



# Masteroppgave endringsledelse

---

*Personellsituasjonen i MTB-våpenet*

Av Øyvind Drotningvik og Odd Sveinung Hareide

15.06.2012

---

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:** Vårsemester 2012

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:** Personellsituasjonen i MTB-våpenet

---

**FORFATTER:** Øyvind Drotningvik og Odd Sveinung Hareide

---

**VEILEDER:** Otto Ottesen

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Endringsledelse, personell, organisasjon

---

**SIDETALL:** 92 sider

---

**Bergen** 15/6-2012

**DATO/ÅR**

OPPGAVEN ER UNNTATT OFFENTLIGHETEN TIL 2015.

## Innhold

FORORD .....	4
SAMMENDRAG .....	5
INNLEDNING .....	7
Bakgrunn for problemet .....	7
Beskrivelse av virksomheten .....	7
Problembeskrivelse .....	10
Tolkning av statistikk .....	11
Hva vi vil: Gjennomføre en virksomhetsdiagnose(Lille-Jeg-modellen) .....	16
Lille-jeg modellen .....	16
Hvordan: Problemløsningsstrukturen .....	18
Problemløsningsstruktur .....	18
Problemstilling.....	20
Målformulering .....	21
Den relevante omverden.....	22
Avhengig omverden .....	23
Uavhengig omverden .....	23
Forutsetninger og avgrensning.....	25
Fremgangsmåte .....	25
HOVEDDEL .....	26
Teori.....	26
Valg av teori.....	26
Organisasjonskultur.....	29
Jobbtilfredshet.....	31
Jobbtilbud .....	33
Kommunikasjon.....	39
Vår bruksteori.....	42
Undersøkelserbehov .....	46
Kommunikasjon.....	47
Metode .....	47
Intervjuguide .....	51
Presentasjon og drøfting av resultater.....	59
Jobbtilbudet.....	59
Alternativt jobbtilbud .....	62

Forslag til tiltak .....	65
Tidligere studier.....	80
Rangering av tiltak.....	81
AVSLUTNING.....	86
REFLEKSJONSNOTAT.....	89
LITTERATURLISTE.....	90

## FORORD

Det er viktig å sette fokus på områder hvor det finnes lite kunnskap, og hvor det eksisterer en skjevhet. Vi har i løpet av mange år hos vår arbeidsgiver fått større og større interesse for utfordringer rundt personell og hvordan klare å beholde personell. I dagens forsvar blir teknologi og utvikling stadig viktigere, og vi ser at nye fartøystyper som Skjold-klassen og de nye fregattene er fullspekket med moderne teknologi. Dette krever enda mer av personellet om bord, og en er avhengig av å kunne holde på personell og dermed kompetanse lenger. Dessverre så har det de siste årene vært en negativ tilkomst til Sjøforsvaret, noe som blant annet har ført til at Sjøforsvaret har sett seg tvunget til å legge en fregatt til kai. Problemstillingen vår er noe som er mye diskutert i ulike kretser i og rundt Sjøforsvaret, og vi håper at vår oppgave kan være med å belyse denne problemstillingen.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt inn i denne oppgaven, spesielt SST for statistikk om avgang og alle de som har tatt seg tid til å gjennomføre intervjuer. Samtidig vil vi takke alle som har orket å høre på oss i vår søken etter nye innfallsvinkler rundt lunsjbordet eller messebordet om bord. Uten deres deltagelse ville ikke oppgaven kunne bli skrevet. Det er en forutsetning for progresjonen i samfunnet at mennesker stiller opp, og deler sin kunnskap og erfaring med andre.

Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Otto Ottesen, som har vist stor tålmodighet på tross av at tidsfrister har vært korte og at det har vært gjennomført både Grønlandskryssinger og barnepassing som har gått på bekostning av verdifull tid til oppgaven. Tidsklemma er et faktum, og prioriteringene er knallharde.

Til slutt så retter vi en stor takk til våres kjære. Cecilie Alida og Emily for tålmodighet når Øyvind har lange kvelder, i tillegg har Cecilie Alida bidratt i oppgaven på mesterlig vis. Tone Merete for ekstrem tålmodighet med en samboer som sjeldent til aldri er hjemme på grunn av stadig pågående prosjekt som bare *må* fullføres. Alt skal selvfølgelig bli mye bedre nå!

Bergen, 15/6-2012

Øyvind Drotningvik og Odd Sveinung Hareide

## SAMMENDRAG

Vi har i denne masteroppgaven valgt å ta for oss vår arbeidsplass, MTB-våpenet, og sett på utfordringer i forbindelse med uønsket avgang av personell. Det har i løpet av de siste årene vært stort frafall av personell, utover det som kan tillegges normal og tilfeldig avgang. I løpet av de siste årene har MTB-våpenet vært gjennom et paradigmeskifte i forbindelse med innfasingen av den nye Skjold-klassen, og utfasingen av den gamle Hauk-klassen. I denne omstillingsprosessen har det vært overraskende stor tålmodighet blant personell, og avgangsprosenten har ikke vært så høy som en kanskje har forventet på tross av forsinkelser og lediggang.

Fra og med 2010 har vi sett en markant økning i antall avganger fra MTB-våpenet. Det har vært mye diskutert i arbeidsmiljøet om hva som skal til for at personell blir værende i sin stilling og hva som skal til for å stanse den negative trenden innenfor personellsituasjonen generelt i Sjøforsvaret, og da kanskje spesielt i MTB-våpenet.

I løpet av vår tid i MTB-våpenet har vi opparbeidet stor bruksteori innenfor temaet, da dette er noe som har engasjert oss og våre medarbeidere i flere år. Gjennom teorien vi har tilegnet oss under masterstudiet Endringsledelse har vi en god teoretisk plattform i forhold til temaet.

Metoden vi har brukt er en blanding av kvantitative og kvalitative studier, med hovedvekt på kvalitativ metode i form av intervjuer av personell som jobber, har jobbet og som har kommet tilbake til MTB-våpenet i tillegg til de ansattes familie. Intervjuene har gitt mange interessante forslag til tiltak, samtidig som en god del av tiltakene har vært like for de ulike intervjugruppene. Spesielt med hensyn til mentorarbeid, forutsigbarhet, informasjonsbehov og vedlikehold.

For å bedre kunne forstå hvorfor en stadig økende prosentandel ikke finner jobbtilbudet i MTB-våpenet attraktivt, har vi også sett til sivile konkurrerende rederier sitt jobbtilbud, noe som har gitt oss bedre innsikt i hvorvidt gresset faktisk er grønnere på den andre siden. Det viser seg at spesielt innenfor forutsigbarhet og turnusordninger har MTB-våpenet lite å stille opp med sammenlignet med sivile konkurrerende rederier. Det MTB-våpenet derimot scorer

høyt på er personlig utvikling, miljø, opplevelsen av samfunnsnytte, og spenning i hverdagen for den ansatte. Dette er viktige faktorer for mange, og faktorer som ledelsen må fortsette å opprettholde og fokusere på. Vi har i denne oppgaven laget forslag til tiltak for ledelsen basert på teori, bruksteori, statistikk og intervjuer.

## INNLEDNING

### Bakgrunn for problemet

MTB-våpenets historie strekker seg over mer enn 135 år, og inneholder alt fra nøytralitetsvern under 1. verdenskrig, heltemodig innsats under 2. verdenskrig og videre til dagens pågående internasjonale operasjoner.

MTB-våpenet er en avdeling i Sjøforsvaret og er leverandør av kampkraft i overflatekrigføring og antiluftkrigføring i tillegg til å gi støtte til landavdelinger. MTB-ene har stort fartspotensiale og rask responstid. Fartøyet er derfor et anvendelig verktøy for norske myndigheter i krise, krig og fred.

