingen av en visuell profil, skal åpenbart medvirke til å fremheve merkevaren. Også strategiske fortellinger er benyttet, men kanskje ikke i oppskriften mest typiske forstand. Forsvarets fortellinger har gjerne omhandlet enkeltpersoner under utdanning eller i arbeid, og således vært personifiserte illustrasjoner av utdannings- eller jobbtilbudet i Forsvaret. Imidlertid er mer dramatiske fortellinger også presentert, der Forsvarets personell og enheter overkommer vanskelige utfordringer – typisk som resultat av egen kompetanse og godt samarbeid med andre.

Det er følgelig grunnlag for å hevde at Forsvaret har åpnet seg for omdømmeoppskriften med det nye kommunikasjonskonseptet, det har foregått en tilkopling.

Samtidig fremstår kommunikasjonen som tilpasset Forsvarets egenart og særpreg. Den er utviklet med basis i Forsvarets behov, og forankring i organisasjon er vektlagt. Dette taler for at det har foregått en translasjon av oppskriften, noe som vil belyses med utgangspunkt i de to andre perspektivene.

6.2 Instrument?

I lys av det instrumentelle perspektivet bør det nye kommunikasjonskonseptet og omdømmekampanjen kunne forklares som rasjonelt foretrukne tiltak for å nå en målsetting om forbedret omdømme. Iverksettelsesbrevene og virksomhetsplanene omtalte imidlertid ikke tiltakene før disse var implementert, og kan således ikke tas til inntekt for en slik forståelse.

Tiltakene synes å ha blitt til som følge av at Forsvarets (rekrutterings-)kommunikasjon ikke var god nok, at Forsvaret ikke hadde et godt bilde av hvordan etaten ble oppfattet i befolkningen, og at det «måtte skje noe nytt». Slike oppfatninger og innspill fra flere enkeltpersoner og miljøer sammenfalt med en tilsynelatende utbredt formening om at Forsvaret hadde et behov for å bli kjent i bredere lag av befolkningen, synliggjøre mer av - og helheten i - etatens virksomhet, og bli assosiert med noe annet enn omstillingsprosesser og belastende enkeltsaker. Ut fra det instrumentelle perspektivet innebærer dette at Forsvaret hadde et problem, selv om disse oppfatningene ser ut til å ha vært basert på subjektive, kvalitative vurderinger. Innsamlingen av empiri til denne oppgaven har ikke funnet at systematiske undersøkelser eller statistiske målinger ble lagt til grunn - og fraværet av slike målinger ble da også pekt på som en mangel for utformingen av effektiv kommunikasjon.

Forankringen av det nye konseptet, og selve omdømmekampanjen, bød tilsynelatende på få problemer i Forsvarsdepartementets og Forsvarets ledelse. Dette illustrerer at oppfatningen

om at Forsvaret hadde behov for å styrke egen kommunikasjon, legitimitet og omdømme, var utbredt - og tilsynelatende faktabasert¹⁶. Ut fra denne bakgrunnen fremstår kompetanseheving av ansatte ved Forsvarets mediesenter, og tilsettingen av en sivil direktør, med tung faglig kompetanse, som rasjonelle grep for fremme utviklingen av et moderne og slagkraftig PR-hus i etaten.

I et hierarki som Forsvaret var det tilsynelatende ingen tvil om at det nye kommunikasjonskonseptet måtte besluttes av, eller i det minste ha tilslutning fra, den øverste ledelsen. Mediesenteret hadde en bevisst tilnærming til både pengebruk og hvor synlig kommunikasjonen skulle være, og forventet (negativ) kritikk var en del av beslutningsgrunnlaget som ble presentert for ledelsen. Finansiering av kampanjen krevde ikke «friske midler», men ble ordnet ved omprioritering av Kommunikasjonsenhetens budsjett, noe som kan ha medvirket til at initiativet møtte begrenset motstand.

Samtidig illustrerer dette at samarbeidet med Forsvarsdepartementet fungerte godt. Et annet tegn på effektiv samordning mellom ledelsen og Mediesenteret var at ansvaret for kommunikasjonskonseptet tilsynelatende ikke ble diskutert.

Utformingen av det nye konseptet kan utvilsomt betegnes som en formålsrasjonell prosess, der «nøkkelinnsikten» om at «Det norske folk tar vår egen nasjonale trygghet for gitt og Forsvaret er ikke noe man tenker på i hverdagen.» (Habberstad 2010, 4), ble benyttet for utforming av målsettinger og tiltak. Målgrupper for den nye kommunikasjonen var klart definert, og synliggjorde relevante interessenter som skulle oppfatte Forsvaret som «en viktig og tidsriktig organisasjon som man bør være stolt av.» (ibid.).

Omdømmekampanjen skulle være et tiltak som vekket interesse for Forsvaret, og valget av «en emosjonell og verdibasert tilnærming» fremstår således også som formålsrasjonelt. Utover at det skapte generell oppmerksomhet om Forsvaret, var koplingen mellom Forsvaret og sterke nasjonale verdier tilsynelatende effektivt for å øke oppfatningen av relevans og legitimitet, for å fremstå som en verdibevisst organisasjon der medarbeiderne er med på «noe større enn seg selv», samt for å appellere til den interne målgruppens stolthet.

Inntrykket av instrumentell tilnærming forsterkes av at omfattende testing ble benyttet for i størst mulig grad å kvalitetssikre at kommunikasjonen ville fungere etter hensikten, før omdømmekampanjen ble lansert.

¹⁶ Oppfatningen ser ut til å ha vært sammenfallende med befolkningens oppfatning av Forsvaret. I innbyggerundersøkelsen som ble gjennomført etter første kampanjeperiode i 2011 svarte 60 % at de har et godt inntrykk av Forsvaret, og 11 % at de har et negativt inntrykk av Forsvaret. I MMIs profilundersøkelse fra 2010 var tilsvarende resultater henholdsvis 49 % og 25 % (FMS 2012a, 5).

Forankring av den nye kommunikasjonen i Forsvarets organisasjon ser også ut til å ha vært gjennomført som resultat av bevisste valg, helt fra den militære nestkommanderende ved mediesenteret fant det hensiktsmessig å tilby den nye direktøren et relativt omfattende og variert introduksjonsprogram, til at reklamebyråets team ble sendt til ulike leire for å møte menneskene de skulle utvikle kommunikasjon for. Mange deltakere, fra alle forsvarsgrener, var sammen med Ernö og mediesenteret om å utforme det nye kommunikasjonskonseptet på seminaret i juni 2010.