MTB-ene er et politisk verktøy, hvis hovedoppgave er sikring av nasjonalt beslutningsgrunnlag gjennom overvåkning og etterretning, håndheving av norsk suverenitet, ivaretagelse av myndighetsutøvelse innenfor definerte områder samt forebygging og håndtering av sikkerhetspolitiske kriser (Forsvaret, 2006).

I løpet av et år vil hver MTB bli testet på ulike nivåer av kampkraft (fire ulike nivåer), der en kan utføre ulike oppgaver på de forskjellige nivåene. På det høyeste nivået kan du utføre alle typer oppgaver i krise og i krig. Treningscenteret som ligger under MTB-våpenet godkjenner fartøyene for de ulike kampkraftnivåene.

### Beskrivelse av virksomheten

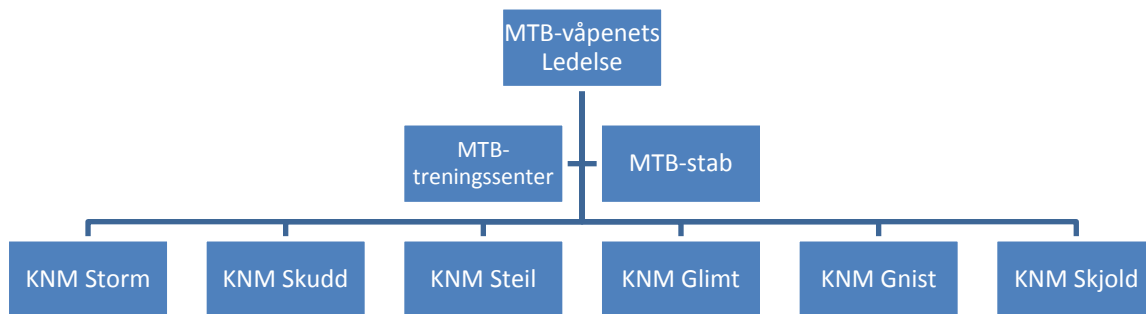
For at leseren skal forstå hvordan MTB-våpenet er organisert, tar vi først for oss MTB-våpenets organisasjon, dette skal gjøre leseren bedre i stand til å forstå hvordan organisasjonen er oppbygd og fungerer.

MTB-våpenet består av en landorganisasjon, som innbefatter ledelse, treningscenter og stab, samt seks fartøyer av Skjold-klassen.

Vi vil forklare organisasjonens oppbygning ved å vise til organisasjonskartet for MTB-våpenet:



*Figur 1: Organisasjonskart MTB-våpenet*



Vi ser at denne organisasjonsstrukturen passer godt inn i Mintzberg sin modell om de fem komponentene (Mintzberg, 2003). MTBV Ledelse er det strategiske toppunkt, treningscenteret utgjør teknostruktur, stab er støttestab og de seks fartøyene er den operative kjerne. Hver boks representerer en egen avdeling i organisasjonen.

MTB-våpenet består totalt av i overkant av 100 stillingshjemler, og har i 2012 et budsjett på cirka 150 millioner.

MTB-våpenets ledelse holder øye med utviklingen i omgivelsene rundt MTB-våpenet. Våpensjefen og hans stab utgjør det strategiske toppunktet i organisasjonen. Der bestemmes organisasjonens oppgaver på bakgrunn av politiske føringer, og de overordnede oppgavene blir utviklet og videreført til den enkelte avdeling. Planlegging og forutsigbarhet for resten av organisasjonen er viktige faktorer i ledelsens arbeid med å forberede organisasjonen best mulig på kommende utfordringer. I tillegg har ledelsen en viktig oppgave i forhold til å kjempe for MTB-våpenets eksistens på grunn av økonomisk press fra myndighetene (Hove, 2007).

MTB-treningssenter består av spesialister innenfor hvert fagfelt i MTB-våpenet. De standardiserer og måler kvalitet på arbeidet som utføres av de seilende fartøyene. Treningscenteret er også med på sjøen og inspiserer resultatet ved hjelp av ulike former for tester og prøver om bord på båtene. De fungerer som en avdeling for kvalitetskontroll.

MTB-stab består av stabssjef, personelloffiser, virksomhetskontrollør, operasjonsavdeling, logistikkansvarlig samt en arbeids- og evalueringsgruppe ved innfasing av Skjold-klassen (AEGIS). MTB-staben har som oppgave å bistå de andre avdelingene i organisasjonen.

Den operative kjerne består av seks fartøy som utfører det grunnleggende arbeidet til MTB-våpenet, som er å levere kampkraft til våre politiske beslutningstakere. Besetningen på 21 personer fordeler seg på 14 befal, 4 matroser og 3 vernepliktige. Disse består igjen av fire personalkategorier; maskin/elektro, våpenteknisk, operativ og forpleining (Forsvarets hjemmesider<sup>1</sup>).

Organisasjonen om bord er delt i tre detaljer, illustrert på organisasjonskart under. Det er tre avdelingsledere om bord. En operasjonsromsoffiser som leder operasjonsavdelingen som driver krigføringen. En våpenteknisk offiser (VTO) som leder den våpentekniske avdelingen som drifter alle sensorer og våpensystemer ombord. En maskinmester (MM) som leder maskin- og elektrodetaljen er ansvarlig for det skipstekniske og alt av fremdriftslinjer om bord. Nestkommanderende er sjefens stedfortreder og ansvarlig for den daglige driften av hele fartøyet.

*Figur 2: Organisasjonskart om bord på fartøy i MTB-våpenet.*



Årsprogrammet til MTB-våpenet blir i stor grad bestemt et år i forkant og er tilgjengelig slik at samtlige i de ulike avdelingene kan forholde seg til dette. Forsvaret er dog slik av natur at ting raskt endrer seg, og årsprogrammet er i beste tilfelle tentativt. Dette gjør hverdagen for de som jobber i MTB-våpenet uforutsigbar, og det kan i enkelte tilfeller kreve stor grad av

<sup>1</sup> <http://www.mil.no/sjo/keskdr/mtb/start/fakta/>

fleksibilitet for de ansatte på grunn av endringer i planer på kort varsel. Årsprogrammet blir produsert av operasjonsavdelingen i MTB-staben, med innspill fra det enkelte fartøy.

## Problembeskrivelse

MTB-våpenets oppdrag er gitt av norske myndigheter og består i å bemanne fem Skjold-klasse MTBer med kompetent personell, samtidig som det tilføres nytt personell. Hvert år får MTB-våpenet nytt personell fra Forsvarets utdanningsinstitusjoner. Dersom man ikke klarer å beholde personellet over tid, klarer man ikke bygge opp den nødvendige kompetansen som trengs for å operere fartøyene. MTB-våpenet har vært gjennom et paradigmeskifte i overgangen fra gamle til nye MTB fartøyer. Et resultat av dette er at behovet for ansatte med høyere utdanning til å bemanne stillingene i MTB-våpenet har økt betraktelig, sammenlignet med det som var vanlig praksis tidligere.