Forsvaret har selv vært premissleverandører og aktivt involvert, helt fra idéstadiet, gjennom utformingen av kommunikasjonskonseptet, til valg av innhold og form på de ulike tiltakene som hører inn under dette. At krav om at mediesenteret skulle være inkludert og integrert i arbeidsprosessen ble inkludert i anbudsprosessen overfor reklamebyråer, fremstår som et særlig tydelig instrumentelt grep.

Det kan nok hevdes at omdømmekampanjen har endret Forsvarets mediesenter, som tidligere fikk ut «kun en brøkdel av potensialet i organisasjonen». Imidlertid er endringer av organisasjonsstruktur og bemanning ikke gjennomført, og i lys av det instrumentelle perspektivet er det vanskelig å se at nevneverdige tilpasninger har funnet sted som følge av det nye kommunikasjonskonseptet. At ansvar for gjennomføring av omdømmekampanjen og innbyggerundersøkelsen først ble inkludert i virksomhetsplanens oppdragsportefølje fra 2012, underbygger dette.

Omfanget av, og bredden i, ulike tiltak i rammen av det nye kommunikasjonskonseptet fremstår som eksempler på Forsvarets tilpasning til, eller av, omdømmeoppskriften. Selv om utviklingen av slike tiltak i begrenset grad synes å være resultat av direkte føringer fra forsvarsledelsen, har de tilsynelatende fungert som tilsvar på ulike forventninger, og er blitt utformet over tid. Konseptet fremstår således som resultat av en forhandlingsvariant (Christensen m. fl. 2010, 14), selv om direkte motstridende interesser ikke er avdekket i arbeidet med denne oppgaven.

Kommunikasjonsplanen som følger Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2013 viser hvordan kommunikasjon nå er koblet til Forsvarets mål, oppgaver og organisasjon. Kommunikasjonen har blitt formalisert, og integrert med andre virksomhetsområder i styringen av Forsvaret. Formaliseringen, og styringen av kommunikasjonsvirksomheten, har blitt tydeligere over tid,

noe som illustreres ved at Forsvarets direktiv for kommunikasjonsvirksomhet trer i kraft i mai 2013. Her slås det fast at

Det overordnede målet for Forsvarets kommunikasjonsvirksomhet er å gi ansatte, allmennheten og andre særskilte målgrupper best mulig innsikt i og forståelse for Forsvarets oppdrag, oppgaver, virksomhet, organisasjon og økonomi. Forsvaret skal kommunisere troverdig, saklig og bredt. (Forsvarssjefen 2013b, 4)

Dette underbygger at Forsvaret med det nye kommunikasjonskonseptet ønsker å vise «hva man er som organisasjon og hva man faktisk gjør» (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 26).

6.3 Kultur?

At det internt på Forsvarets mediesenter var utviklet et ønske om forbedring av egen markedskommunikasjon, er relevant i lys av kulturperspektivet: markedsførerne syntes ikke kommunikasjonen viste hva Forsvaret egentlig er, og står for. Målet om å utvikle et kommunikasjonskonsept som

fremhever og bidrar til å tydeliggjøre helheten i alt Forsvaret gjør, ikke bare i forhold til rekruttering og utdanning.

• Hvem Forsvaret er • Hva Forsvaret gjør • Hvorfor Forsvaret gjør det de gjør (Habberstad 2010, 1).

illustrerer tydelig kulturperspektivets relevans; Forsvaret ønsket å tydeliggjøre sine verdier og kjennetegn for befolkningen.

Initiativ til kommunikasjonskonseptet og omdømmekampanjen vokste frem på Forsvarets mediesenter. Dette ser ut til å ha blitt videreutviklet i en prosess der stadig flere aktører har fremmet innspill, ledelsen er informert i flere omganger, og beslutning om lansering er tatt først etter at organisasjonen var trygg på at den nye kommunikasjonen ville fungere som tiltenkt. Selv om eksterne målgrupper ble fremhevet i arbeidet med kommunikasjonskonseptet og omdømmekampanjen, har appell til den interne målgruppen har vært tilsiktet gjennom hele prosessen.

Det er tidligere vist at utformingen av kommunikasjonskonseptet samsvarer med omdømmeoppskriften. I lys av kulturperspektivet er de første trinnene i denne særlig interessante, de som skal sørge for strategien samsvarer med organisasjonens verdier og kultur, og korresponderer med intern selvforståelse. Ofstad (2011) peker på at denne tilpasningen var forsøkt flere ganger tidligere i Forsvaret, uten å lykkes. Veiskillet ble omdømmekommunikasjonen, som altså «opsummerer essensen av hva Forsvaret er.». Tilnærmingen som ledet frem til dette startet med grunnleggende spørsmål som «Hvorfor trenger Norge et militært forsvar?» og ble oppsummerte med setningen «Det norske forsvar

handler kort og godt om å verne om alt vi har og alt vi er.» (Ernö 2010). Denne tilnærmingen er helhetlig, overordnet oppgaver og særtrekk ved ulike avdelinger og forsvarsgrener – det var hele Forsvaret som skulle synliggjøres. Budskapet kan følgelig også forstås som et resultat av at det skulle fange, eller favne om, flere kulturer i Forsvaret.

Omdømmekampanjen, som skulle vekke oppmerksomheten om Forsvaret, var således orientert mer mot å skape refleksjon om *hvorfor* vi har et forsvar, enn å fortelle *hva* dette Forsvaret gjør. Dette har nok medvirket til at budskapet kan oppfattes som allment og generelt. Kritikken om at fremstillingen er romantiserende synes i så måte forståelig, men er basert på en så begrenset del av Forsvarets kommunikasjon at den ikke rammer hardt. Faktisk kan den verdibaserte kommunikasjonen forstås som en utfordring til en mulig stereotypisk oppfatning i befolkningen, at Forsvaret «bare driver med skyting og operasjoner i utlandet».

Forankring i Forsvarets organisasjon er sentralt for å kunne hevde kulturperspektivets relevans. Det har vært lagt til grunn at organisasjonsmedlemmene skal kunne identifisere seg med den nye kommunikasjonen gjennom hele utviklingsprosessen, fra fremveksten av initiativet i egne rekker, gjennom utviklingen av konseptet, til testing av utformede annonser. Mediesenteret, som Forsvarets sentrale aktør, sørget for at flere organisasjonsmedlemmer og -miljøer var engasjert i utformingen av det nye kommunikasjonskonseptet. Ernös forslag til «Helhetlig kommunikasjonskonsept» (2010) førte ikke uten videre frem til kampanjelansering. Forsvarets mediesenter var meget bevisst internt forankring, og kampanjen ble lansert først et halvt år senere – nok et forhold som illustrerer at kulturelle forhold ble tillagt vekt. Ansattes forsvar av kampanjen i media tyder på at forankringen har vært vellykket.

Få av intervjuobjektene har nevnt omdømmeoppskriften, eller prinsippene for bedriftsmerkevarebygging, uoppfordret. Dette indikerer at kjennskapen til disse har vært mindre utbredt, og det kan følgelig antas at kritikk og problematisering av disse har vært viet liten oppmerksomhet. På den annen side har ingen omtalt oppskriften som «en mal Forsvaret burde ta til seg»; utgangspunktet for utviklingen av kommunikasjonskonseptet og omdømmekampanjen forklares av alle med behov for bedre kommunikasjon. Samtidig er det avdekket at oppskriften ble problematisert. Blant annet ble perspektiver som offentlige etaters selvpresentasjon, ressursbruk til dette, samt utforming og synlighet av annonsene diskutert. At sjefen for mediesenteret ble overrasket over manglende kritikk etter lansering, underbygger at oppskriften ikke ble anvendt ukritisk.

Også selve omdømmebegrepet synes å ha blitt gjenstand for kritikk. Siden dette kan være «litt ullent», har Forsvaret lagt betydelige ressurser i operasjonalisering av effekter ved bedret omdømme. Dette har nok vært et fornuftig grep, da den interne skepsisen som ble fremmet før kampanjelansering tilsynelatende forsvant etter at positive resultater hadde blitt fremvist.

Ut fra kulturperspektivet er det verdt å merke seg at omdømmeoppskriften har blitt tilpasset Forsvarets behov og organisasjon. Innledningsvis som en mer eller mindre naturlig følge av at utgangspunktet var ønsker om forbedret kommunikasjon, at utviklingsprosessen var orientert mot den interne målgruppen, samt at den nye kommunikasjonen ble godt forankret i organisasjonen. Senere har stadig flere tiltak som faller inn under paraplyen «den nye kommunikasjonen» blitt lansert, også som følge av innspill fra enkeltpersoner og enheter utenfor mediesenteret. Bredden i, og omfanget av, disse illustrerer at tilpasningen ikke er avsluttet, og at Forsvarets kommunikasjon fremdeles utvikles.

Det helhetlige kommunikasjonskonseptet og omdømmekampanjen ser ut til å ha bidratt til at kommunikasjonen har blitt institusjonalisert i Forsvaret. Dette hadde neppe vært mulig uten at institusjonelle perspektiver og tradisjoner var blitt ivaretatt.

6.4 Transformasjon og substans

Undersøkelsen viser at «For alt vi har. Og alt vi er» *ikke* var alt. Forsvaret lanserte omdømmekampanjen som et tiltak i rammen av et nytt og helhetlig kommunikasjonskonsept. Hensikten var å kommunisere bedre med befolkningen, og en intensjon om å forklare «hvem Forsvaret er, hva Forsvaret gjør og hvorfor Forsvaret gjør det de gjør». Omdømmekampanjen skulle vekke oppmerksomhet, og berede grunnen for videre kommunikasjon - flere tiltak - i rammen av konseptet.

Utformingen av konseptet samsvarer med trinnene i omdømmeoppskriften, og alle de sentrale idéene bak denne gjenfinnes i Forsvarets nye kommunikasjon. Det er følgelig grunnlag for å hevde at Forsvaret har åpnet seg for myten om at moderne organisasjoner skal være ekspressive og aktivt omdømmeorienterte. Imidlertid kan det ikke konkluderes med at kommunikasjonen hovedsakelig har et symbolsk aspekt, og kun er et tiltak for å påvirke hvordan Forsvaret «fremstår utad, og hvilke inntrykk man gir av seg selv» (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 26).

Forsvarets kommunikasjonskonsept, og utviklingen av dette, er i betydelig grad preget av forklaringsfaktorer knyttet til de to andre perspektivene. Det fremstår som resultat av en

transformasjon, et «... komplekst samspill mellom planlagte strategier, kulturelle bindinger og ytre press.» (Christensen m. fl. 2010, 207).

Utgangspunktet kan forklares som et kommunikasjonsproblem: Forsvaret måtte bli bedre kjent i befolkningen. Både utviklingen av det nye kommunikasjonskonseptet og bruken av en emosjonell, verdibasert tilnærming, fremstår som formålsrasjonelle prosesser for å løse problemet. Prosessene ble drevet frem av et mindre antall aktører i Forsvaret, uten grunnlag i formelle styringsdokumenter - men var likevel forankret hos ledelsen. Forsvaret ønsket å synliggjøre hva organisasjonen gjør og hva den står for, og tilstrebet således å ivareta hensynet til substans. Det instrumentelle perspektivets betydning underbygges av at kommunikasjonen med tiden har blitt formalisert og godt koblet til etatens virksomhetsstyring.

Ut fra kulturperspektivet er det sentralt at omdømmeoppskriften har blitt tilpasset Forsvarets behov og forankret i Forsvarets organisasjon, helt fra idéstadiet til utforming av konsept og annonser. At kommunikasjonen fremdeles utvikles, med innspill fra linjeorganisasjonen, tyder på at det nye konseptet har bidratt til å institusjonalisere kommunikasjon i Forsvaret. Dette er et tegn på at selvfremstillingen er troverdig – og at skillet mellom substans og fremtreden ikke er stort (Wæraas, Byrkjeflot, og Angell (2011, 257).

En medvirkende årsak til dette er at Forsvaret både ser kommunikasjonen som et virkemiddel for å ivareta sitt samfunnsansvar, og har vært bevisst dette ansvaret i utviklingen av omdømmekommunikasjonen. Organisasjonen har tilsynelatende lyktes med å ivareta kravene til nøytralitet og nøkternhet, samtidig som Forsvaret i økende grad fremstår som en attraktiv arbeidsgiver og et positivt verdifellesskap.

Sammenvevingen av Forsvarets og samfunnets verdier i omdømmekampanjen kan forstås som et uttrykk for allmenngjøring. Om organisasjonen samtidig undertrykte særtrekk som kan vekke debatt og lede til negative reaksjoner, slik deler av den offentlige kritikken antyder, ville troverdigheten vært truet. Imidlertid er det ikke gjort funn som tilsier at hensikten var å presentere et idyllisert bilde av Forsvaret. Vi kan ane at allmenngjøring er benyttet instrumentelt for å utfordre en stereotypisk oppfatning av hva Forsvaret i dag står for.