I denne oppgaven vil vi fokusere på målet om å beholde personell i MTB-våpenet. Dette er en forutsetning for å klare oppdraget, da det ikke er noen hensikt å tilføre nytt uerfarent personell i bunnen av organisasjonen, samtidig som erfarent personell i toppen av organisasjonen forsvinner ut. Altså er det ingen hensikt å fylle badekaret med vann før man har tettet hullene. For Sjøforsvaret er det også en økonomisk side, da utdanning i Forsvaret er dyrt. Først skal man gjennomføre befalsskole og krigsskole før man begynner i tjeneste på et fartøy. Deretter er det en rekke kurs for de ulike oppgavene man skal gjennomføre. Videre trenger man opptrening for å oppnå den nødvendige erfaringen for å kunne bemanne krevende stillinger om bord. Alt dette krever mye tid og ressurser. Dersom man mister personellet etter en slik ressurskrevende prosess, er det et stort tap for Sjøforsvaret.

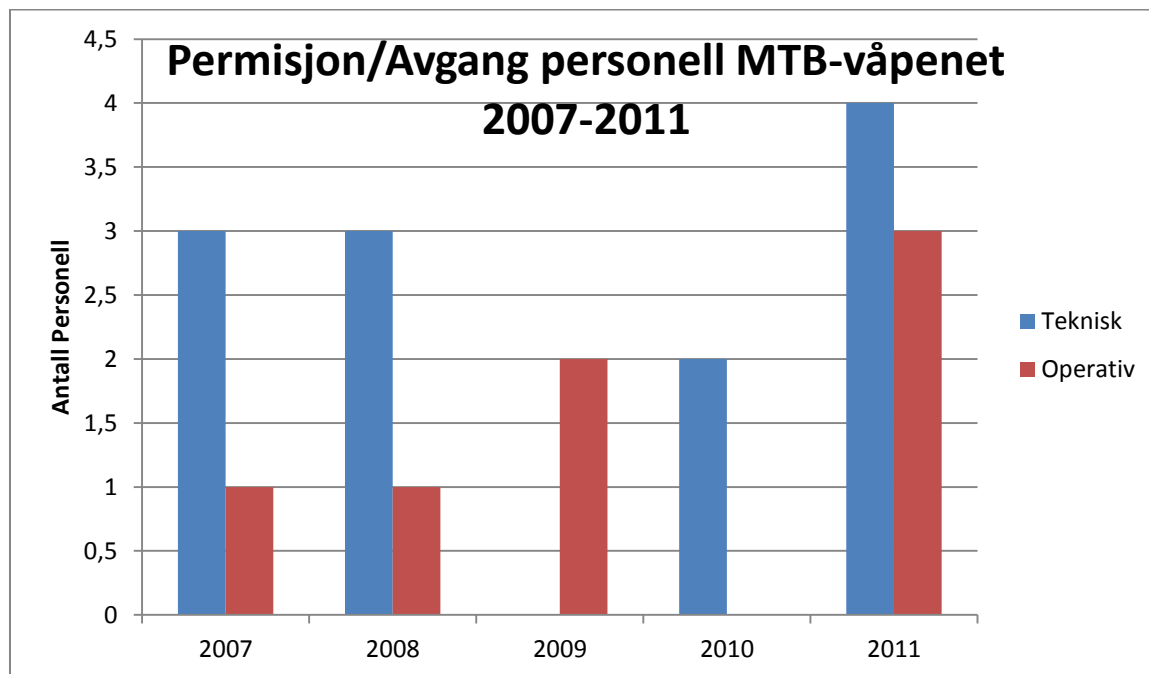
En av de største utfordringene med personell på fartøyene er knyttet til nøkkelpersonell som er vanskelig å erstatte. I fartøysorganisasjonen er skipssjef, maskinmester og våpenteknikk offiser stillinger som krever flere år med erfaring om bord. Disse stillingene innehar en nødvendig kompetanse fartøyene er avhengig av for at det skal kunne seile.

Skipssjefstillingen krever i tillegg en egen klarering knyttet til spesifikke evner og kunnskap, noe ikke alle kandidater vil klare. Det er i dag vakanser på avdelingsledernivå som kan føre til at fartøyene ikke klarer å seile.

Det har de siste årene vært stort frafall av personell i MTB-våpenet. Figur 3 gir en oversikt over antall personell som har sluttet i perioden 2007-2011. Ut fra figuren ser en at 19

personer har sluttet i denne perioden, der fordelingen er 7 personer fra operativ bransje og 12 personer fra teknisk bransje.

*Figur 3: Permisjon/Avgang personell i MTB-våpenet 2007-2011*



*Tabell 1: Antall avganger 2007-2011*

År / Bransje	Tehnisk	Operativ
2007	3	1
2008	3	1
2009	0	2
2010	2	0
2011	4	3

### Tolkning av statistikk

Vi kan se at avgangen har vært lav i de første årene etter innføringen av den nye fartøystypen. Dette er til tross for at det i denne perioden har vært en spesiell tid med mye forsinkelser grunnet tekniske problemer og til dels stor slitasje på mannskapet med ukependling til Mandal over en lengre tidsperiode enn det mannskapet i utgangspunktet var innstilt på. Man skulle tro at dette ville føre til en større avgang. En mulig årsak til dette er at spenningen knyttet til det å overta høyteknologiske og unike fartøy har gitt den nødvendige jobbtillfredsheten til å fortsette til tross for det negative. En annen mulig årsak er at ledelsen i MTB-våpenet har vært flinke til å ta vare på de ansatte i denne perioden. Det har vært stort

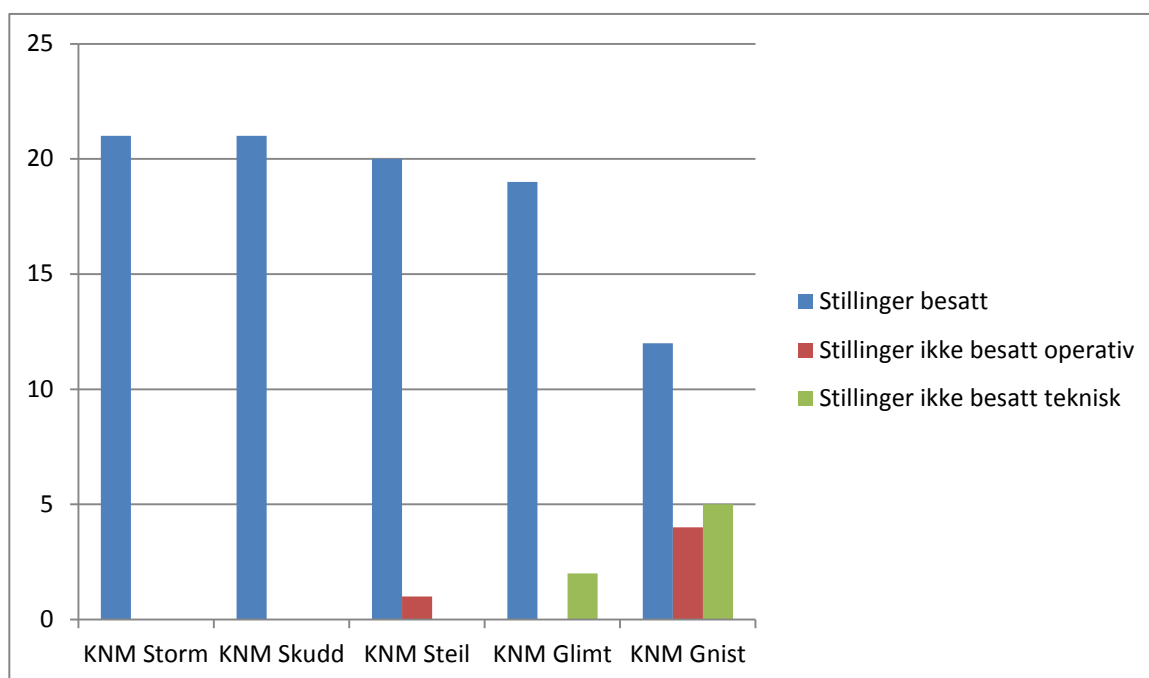
fokus på å gi rom for alternative aktiviteter som for eksempel gjesteseilas med andre fartøy, egentrening i simulator og mindre treningsfartøy. Slike tiltak har gjort det mulig å opprettholde kompetanse og faglig utvikling samtidig som dette har gjort det mulig å opprettholde en stabil lønn. Som tidligere beskrevet er lønnen i stor grad knyttet til seilingsaktivitet, i denne perioden har seilingsaktiviteten vært lavere og det har vært nødvendig å ha annen aktivitet for å opprettholde lønnen.