Verdibudskapet representerer hele Forsvaret, med alle underavdelinger og mindre organisasjoner, i et slags minste felles multiplum. Dermed synliggjør kampanjen omdømmeparadokset; at organisasjoner skal fremstå med unikt særpreg, eller konkurransefortrinn, samtidig som de appellerer til allianser med bredere lag av interessenter og viser at de etterlever allmenne verdier.

Kilder

- Aftenposten. 2012-09-11. *Neste mann som kaster noe, MÅ vi skyte!*
- Aftenposten. 2012-10-03. *Kjøper statlig PR for 75 mill.*
<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Kjoper-statlig-PR-for-75-mill-7007087.html>
(Publisert 2012-10-02, oppdatert 2012-10-03, lastet ned 2012-11-08)
- Aftenposten. 2013-01-07. *Den store omdømmekampen.*
<http://www.aftenposten.no/kultur/Den-store-omdommekampen-7084655.html> (publisert 2013-01-07, lastet ned 2013-01-29)
- Bang, Tor og Rød, Anne. 2003. *Informasjon og samfunnskontakt – en innføring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Bjørnenak, Anja og Kolås, Ann Iren. 2011. *Filmfortellinger som omdømmebygging - en studie av en offentlig organisasjons selvpresentasjon*. Tromsø: Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Universitetet i Tromsø
- Brønn, Peggy S. 2011. Forståelse av omdømme i offentlig sektor. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I (red.). 2011. *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Byrkjeflot, Halvor. 2011. Et kritisk blikk på omdømmeblikket. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I (red.). 2011. *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Byrkjeflot, Halvor. 2013. *Omdømmehåndtering i offentlige virksomheter*. Forelesning på Høgskolen i Oslo og Akershus 2013-02-14
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. 2010. *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, Tom. 2013. *Bruk og kombinasjon av organisasjonsteoretiske perspektiv*. Forelesning på Høgskolen i Oslo og Akershus 2013-01-18
- Dagbladet*. 2010-01-03
- Difi. 2011. *Hva skjer i departementene? Om utfordringer og utviklingsbehov*. Rapport 2011:11. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT
- Dobakk, Gunn S. og Jønsberg, Jørn. 2010. *En unison og samstemt trommedur fra nord: hvordan kan omdømme fremme eller hemme rekruttering?* Bodø: Handelshøgskolen i Bodø
- Dolven, Johan. 2013-01-29. *Farvel, Facebook*. Debattinnlegg i Dagens næringsliv.

- Ernö. 2010. *Helhetlig kommunikasjonskonsept*. Presentasjon for Forsvarets mediesenter 2010-09-24
- FFOD. 2007. *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben
- FMR. 2011. *Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Anbefalinger om den videre utvikling av Forsvaret i et perspektiv frem mot 2024. Oslo: Forsvarssjefen
- FMS. 2012a. *Emosjonell kommunikasjon er det beste våpen mot likegyldighet. Historien, strategien og resultatene bak Forsvaret sitt konsept "For alt vi har. Og alt vi er"*. Bidrag til Annonsørforeningen Effekt 2012. Oslo: Forsvarets mediesenter
- FMS. 2012b. *Forsvaret i Afghanistan. Status første halvår 2012*. Oslo: Forsvarets mediesenter
- Forsvaret. Udatert. *Fakta om Forsvarets visuelle profil*. Presentasjon av visuell profil og Forsvarets mediesenter på Forsvarets intranett. (Lastet ned 2013-01-02)
- Forsvaret. 2011-05-31. *Håndbok for Forsvarets visuelle profil*. Utgave 4.0. Oslo: Forsvarets mediesenter
- Forsvaret. 2011a. *For alt vi har. Og alt vi er*. Omtale på egne nettsider ved lansering av Forsvarets omdømmekampanje.
<http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/Omdømmekampanje.aspx> (Publisert 2011-03-18, sist oppdatert 2011-03-30, lastet ned 2012-08-07)
- Forsvaret. 2011b. *Hva mener folket?* Omtale av innbyggerundersøkelse på egne nettsider.
<http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/innbyggerundersøkelse/Sider/Hva-mener-folket.aspx> (Publisert 2011-07-02, lastet ned 2012-08-07)
- Forsvaret. 2011c. *Smarte elever*. Omtale av rekrutteringsaktivitet på egne nettsider.
<http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/smarte-elever.aspx> (Publisert 2011-07-01, lastet ned 2012-08-07)
- Forsvaret. 2012a. *Organisasjon*. Presentasjon av organisasjonen på egne nettsider.
<http://forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/felles/fms/Sider/Avdeling-for-markedskommunikasjon.aspx> (Publisert 2012-06-29, lastet ned 2012-08-07)
- Forsvaret. 2012b. *Hva mener befolkningen?* Omtale av innbyggerundersøkelse på egne nettsider.
<http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/Hva-mener-befolkningen.aspx> (Publisert 2011-04-28, sist oppdatert 2012-01-30, lastet ned 2012-08-07)
- Forsvaret. 2012c. *Forsvarets oppdrag i krig og fred*. Fakta om Forsvaret på egen nettside.
<http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/forsvarets-oppgaver/Sider/Forsvarets-oppdag-i-fred-og-krig.aspx> (publiseringsdato ukjent, sist oppdatert 2012-03-07, lastet ned 2012-12-13)

- Forsvaret. 2012d. *For alt vi er. Og alt vi har*. Om omdømmekampanjen, på egne nettsider. <http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/forsvarets-oppgaver/Sider/omdømme2.aspx> (publisert 2012-09-02, sist oppdatert 2012-03-02, lastet ned 2012-08-07)
- Forsvaret. 2012e. Marinejegerkommandoen i aksjon. Om utdanning på Forsvarets nettsider. <http://forsvaret.no/utdanning-karriere/spesialstyrke/marinejegerkommandoen/Sider/FilmExerciseHostage.aspx> (publiseringsdato ukjent, sist oppdatert 2012-11-26, lastet ned 2013-04-07)
- Forsvaret. 2013a. *Organisasjon*. Om Forsvaret, på egen nettside. <http://forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/Sider/Organisasjon.aspx> (publiseringsdato ukjent, lastet ned 2013-04-06)
- Forsvaret. 2013b. Haldningar og etikk. Om Forsvaret, på egen nettside <http://forsvaret.no/om-forsvaret/verdierholdninger-og-kultur/Sider/holdning-og-etikk.aspx> (publiseringsdato ukjent, lastet ned 2013-02-10).
- Forsvaret. 2013c. Møt noen av oss! Om utdanning, på egen nettside <http://forsvaret.no/utdanning-karriere/velg-utdanning/mot%20noen%20av%20oss/Sider/default.aspx> (publiseringsdato ukjent, sist oppdatert 2012-05-30, lastet ned 2013-04-19)
- Forsvarsdepartementet. 2012. *Presseinvitasjon til fremleggelse av Forsvarets innbyggerundersøkelse*. Pressemelding Nr. : 55/2012
- Forsvarssjefen. 2009. *Forsvarssjefens Virksomhetsplan for 2009*. Oslo: Forsvarssjefen
- Forsvarssjefen. 2010. *Forsvarssjefens Virksomhetsplan for 2010*. Oslo: Forsvarssjefen
- Forsvarssjefen. 2011. *Forsvarssjefens Virksomhetsplan for 2011*. Oslo: Forsvarssjefen
- Forsvarssjefen. 2012. *Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2012*. Oslo: Forsvarssjefen
- Forsvarssjefen. 2013a. *Kommunikasjonsplan for Forsvaret 2013*. Vedlegg J til Forsvarssjefens virksomhetsplan 2013-2016. Oslo: Forsvarssjefen
- Forsvarssjefen. 2013b. *Direktiv for kommunikasjonsvirksomhet*. Oslo: Forsvarssjefen
- FS2000. *Forsvarssjefens forsvarsstudie 2000 - Sluttrapport*. Juni 2000. www.mil.no/multimedia/archive/00071/Forsvarssjefens_Fors_71480a.pdf (publiseringsdato ukjent, lastet ned 2010-09-18)
- Habberstad, Henrik. 2010. *Kommunikasjonsbrief. Overordnet kommunikasjonskonsept for Forsvaret*. Oppsummering av seminar på Gardermoen, juni 2010.
- Hood, Christopher. 2000. *The Art of The State. Culture, Rhetoric, and Public Management*. Oxford: Clarendon Press/Oxford University Press

- IPA. 2013. *IPA Effectiveness Awards*. Presentasjon på egne nettsider.
<http://www.ipaeffectivenessawards.co.uk/Home#6> (publiseringsdato ukjent, lastet ned 2013-04-15)
- Ipsos MMI. 2012. *Forsvarets kampanjetester 2012*. Presentasjon av undersøkelse av Forsvarets kampanjer. Oslo: Ipsos MMI
- IVB. 2008. *Iverksettelsesbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2008*. Oslo: Det kongelige forsvarsdepartement.
- IVB. 2008. *Iverksettelsesbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2009*. Oslo: Det kongelige forsvarsdepartement
- IVB. 2009. *Iverksettelsesbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2010*. Oslo: Det kongelige forsvarsdepartement
- IVB. 2010. *Iverksettelsesbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2011*. Oslo: Det kongelige forsvarsdepartement
- IVB. 2011. *Iverksettelsesbrev for Forsvaret. For gjennomføringsåret 2012*. Oslo: Det kongelige forsvarsdepartement
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. 2010. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Johansen, Øystein. 2007. *Offentlige virksomheters omdømme – identitet som katalysator. En sammenlignende studie av Arbeidstilsynet og Forsvaret*. Tromsø: Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø
- Johnsen, Åge. 2007. *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kampanje. 2010. - *Maken til PR har jeg knapt sett i år*.
<http://www.kampanje.com/pr/article5326969.ece> (publisert 2010-09-28, lastet ned 2013-01-19)
- Kapital. 2011. *Ny ammunisjon*. Kapital 8/2011.
- Kearns, Kevin P. 1996. *Managing for Accountability. Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers
- Klausen, Kurt Klaudi. 2005. Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer. I *Modernisering av offentlig sektor*, red. Tor Busch, Erik Johnsen, Kurt K. Klausen og Jan Ole Vanebo. Oslo: Universitetsforlaget
- Kreativt Forum. 2011. *Forsvaret og Ernö har fast følge. Forsvaret inngår langsiktig rammeavtale med Reklamebyrået Ernö*.

- <http://www.kreativtforum.no/?ID=News&guid=64b436e5-3807-498a-9425-ad13e92f24b7>
(publisert 2011-09-20, lastet ned 2013-01-23)
- Kreativt Forum. 2013. *Frie mennesker i et fritt land*.
<http://www.kreativtforum.no/default.aspx?ID=Cases&guid=48c54147-82c8-4376-920b-cbfb9d12c25b> (publisert 2013-01-18, lastet ned 2013-01-19)
- Langemyr, Hedda B. 2013. *Forsvaret: For alt det ikke er?* Kronikk i Dagbladet 2013-02-02.
- Luoma-aho, Vilma. 2007. Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review* 10, 2; 124-143
- Meld. St. 21 (2012–2013). *Terrorberedskap. Oppfølging av NOU 2012: 14 Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet
- Moore, Mark H. 1995. *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press
- Morgenbladet. 2010. *Krigere uten krig*. www.morgenbladet.no/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100212/OAKTUELT/702129916 (publisert 2010-02-12, lastet ned 2010-09-01)
- NOU 2000: 20. *Et nytt forsvar. Innstilling fra Forsvarspolitisk utvalg*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste
- NOU 2012: 14. *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning
- Nrk. 2008. - *Gikk av hensyn til familien*.
<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/hordaland/1.5314791> (publisert 2008-04-07, lastet ned 2013-01-20)
- Ofstad, Jon Barth. 2011. *Historien om Forsvarets visuelle profil*. Innlegg i Forsvarets forum.
http://www.fofo.no/Historien+om+Forsvarets+visuelle+profil.b7C_w7zK3X.ips (publisert 2011-06-08, lastet ned 2012-12-30)
- Ovind, Tom. 2010. *Forsvaret fornyer nettkommunikasjonen*. Pressemelding fra Forsvaret 2010-12-16.
- Pran, Kristin R. 2011. *Forsvaret har bred støtte i befolkningen*. Omtale av Forsvarets innbyggerundersøkelse 2011 på Forsvarets nettsider. http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/innbyggerundersokelse/Sider/Om_innbyggerundersokelsen.aspx (publiseringsdato ukjent, sist oppdatert 2011-07-02, lastet ned 2012-08-07)
- Pran, Kristin R. 2012. *Toppresultat til den norske soldaten*. Omtale av Forsvarets innbyggerundersøkelse 2011 på Forsvarets nettsider.
<http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/pressemeldinger/Sider/Pressemelding-Forsvarets->