I 2011 ser vi derimot at avgangen har økt betraktelig, fra en avgang på totalt 4 ansatte i 2007 og 2008 til 2 i 2009 og 2010 økte avgangen til 7 i 2011. Denne avgangen var fordelt på 4 i teknisk bransje og 3 i operativ bransje. Det er altså en markant økning i avgang fra 2010 til 2011, og denne fortsetter med en negativ tilførsel på fem personer i løpet av første halvår 2012 basert på tall vi har innhentet fra personelloffiser i MTB-våpenet.

I løpet av første halvår 2012 har MTB-våpenet en negativ tilførsel på 5 personer. Dette gir et snitt på 4 personer som har sluttet per år siden 2007. I snitt slutter 2,5 fra teknisk bransje per år, og 1,5 personer fra operativ bransje per år siden 2007. Årsaken til at personell slutter kan være at det totale jobbtilbudet oppleves som mer tilfredsstillende i andre jobber, noe som kan være med å skape et gap mellom personellet i MTB-våpenet og det behovet MTB-våpenet har for å klare oppdraget.

Når vi startet å skrive oppgaven høsten 2011, var det et uttalt mål for MTB-våpenet at fem besetninger skulle fylles med kompetent personell. Som en ser av utviklingen i personellsituasjonen under, så har situasjonen blitt en ganske annen enn det MTB-våpenets ledelse ønsket seg.

*Figur 4 Bemanning per 1. januar 2012*

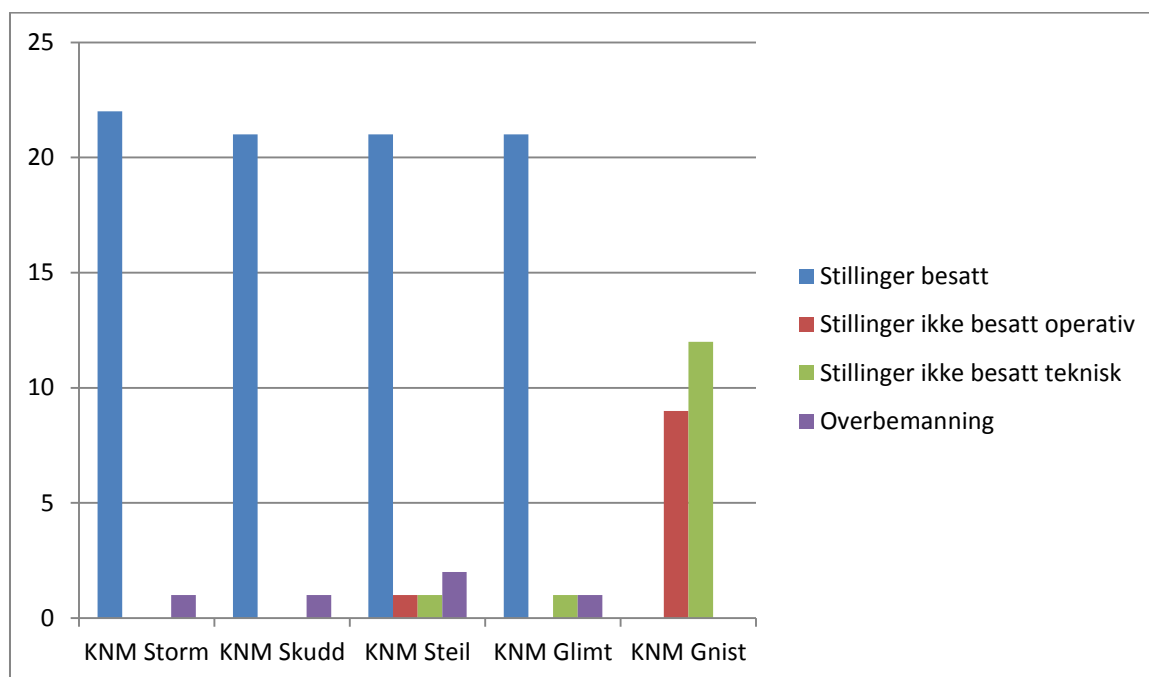


*Tabell 2 Bemanning per 1. januar 2012 tabellform*

	Stillinger besatt	Stillinger ikke besatt operativ	Stillinger ikke besatt teknisk
<b>KNM Storm</b>	21	0	0
<b>KNM Skudd</b>	21	0	0
<b>KNM Steil</b>	20	1	0
<b>KNM Glimt</b>	19	0	2
<b>KNM Gnist</b>	12	4	5
<b>SUM</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

Figur 5 viser til personellstatusen per 1. august 2012. Dette innbefatter ny tilførsel av personell fra skoleinstitusjoner, personell som har søkt seg til MTB-våpenet i søknadsrunden samt personell i MTB-våpenet som har avgått fra sin stilling:

**Figur 5: Bemanning per 1. august 2012**



**Tabell 3 Bemanning per 1. august 2012 tabellform**

	Stillinger besatt	Stillinger ikke besatt op.	Stillinger ikke besatt tek.	Overbemanning
Storm	22	0	0	1
Skudd	21	0	0	1
Steil	21	1	1	2
Glimt	21	0	1	1
Gnist	0	9	12	0
SUM	85	10	14	5

Av datamengden vi har samlet inn så ser vi at det har vært en markant økning i avganger fra 2010 til 2012. I datagrunnlaget fra 2007-2011 finnes det ikke oversikt over hvor stor den negative tilførselen av personell har vært, da vi ikke vet nøyaktig hvor mange som ble tilført fra søknadsrunder og fra skoleinstitusjoner. Fra januar 2012 til august 2012 har vi selv holdt oversikt og det har da vært en negativ tilførsel på fem personer på et halvt år.

I mai 2012 ble ambisjonene til MTB-våpenet senket fra å kontinuerlig drifte og seile fem fartøy til en ambisjon om å seile fire fartøyer. Dette på grunn av personellsituasjonen. Dette har igjen ført til at det på tre av fartøyene (KNM Storm, Steil og Glimt) er en overbemanning.

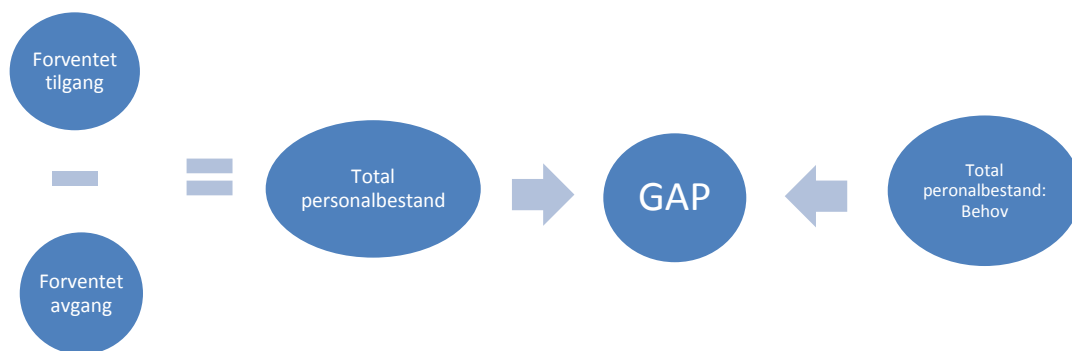
Dette er gjort på den måten at enkelte stillinger om bord sitter det to personer i. Dette fordi en da kan sende enkelte på kurs og skolegang uten at det vil påvirke fartøyets drift.