[innbyggerundersøkelse-2012.aspx](#)

(Publisert 2012-06-12, lastet ned 2012-08-07)

- Prop. 1S (2012-13). *Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) for budsjettåret 2013*. Oslo: Det kongelige forsvarsdepartement
- Ramnefjell, Geir. 2013. *Forsvarets poesi*. Kommentar i Dagbladet 2013-02-02.
- Ringdal, Kristen. 2011. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. opplag. Bergen: Fagbokforlaget
- Rommetvedt, Hilmar. 2011. *Politikkens allmenngjøring og den nypluralistiske parlamentarismen*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Roness, Paul G. 1997. *Organisasjonsendringer. Teorier og strategier for studiar av endringsprosesser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Rydning, Anne. 2013. *For alt vi har og alt vi er*. Leserinnlegg i Romerikes Blad 2013-02-09
- Røvik, Kjell Arne. 2009. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. 2. opplag. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, Kjell Arne. 2011. *Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor*. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I (red.). 2011. *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sivilombudsmannen. 2010. *Behandlingen av en personalsak i Forsvarsdepartementet*. Sak 2008/1246. <http://www.sivilombudsmannen.no/uttalelser/40-behandlingen-av-en-personalsak-i-forsvarsdepartementet-article1286-114.html> (publisert 2010-01-29, oppdatert 2010-04-27, lastet ned 2013-01-20)
- Statskonsult. 2006. *Omstillingen av Forsvaret 2002-2005 – dokumentering av resultater og måloppnåelse*. Rapport Nr 2006:7. Oslo: Statskonsult
- Stoltenberg, Jens. 2012. *Forsvaret fikk storbesøk*. Tale ved besøk i Rena leir 2012-12-12. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/nyheter/2012/rena-leir-fikk-storbesok.html?id=709709> (Publisert 2012-12-12, lastet ned 2012-12-13)
- Stortinget. 2008. *Skriftlig spørsmål fra Jan Petersen (H) til forsvarsministeren*. Innlevert 2008-01-31, sendt 2008-02-01, besvart 2008-02-07 av forsvarsminister Anne-Grete Strøm-Erichsen . <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=39201> (publiseringsdato ukjent, lastet ned 2013-01-23)
- St.prp. nr. 1 (2002–2003). FOR BUDSJETTERMINEN 2003. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- St.prp. nr. 45 (2000-2001). *Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

- Sunde, Harald. 2013. *Er Forsvaret bedre ute enn hjemme?* Ledelsens spalte i Forsvarets forum 4/2013.
- Svendsen, Lars Fr. H. 2004. *Ondskapens filosofi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Tesaker, Eivind. 2012. *Hvorfor ting tar tid*. Kronikk i Aftenposten 2012-09-20
- Thommessen, Therese. 2007. Forsvaret - i forsvarsposisjon? En analyse av Forsvarets omdømmebygging i budsjettsprekkrisen. Oslo: Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo
- TMO. 2009-12-01. *Mister tillit*. Nettsted for Tillitsmannsordningen i Forsvaret, <http://soldaten.no/articles/view/63/0> (Publisert 2009-12-01, lastet ned 2012-06-10)
- TV2. 2013. *Test av reklamefilm. Forsvaret Sølvfisk des '12*.
- VG. 2008. *Forsvarssjefen uenig om sensur - Har gitt råd om ikke flytte informasjonsheten*. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=503538> (publisert 2008-02-05, lastet ned 2013-01-23).
- Wroldsen, Lars William. 2012. *Skyttergravsfiender eller brødre i blodet? En studie av forholdet mellom politikk og administrasjon i Forsvarets Integreerte Strategiske Ledelse*. Masteroppgave HIOA
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I (red.). 2011. *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Vedlegg 1. Illustrasjoner Forsvarets omdømmekampanje



DET ER VIKTIG FOR LAND OGSÅ

Å forsvere seg er ikke enderfylende med å gripe til våpen mot en annen part. Det er å være om det som betyr noe. På samme måte er ikke Forsvaret kun et spørsmål om militær kraft. Det er en nasjonal og internasjonal beredskap på vegne av oss alle.

Å bo i Norge er for de fleste av oss et privilegium. Vi er rike på naturressurser, trygghet og frihet. Det betyr ikke bare at vi har mye å forsvare - vi har også mye å forsvare oss mot.

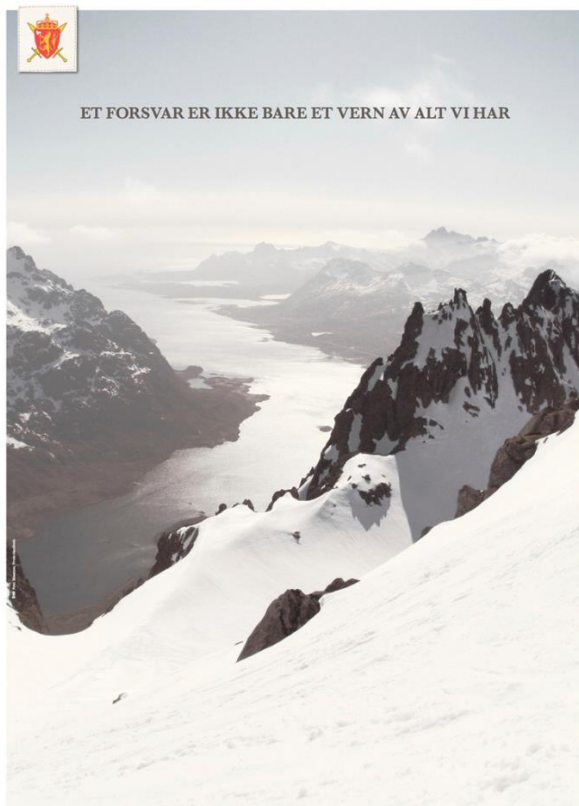
I tillegg til militære oppgaver, bidrar Hæren og Heimevernet blant annet ved naturkulturreiser, lekaktiviteter og ved store utvalgte.

Et sterkt forsvar er på mange måter et lands skadeforsikring og et viktig verk av mennesker, naturressurser og materielle.

Vi kommer aldri til å bli enige om alt i Norge, men vi kan være enige om noe: Vi er heldige som bor i dette landet. Selv om vi noen ganger kan glemme hvor godt vi har det, må vi aldri glemme å ta vare på det vi har fått.