Vi ser fra forrige tabell at det har vært en negativ tilførsel av personell til fartøyene på 8 personer i løpet av et halvt år. Dette kan i noen grad forklares med at treningssenter og stab har blitt styrket ved at personell fra fartøyene har søkt seg over i landorganisasjonen (tre stykker). På tross av dette er det fortsatt tre vakanser i landorganisasjonen. Totalt har det i løpet av et halvt år vært en negativ tilførsel av personell på fem personer. For å oppfylle målsetningen om å seile fem besetninger må MTB-våpenet få en positiv tilførsel på 19 personer (per 1. august 2012). Dette identifiserer ytterligere problemet med personelltilførsel i MTB-våpenet, og behovet for å iverksette tiltak for at personell som er ansatt i MTB-våpenet skal bli sittende lenger i stilling.

Mangel på vernepliktig personell (totalt tre stykker: kokk, artillerist, artillerist), er ikke tatt inn i tabellene, da de ikke er ansatte som påvirkes av jobbtilbudet i MTB-våpenet.

Vernepliktige blir «bestilt» fra Rekruttskolen i Madla etter behov fra MTB-våpenet.

**Figur 6: Negativ personelltilførsel oppstår**



Figur 6 viser hvordan forholdet mellom forventet tilgang og forventet avgang gir den totale personalbestanden. Dersom ikke forventet avgang reduseres, vil det oppstå et gap mellom den totale personalbestanden og behovet i MTB-våpenet. Per i dag består dette gapet av 19 personer, derav 8 er operative og 11 er tekniske (tallene avviker fra summen i tabell 3, da det er tatt høyde for overbemanningen). Det at tre fartøyer i henhold til tabell 3 har en overbemanning betyr ikke at de har for mange personer om bord. I besetningen vil det alltid være personell som er på utdanning, kurs eller permisjon. Personelloffiser i MTB-våpenet ser



derfor på hvilke fartøy som har behov for ekstra personell om bord, og setter opp en overbemanning for å kompensere for det personellet som er ute av besetningen på grunn av kurs, utdanning eller permisjon.

### **Tilfeldig avgang - frafallsprosent**

Tilfeldig avgang fra yrkesoffiserskorpset er for tiden estimert til et gjennomsnitt på 5 % uavhengig av faktorer som alder, bransje og tjenestefelt. Undersøkelser gjennomført blant sjømilitært teknisk personell som har valgt å avslutte sitt arbeidsforhold i Forsvaret, viser at lønn og godtgjørelser har hatt en medvirkende årsak til beslutningen, men blir ikke oppgitt å være en avgjørende faktor. Begrensede muligheter for kompetanseheving, fravær av karriereplaner, uforutsigbar arbeidssituasjon, stor arbeidsbelastning og manglende penderrettigheter oppgis å være vel så viktige årsaker til dette (Sjøforsvarsstaben, 2011). Andelen tilfeldig avgang griper inn i viktige systemdynamiske prosesser i Sjøforsvaret. Her kan nevnes utdanningskvoter, ståtid i stilling, erfaringsnivå og kompetansebeholdning (Sjøforsvarsstaben, 2011).

I gjennomsnitt forventes at den enkelte tjenestegjør ti til tolv år ved operativ avdeling (Sjøforsvarsstaben, 2011).

Med uønsket avgang som vi har brukt i vår problemstilling, mener vi avgang utover tilfeldig avgang.

## **Hva vi vil: Gjennomføre en virksomhetsdiagnose(Lille-Jeg-modellen)**

### **Lille-jeg modellen**

Ottesen (2011, p. 33) definerer endringsledelse slik:

- 1. "Å handle for å vurdere behovet for større eller mindre endringer av en virksomhet i form av tilpasning og/eller innovasjon og, i bekreftende fall,*
- 2. å handle for at virksomheten forandrer seg for å bli mer innovativ, mer effektiv, for å ta et samfunnsansvar, bli en sikrere arbeidsplass, gi medarbeiderne bedre livskvalitet, bli tilstrekkelig lønnsom, for å overleve e.a. Forandringene kan gjelde større eller mindre deler av virksomheten og omfatte ulike forhold, herunder relasjonene til*

*kjøpere, konkurrenter og leverandører i omverden. Og forandringene kan være mer eller mindre radikale.”*

Denne oppgaven kan være med å skape en større forståelse for ledelsen i MTB-våpenet med tanke på å vurdere behov for endringer og deretter identifisere ulike handlingsalternativer som kan nyttes for å nå målet om endring. Mer konkret ønsker vi å avdekke årsaker til at personell velger å slutte i MTB-våpenet. For å hindre dette kan det være aktuelt å innføre en eller flere endringer i avdelingen. Ved å avdekke årsakene til at personell slutter, kan vi utarbeide forslag til ulike handlinger ledelsen kan gjennomføre. Situasjonen per i dag er at i snitt 4 personer (fra 2007-2012) i MTB-våpenet slutter årlig, fordelt på 1,5 antall operative og 2,5 antall tekniske. For at MTB-våpenet skal kunne oppfylle oppdraget om å stille med fem besetninger, er det såpass sårbart at det ikke kan slutte mer enn 2 antall personell årlig, fordelt på 1 operativ og 1 tekniker. I denne beregningen er det tatt hensyn til at det årlig rekrutteres 10 personer, fordelt på 4 operative og 6 teknikere (3 våpenteknisk og 3 maskinteknisk) fra Sjøforsvarets egne utdanningsinstitusjoner (Sjøkrigsskolen og Forsvarets Ingeniørhøyskole). Disse tallene vil variere noe fra år til år avhengig av tilgangen på elever. En vil i tillegg miste noen til ulike utdanninger innad i Sjøforsvaret samt til andre avdelinger i Sjøforsvaret, men dette tallet har vi ikke klart å tallfeste. I 2012 var avgangen til andre avdelinger 2, samt 1 person til skoleinstitusjon.

Lille-jeg modellen (Ottesen, 2011, p. 38) viser hvordan en endringsleder må kombinere oppgavene:

1. Å stille virksomhetsdiagnose
2. Å stille jeg-diagnose
3. Å prioritere jeg-mål
4. Å handle

Vår oppgave blir å stille en virksomhetsdiagnose for MTB-våpenet og lage forslag til ulike handlinger for ledelsen (virksomhetsnivå). Det blir videre ledelsen sin oppgave å stille jeg-diagnose, å prioritere jeg-mål og å handle. Ifølge Ottesen handler virksomhetsdiagnose om å identifisere og formulere de problemene virksomheten står overfor og utvikle en virksomhetsagenda som omfatter de problemene vi prioriterer høyest, de målene vi mener virksomheten bør ha og de endringstiltakene vi mener bør gjennomføres for å møte