Forsvaret har et vidt spekter av oppgaver. Les mer på forsvaret.no

For alt vi har. Og alt vi er.
FORSVARET



MEN OGSÅ AV ALT VI ER



Selv i et land så rikt som vårt, kan ikke det mest verdifulle måles i penger. Vi er frie mennesker i et fritt land, vi må ikke glemme verdien av dette. Og vi må ikke ta for gitt det mange i verden fortsatt kjemper for.

Forsvaret er ikke bare til for å verne om det vi har, men også om det vi er. Noen vil si at det er det vi vil og så det vi vil er selve grunnlaget for et godt liv.

I dag forandrer verden seg raskt. Forsvaret gjør det samme. Vi går fra mobiliseringsforsvar til innsatsforsvar, noe som innebærer

et Forsvaret blir mindre i antall, samtidig som det stilles større krav til de som er involvert. Høy kvalifiserte medlemmer står klare til å rykke ut når behovet oppstår, både ute og hjemme.

Et sterkt forsvar er ikke bare et spørsmål om militær kraft. Det er summen av de verdier, holdninger og prinsipper som bor i hver enkelt av oss. Og vijen vi har til å stå opp for dem. Som nasjon har vi gjennom historien kjempet mot urett.

Det skal vi fortsette med.

Les mer om Forsvarets verdier og holdninger på forsvaret.no

For alt vi har. Og alt vi er.
FORSVARET

Figur 1. Annonser rykket inn i aviser/magasiner 2011 (Gullblyanten¹⁷)

¹⁷ <http://gullblyanten.no/archive/2011/submissions/1600/> (publiseringsdato ukjent, lastet ned 2012-12-29)



EVNEN TIL Å BRUKE HODET

Krigsskolen er den eldste institusjonen for høyere utdanning i Norge. Siden 1750 har skolen drevet lederutdanning i Hæren og Forsvaret. I dag er det tre krigsskoler i Norge: Krigsskolen, Sjøkrigsskolen og Luftforsvaretskolen.

En utdanning ved krigsskolene vil ikke bare utvikle deg som leder, men også som menneske. Solide kunnskaper og ferdigheter, rettskafne holdninger og evne til god kommunikasjon er noe av det vi legger vekt på. Du vil lære å inspirere, organisere og ta ansvar – og ikke minst hvordan du skal få mennesker til å løse oppgaver sammen.

Krigsskolene representerer en av Norges beste lederutdanninger, og flere av Norges mest kjente ledere har sin bakgrunn herfra. Som student vil du få en unik kombinasjon av teori og praktisk trening i et inspirerende fellesskap. Utdanningen koster mye av deg, men du vil også få mye tilbake. For mange blir erfaringen en kilde til livslang kunnskap, inspirasjon og vennskap.

Les mer om lederutdanning på forsvaret.no

For alt vi har. Og alt vi er.
FORSVARET

Figur 2. Annonse rykket inn i aviser/magasiner 2012 (Kampanje¹⁸)



Figur 3. Stillingsannonse, etterretningspersonell (faksimile fra Aftenposten 2012-12-06)

¹⁸ <http://www.kampanje.com/reklame/article5936750.ece> (publisert 2012-02-20, oppdatert 2012-02-22, lastet ned 2012-12-31)

Vedlegg 2. Intervjuobjekter

Tom Oscar Ovind er direktør, og leder Forsvarets mediesenter. Han ble tilsatt i 2010, og kom da fra kommunikasjonsbyrået Geelmuyden.Kiese. Han har omfattende markedsførings- og kommunikasjonsbakgrunn, blant annet fra SAS og Telenor mobil.

Intervjuet ble gjennomført 2013-03-16.

Arne Rønneberg Nilsen er kommandørkaptein og nestkommanderende/stabssjef ved mediesenteret. Han har tjenestegjort der siden 1997, blant annet som leder for rekrutteringsavdelingen, og var fungerende sjef da Ovind tiltrådte.

Han ble intervjuet 2013-03-21.

Kåre Helland-Olsen er fagdirektør ved Forsvarsdepartementets kommunikasjonsenhet, og har erfaring fra kommunikasjonsarbeid i departementet siden 1990. Da den nye kommunikasjonsenheten ble etablert, ved at Forsvarssjefens informasjonsenhet ble underlagt departementets kommunikasjonsavdeling, ble Helland-Olsen enhetens første leder – en stilling han satt i ved lansering av omdømmekampanjen.

Intervjuet ble gjennomført 2013-03-22.

Henrik Øinæs Habberstad er i dag global reklamesjef i Statoil. Han var tidligere rådgiver i reklamebyrået Ernö, og sentral i utviklingen av Forsvarets omdømmekampanje.

Han ble intervjuet pr telefon 2013-04-11.

Kim Alexander Guldbrandsen er major, og kommunikasjonssjef ved Forsvarets veteran tjeneste. Tidligere var han markedsfører ved mediesenteret, og kampanjeansvarlig for omdømmekampanjen.

Intervjuet ble gjennomført 2013-04-12.

Vedlegg 3. Intervjuguide

Presentasjon av intervjuer

Prosjektinformasjon (se side 3).

Ønske om ytterligere informasjon for å beslutte egen deltakelse i undersøkelsen (informert samtykke)?

Anledning til å trekke seg, når som helst.

Ønske om anonymisering?

Notater underveis i samtalen. Er det greit om jeg benytter diktafon?

Kan du beskrive din stilling/posisjon, og hvilken kjennskap du har til Forsvarets omdømmekampanje?

Tema 1 (åpen/vid tilnærming)

Hvorfor ble kampanjen lansert?

Underspørsmål/temaer i samtalen:

- Hvem besluttet?
- Hvorfor lansering da (vinter/våren 2011)?
- Hvem var (de viktigste) interessentene?
- Hvorfor ble utformingen/innholdet slik (verdi-kommunikasjon)?

Tema 2 (utfyllende momenter A)

- Hvorfor omdømmebygging? Hva var galt med Forsvarets omdømme? Hvem «bestemte»/fastslo dette?
- Ble alternative tiltak til omdømmekampanjen iverksatt/vurdert iverksatt?
- Hvorfor ble en slik kampanje valgt som tiltak?
- Hvem lanserte idèen om en slik kampanje?
- Tok det lang tid fra idèen oppsto til kampanjen ble lansert?
- Vil du karakterisere lanseringen av omdømmekampanjen som en *formell* prosess og beslutning?
- Kampanjen omtales ikke i FSJ VP før 2012, ett år etter lansering. Hvorfor ikke?
- Ble målgrupper endret/justert før/etter kampanjelansering?
- Hvor lenge skal kampanjen vare/hvor mange «versjoner» er planlagt?
- Kombineres kampanjen med andre tiltak for bygging av Forsvarets omdømme?
- Kjenner du til rapporteringslinjene for kampanjen, eller hvilke sjefer/avdelinger som «følger med på» den? Blir den fulgt utenfor Forsvaret, f eks i FD?
- FMS synes som den mest sentrale aktøren i Forsvaret når vi ser på omdømmekampanjen. Riktig? Andre viktige aktører?
- Har kampanjen medført justeringer i FMS' oppdragsportefølje? Kontaktflate? Organisasjon eller ansvarsforhold?