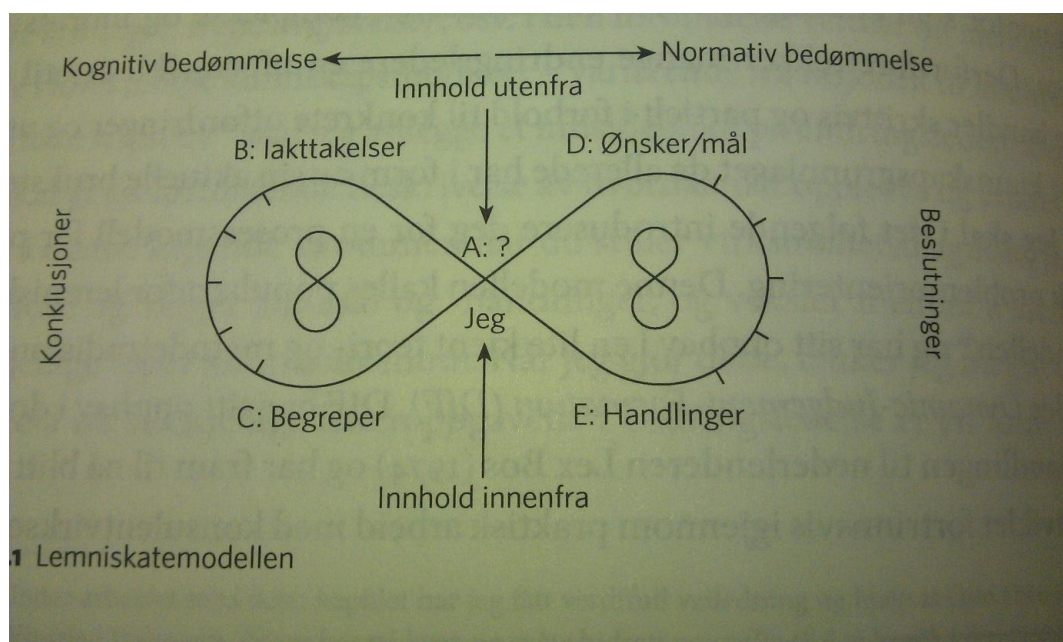
utfordringene (Ottesen, 2011, p. 37). Som ansatte i MTB-våpenet de siste fem årene føler vi at vi har god kjennskap til utfordringene som er i avdelingen. Det positive med dette er at vi har grundig kjennskap til organisasjonen og dermed ikke trenger å bruke mye tid på å sette oss inn i hvordan den fungerer. På en annen side har vi klare formeninger om hvilke endringstiltak som vil kreves for å nå målet. Målene kan vi gjøre konkret, da det er snakk om et bestemt antall personell som er nødvendig for å kunne oppfylle kravene fra myndighetene. Det at vi har vært ansatt i MTB-våpenet de siste fem årene kan resultere i at vi er påvirket av våre erfaringer. Dette vil kunne hindre oss i å se mer nøytralt på situasjonen, se andre årsaker til utfordringene og komme med endringstiltak, noe som vil være lettere for en som kommer utenfra.

## Hvordan: Problemløsningsstrukturen

### Problemløsningsstruktur

Hatteland (2011) prøver i sitt kapittel å gi en beskrivelse av endringsledelse og endringslederrollen. Han ser på oppgavene i endringslederrollen som problemløsning. Prosessmodellen for hvordan man kan stille virksomhetsdiagnose, jeg-diagnose, og velge jeg-mål og jeg-handlinger kaller han for praktisk problemorientering. Han bruker Lemniskatemodellen for å beskrive hvordan problemorienteringsprosessen arter seg (Øystein Hatteland, 2011, p. 212).

Figur 7: Lemniskatemodellen



I midten av modellen er endringslederen som utfører prosessen. Spørsmålene endringslederen stiller er symbolisert ved bokstaven A. Årsaken til at man stiller spørsmål er at du har et gap mellom hva man vet og hva man ønsker å få vite. Det finnes ulike årsaker til at man opplever et slikt gap, det kan komme av en følelse av undring. Da søker du svar gjennom en kognitiv bedømmelse. Gapet kan også komme av en følelse av beklemthet eller ansvarlighet, man opplever da et behov for å gjøre noe for å dempe eller fjerne den følelsen. I slike tilfeller søker man svar etter en normativ bedømmelse (Øystein Hatteland, 2011).

Problemorienteringsprosessen beskriver hvordan man som endringsleder vender oppmerksomheten i ulike retninger innenfor problemløsningsstrukturen i figur 7. Det er tre hovedelementer i problemorienteringsprosessen (Øystein Hatteland, 2011, p. 213):

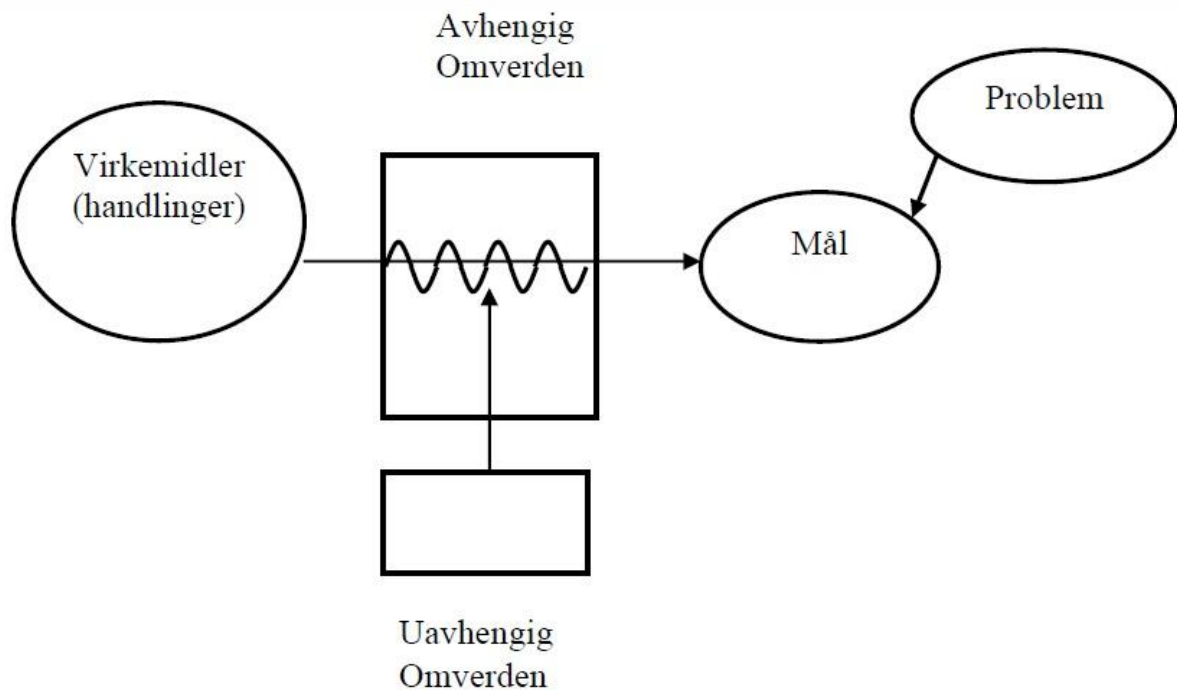
1. Dynamisk, den utfolder seg sammenhengende over tid
2. Polar og rytmisk, tankene dine pendler mellom feltene i problemløsningsstrukturen. Noe som innebærer at tar med deg erfaringer fra et felt inn i ett annet.
3. Dialogisk, prosessen drives av dialog mellom å rette oppmerksomheten innover eller utover, altså å fokusere på den indre og ytre verden.