Tema 3 (utfyllende momenter B)

- Hvor viktige var interne målgrupper?
- Ble det gjort tiltak for å kontrollere om Forsvarets ansatte ville respondere positivt på kampanjen (før lansering)? Vil de ansatte «identifisere seg med» kampanjen?
- Er kampanjen kommunikasjonsmedarbeiderne i Forsvarets sak, eller «tilhører den» organisasjonen – de ansatte - generelt?
- Er det egentlig nødvendig med en omdømmekampanje, er det ikke godt nok å gjøre jobben og løse Forsvarets oppgaver?
- Er det slik at verdibudskapet reflekterer organisasjonskulturen i Forsvaret?
- *Visjon, misjon, verdigrunnlag og identitetsbeskrivelser* er vanlig grunnlag for tiltak/kampanjer innen merkevare- og omdømmebygging. Ligger dette også til grunn for Forsvarets omdømmekampanje?
- Kampanjen viser *ikke* hva mange kanskje forbinder som særtrekk, eller typisk for Forsvaret, som våpen og krigshandlinger. Hvorfor ikke?
- Avsenderen av budskapet har kommet overraskende på noen, og gitt positive refleksjoner omkring hva Forsvaret står for. Andre har påpekt at det like gjerne kunne vært reklame for noe annet, f.eks. en norsk ost. Kommentar?
- Ifm at en av kampanjens reklamefilmer var Gullfisk-nominert vinteren 2013 ble det reist direkte kritikk mot verdibudskapet. Kommentar? (*problematisk, romantiserende, ren propagandafilm, fordummende*)
-

Tema 4 (utfyllende momenter C)

- Kjenner du den såkalte omdømmeoppskriften, eller merkevarebyggings-?
- Ser du Forsvarets omdømmekampanje som et tiltak/trinn i tråd med oppskriften?
- Er omdømmebygging i Forsvaret spesielt ift andre (private) virksomheters omdømmeorientering?
- Ser du noen årsaker til at Forsvaret ikke bør drive omdømmebygging, eller forhold som begrenser omdømmebyggingen for Forsvaret?
- Refleksjoner om potensielt negative sider ved omdømmebygging/omdømmesamfunnet?
 - Selektiv, strategisk presentasjon av informasjon vs transparens
 - Budskap fremført av kommunikasjonsmedarbeidere i stedet for faglige medarbeidere
 - «Press» for å fremstå i tråd med samtidige idealer og verdier
 - Fokus på *ikke* å fremstå i negative/kontroversielle sammenhenger
 - Kan handle mer om hvordan man fremstår, enn hvordan man er (fremtreden vs substans)

Tema 5 (avrunding)

- Dersom hensikten er at jeg skal forstå hvorfor omdømmekampanjen ble lansert; er det noe du vil legge til, eller presisere?
- Er det noe vi burde snakket mindre om (har liten betydning)?
- Er det greit om vi avslutter her?
- Takk for positiv innstilling, tidsbruk og deling av informasjon

Prosjektinformasjon:

Dette prosjektet gjennomføres som del av studiet *Master i styring og ledelse* ved Høgskolen i Oslo og Akershus, og innsamlet informasjon vil bli benyttet i masteroppgaven som avslutter studiet.

I denne oppgaven studeres Forsvarets omdømmekampanje i lys av nyere organisasjonsteori, hvor ekspressivitet og omdømmebygging hevdes å være er en tydelig trend, eller et kjennetegn, ved dagens organisasjoner.

Jeg ønsker å beskrive hvorfor Forsvaret lanserte kampanjen, på fyldigere vis enn den forklaringen som ble gitt på Forsvarets nettsider ved lansering («... på bakgrunn av en likegyldighet i befolkningen til Forsvaret. Forsvaret handler ikke bare om deltakelse i internasjonale operasjoner som i Afghanistan, men også om vern av våre verdier – våre barn, vår natur, våre rettigheter, likeverd, demokrati, ytringsfrihet og alt som betyr noe for oss.»)

Problemstillingen som søkes besvart kan formuleres som:

hvorfor lanserte Forsvaret sin omdømmekampanje?

Ut fra den teoretiske bakgrunnen har jeg utledet en hypotese om at kampanjen primært er utformet for å vise at Forsvaret er en moderne, ekspressiv organisasjon, dens rasjonale er Forsvarets generelle fremtreden, og et tilsvarende på det samtidige idealet om aktiv ivaretagelse av organisasjoners omdømme.

En alternativ hypotese tar utgangspunkt i mer substansielle utfordringer: Forsvaret utformet omdømmekampanjen for å løse mer spesifikke problemer, for eksempel lavt, eller negativt, omdømme.

Andre mål til grunn for kampanjen kan eksempelvis ha vært støttende atferd som bedret rekruttering, eller bedret legitimitet i befolkningen generelt.

Foreløpig inkluderes noen underspørsmål som kan utfylle hovedspørsmålet. Jeg vil imidlertid tilstrebe å la intervjuobjekter fortelle fritt ut fra dette, for evt å stille flere, avklarende spørsmål utover i samtalen.

(-hvem som besluttet lansering av kampanjen, -hvilke målgrupper ble definert, -på hvilket grunnlag ble innhold i/utforming av kampanjen valgt?)

Datainnsamling gjennomføres som studier av styringsdokumenter; iverksettelsesbrev fra FD til Forsvaret, og FSJ' virksomhetsplan. Om intervjuobjektene har tips til dokumenter som kan belyse problemstillingen hører jeg gjerne om dette.

Deretter foretas et mindre antall kvalitative intervjuer av personer med god kjennskap til kampanjen, eksempelvis ansatte ved Forsvarets mediesenter, Ernö og Forsvarsdepartementets kommunikasjonsenhet.

Intervjuobjektens identitet vil ikke bli oppgitt i oppgaven, om de selv ikke ønsker dette. De vil da bli omtalt som «ansatt ved...», eller annet ikke-identifiserende vis.

Prosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).