I vår utarbeidelse av problembeskrivelsen til MTB-våpenet har vi benyttet Hattelands praktiske problemorientering. Gjennom vår bruksteori (Øystein Hatteland, 2011, p. 211) har vi opplevd et gap i virksomheten. Gjennom egne opplevelser og uformelle samtaler med våre kolleger har vi stilt spørsmålstegn ved forhold i virksomheten. Dette har vært spørsmål som har begynt med en følelse av undring, som deretter har blitt en følelse av ansvarlighet, årsaken til dette er at MTB-våpenet har en personellsituasjon som gradvis har forverret seg i de fem årene vi har vært i virksomheten. Ønsket om å gjøre noe med denne situasjonen har skapt en følelse av ansvarlighet som gjør at vi søker svar av normativ bedømming. Som Hatteland beskriver er dette en prosess som er dynamisk og polar, noe som gjør at prosessen med å orientere seg i problemet veksler mellom å iaktta problemet og et ønske om å handle for å oppnå et mål.

Vi vil gjennomføre problemorientering med utgangspunkt i problemløsningsstrukturen og problemløsningsprosessen (Øystein Hatteland, 2011).

Problemløsningsstrukturen har hovedkomponentene problemformulering, målformulering, identifisering og valg av virkemidler samt en omverdensbeskrivelse (Øystein Hatteland, 2010).

*Figur 8: Analyse-syntese modellen*



Denne problemløsningsstrukturen vil være den røde tråd i vår løsning av virksomhetens utfordring. Vi har identifisert et problem i form av for stor avgang av «kritisk personell». Målet har vi definert tydelig i målformuleringen, og vil være oppnådd når ønsket reduksjon i avganger er oppnådd. Vi har analysert den avhengige og uavhengige omverdenen, og på bakgrunn av dette kommet med en del innspill til virkemidler og handlinger som ledelsen kan benytte seg av for å nå de beskrevne mål.

## **Problemstilling**

*Redusere avgang av personell i MTB-våpenet.*

Problemstillingen vil bli løst ved å svare på følgende delspørsmål:

1. Identifisere og beskrive relevante karakteristika ved omverdenen (organisasjonen, organisasjonens omgivelser) som kan bidra til å forklare avgang/fastholdelse av

- personale og til å identifisere og velge tiltak i forbindelse med jobbtilbud og kommunikasjon om dette som fører til måloppnåelse. (Omverdensbeskrivelse)
2. Identifisere og beskrive relevante tilbudsvirkemidler (elementer) i jobbtilbudet i MTB-våpenet og relevante kommunikasjonsvirkemidler.
  3. Beskrive det nåværende jobbtilbudet i MTB-våpenet.
  4. Velge hvilke virkemidler vi mener bør benyttes for å forbedre jobbtilbudet og foreslå forbedringer av tilbudet.
  5. Lage forslag til hvordan det nye jobbtilbudet bør kommuniseres til de ansatte.
  6. Formulere et realistisk mål for hvilken del/hvor mye av gapet som kan reduseres med de foreslåtte tiltakene (målformulering).

## Målformulering

Hensikten med denne oppgaven er å identifisere handlinger som ledelsen kan iverksette for å bedre jobbtilbudet med den hensikt å hindre avganger. På bakgrunn av gapet beskrevet i problembeskrivelsen, ønsker vi å se på hvordan jobbtilbudet i MTB-våpenet er i dag, for deretter å identifisere hvordan jobbtilbudet kan forbedres. I dette arbeidet vil jobbtilbudet i MTB-våpenet sammenlignes med jobbtilbudet fra et konkurrerende selskap.

Målet med oppgaven er å skape et grunnlag for ledelsen i MTB-våpenet til å forbedre jobbtilbudet med den hensikt å beholde personell i MTB-våpenet. Dersom det lykkes å forbedre jobbtilbudet i MTB-våpenet er det mulig å redusere avgangen av personell, noe som kan føre til at gapet mellom behovet og faktisk antall personell reduseres. Dersom vi oppnår dette målet, vil tilførselen av personell være større enn avgangen, noe som vil resultere i at MTB-våpenet gradvis kan øke antall ansatte og fylle fem besetninger med kompetent personell.

For å løse personellutfordringen må vi avdekke hvordan jobbtilbudet er per i dag og hvordan det kan forbedres. Dette vil vi gjøre gjennom å beskrive organisasjonen og hva som påvirker den. Vi vil benytte relevant teori til å forstå og avdekke deler av omverden. Dette vil vi se i sammenheng med innhentet informasjon gjennom empirisk metode. Metoden vil inneholde både kvantitative og kvalitative data: Kvantitativ gjennom statistikk om antall personell som har sluttet i MTB-våpenet siden høsten 2007 og kvalitative data gjennom intervjuer. Dette innebærer at vi undersøker relevante karakteristika ved omverden, som omhandler

organisasjonen og organisasjonens omgivelser. Ved å skape en dypere forståelse for MTB-våpenets omverden kan vi forklare og beskrive årsaker til at personell velger å slutte.

Samtidig kan denne kjennskapen gi oss et grunnlag for å beskrive hvilke virkemidler som kan forbedre jobbtilbudet og hvordan dette kan kommuniseres til de ansatte. Videre ønsker vi å beskrive jobbtilbudet i MTB-våpenet slik det fremstår i dag, og fremheve de virkemidlene vi mener ledelsen i MTB-våpenet kan benytte for å forbedre jobbtilbudet. Deretter ønsker vi å finne forslag til hvordan jobbtilbudet kan markedsføres internt i MTB-våpenet. Dersom et forbedret jobbtilbud skal ha en reduserende effekt på antall avganger, er det nødvendig å markedsføre dette til personellet.

Det settes opp følgende målsetting for dette arbeidet:

1. Målsettingen er å redusere gapet fra en mangel på 19 ansatte, derav 8 operative og 11 tekniske til en mangel på 15 ansatte, derav 6 operative og 9 tekniske innen 1. august 2013.

Hvis MTB-våpenet klarer å snu en negativ tilførsel per 1. august 2012 på fem personer til en positiv tilførsel på fire personer i løpet av et år, vil dette i henhold til våre beregninger føre til at en på sikt klarer å bygge opp igjen den kompetansen som en trenger for å drifte fem besetninger. En må også ta i betraktning at forandringer tar tid å se effekten av, og at det derfor må påberegnes i alle fall ett år før en med større sikkerhet kan si hvorvidt tiltakene fungerer eller ikke (Beer & Nohria, 2000).

### **Den relevante omverden**

MTB-våpenets mål er å ha tilstrekkelig med kompetent personell til å utføre sine oppgaver. For å nå dette målet kan MTB-våpenet benytte seg av ulike virkemidler. Oversikt over de ulike virkemidlene som finnes, kaller vi handlingsparameter. Basert på handlingsparameteren kan MTB-våpenets ledelse velge å gjennomføre en eller flere ulike handlingsalternativer. Denne oppgaven søker å belyse og beskrive handlingsparameter ledelsen i MTB-våpenet kan benytte seg av, der vi vil anbefale ulike handlingsalternativer for MTB-våpenets ledelse.

Videre introduserer vi begrepet «jobbtilbud» og ser på hvordan dette påvirker den avhengige og uavhengige omverden. Med jobbtilbud mener vi det tilbudet som MTB-

våpenet gir de ansatte i dag. Faktorer som er innbefattet av jobbtilbudet er: Lønn, arbeidstid, miljø, personlig utvikling og opplevelse av at jobben er samfunnsnyttig.

Omverdenen er delt inn i to deler, den avhengige og den uavhengige. Den avhengige omverdenen er den omverdenen som blir påvirket av MTB-våpenets handlingsparameter (Øystein Hatteland, 2010). Dette vil være ledelsen, den ansatte og den ansattes familie. Den uavhengige omverdenen er den omverdenen som påvirker MTB-våpenets mål og handlingsparameter, uten at det selv påvirkes av den samme handlingsparameteren (Øystein Hatteland, 2010). I vårt tilfelle er den uavhengige omverden sivile konkurrenter i arbeidsmarkedet, media og statlige retningslinjer.

### **Avhengig omverden**

Handlingsalternativene som ledelsen kan gjennomføre for å bedre jobbtilbudet er først og fremst rettet mot å påvirke den ansatte. For at handlingsalternativene skal være best mulig rustet for å treffe de ansatte sine behov, er vi avhengig av å ha god innsikt i deres tilværelse og tanker. Dette ønsker vi å oppnå gjennom uformelle samtaler med våre kolleger, samt mer formelle samtaler gjennom intervju. Hvordan dette skal gjennomføres er utdypet i metodedelen, men hensikten er å få et dypere innblikk i den delen av omverdenen som angår de ansatte og deres familie. Familien vil være en viktig faktor når den ansatte skal vurdere om jobbtilbudet hos MTB-våpenet er tilfredsstillende nok. Den ansatte og dens familie har gjensidig påvirkning på hverandre og det er derfor viktig at ledelsen har tiltak som begge parter har glede av. Den ansatte og dens familie er kjøpere av jobbtilbudet i MTB-våpenet, mens ledelsen i MTB-våpenet ønsker å selge jobbtilbudet i MTB-våpenet (Ottesen, 2005).

### **Uavhengig omverden**

Av sivile konkurrenter er det sivil skipsfart og oljenæringen som er de mest nærliggende konkurrentene for MTB-våpenet. Disse er en del av den uavhengige omverdenen fordi deres jobbtilbud er konkurrerende med MTB-våpenets jobbtilbud. Dersom MTB-våpenet ikke klarer å konkurrere med det sivile jobbtilbudet vil kompetanse fra MTB-våpenet forsvinne. Senere i oppgaven vil vi beskrive jobbtilbudet i det sivile markedet. Denne informasjonen er innhentet gjennom intervju av en tidligere kollega som nylig har begynt i en representativ bedrift.



MTB-våpenet er underlagt statlige lover og regler, noe som fører til en del begrensninger for hvilke handlingsalternativer MTB-våpenet har for å kunne beholde enkeltpersoner med ønsket kompetanse, spesielt med tanke på lønnsbetingelser og andre goder som for eksempel bedriftbil. I en privat bedrift har man mulighet til å tilby nøkkelpersonell ekstra goder for å få de til å bli værende i stillingene sine, mens andre mindre kritiske arbeidere kan man gi mindre goder. I en statlig organisasjon er det ikke i så stor grad mulig med en slik forskjellsbehandling av de ansatte.

Media er en del av den uavhengige omverdenen, da deres omtale av MTB-våpenet vil påvirke hvordan jobbtilbudet i MTB-våpenet fremstår for de ansatte og deres familier. Positiv eller negativ omtale av arbeidsplassen i media vil påvirke deler av jobbtilbudet. For eksempel kan det påvirke følelsen av stolthet som den ansatte har overfor arbeidsplassen, eller det kan påvirke i hvilken grad man føler at arbeidsplassen er trygg. I den senere tid kan vi finne eksempler som kan ha påvirket begge disse faktorene. I 2007 hersket det stor tvil om MTB-våpenet skulle legges ned på bakgrunn av økonomiske besparinger. Fartøyene var da under bygging, samtidig som forsvarsstudien anbefalte nedleggelse av ulike avdelinger, blant annet MTB-våpenet (Forsvarsstaben, 2007). Dette ble behørig omtalt både i tv og aviser i tiden som fulgte (Hove, 2007). Denne omtalen bidro til at jobbtilbudet fremstod som usikkert for de ansatte, en usikkerhet som påvirket det jobbtilbudet MTB-våpenet kunne tilby.

I denne og lignende saker som omhandler Sjøforsvaret, kan de ansatte oppleve at arbeidsplassen deres blir omtalt av lokale og nasjonale medier og ofte kan slike omtaler være negative. I den senere tid har MTB-våpenet og flere andre deler av Sjøforsvaret hatt både tekniske utfordringer og problemer med bemanningen. Dette har ført til at noen ganger har fartøy blitt liggende til kai framfor å seile, noe som også har blitt omtalt i mediene ved flere anledninger (Colliander, 2011, 2012). Slik omtale kan påvirke følelsen av stolthet man knytter til yrket sitt, da stolthet for mange offiserer er en del av jobbtilbudet; det å være med på noe som er større enn en selv og som kan trygge det norske folk. Dersom denne stoltheten minker, kan det senke jobbtilbudet MTB-våpenet kan tilby og påvirke det totale konkurranseforholdet mellom MTB-våpenet og sivile konkurrenters jobbtilbud. I tillegg vil familiene bli påvirket av den usikkerheten som spres gjennom media angående arbeidsplassen. Familien kan igjen være med å påvirke arbeidstaker med den informasjonen

de får fra media, både i positiv og negativ forstand. Her ser vi hvordan den uavhengige omverdenen, da gjennom media, kan påvirke den avhengige omverdenen, som familien og den ansatte.

I handlingsparameterne vil vi ta høyde for avhengig og uavhengig omverden og vi vil komme tilbake til dette i de enkelte handlingsalternativene.

## Forutsetninger og avgrensning

I denne oppgaven vil vi gjøre følgende avgrensninger:

1. Tidsrom for innhenting av statistikk er fra sommeren 2007 til dags dato. Vi har datagrunnlag fra 2007 fra Sjøforsvarsstaben. I tillegg startet innfasingen av Skjold-klassen med full styrke fra 2007. Etter sommeren 2008 ble gammel fartøysstruktur (Super-Hauk) utfaset, og MTB-våpenet hadde kun Skjold-klassen i sin fartøysstruktur.
2. Vi vil kun ta for oss sjøorganisasjonen av MTB-våpenet.
3. For å få gjennomslag for denne virksomhetsutviklingen, er det en forutsetning at vi får gjennomslagskraft i MTB-våpenet gjennom legitimering fra MTB-staben og våpensjefen, som er vår øverste sjef. Det er kun gjennom implementering på virksomhetsnivå at vi vil få endringene implementert i alle avdelingene. Dette fordi en endring på avdelingsnivå kun vil virke inn på det spesifikke fartøy.
4. Målgruppen for oppgaven er MTBV ledelse og personell. Dette slik at ledelsen får oversikt over tiltak som kan gjøres, samt at personell får bedre innsikt i det jobbtilbudet MTBV tilbyr.
5. Vi vil ikke fokusere på rekruttering av nytt personell, men kun på å beholde personell som allerede er i organisasjonen (hindre uønsket avgang).
6. Forfatterne ønsker å kontrollere distribusjon av oppgaven, da den omhandler sensitiv informasjon om vår arbeidsgiver. Dette fører også til at enkelte detaljopplysninger vil bli avrundet, og cirka tall vil oppstå.

## Fremgangsmåte

Studien har hatt en jevn progresjon. Den første perioden ble benyttet til å beskrive problemet i MTB-våpenet. I dette arbeidet var vår brukskompetanse kombinert med uformelle samtaler med kolleger, grunnlaget for å beskrive hva som er utfordringene på personellsiden i MTB-våpenet. For å få et mer nøytralt og analytisk bilde på utfordringene

tok vi kontakt med personellavdeling i MTB-våpenet samt personellavdelingen i Sjøforsvarsstaben (SST). Sjøforsvarsstaben kunne hjelpe oss med statistikk av avgått personell fra MTB-våpenet i tidsperioden fra 2007 til 2011. Dette gav oss verdifull informasjon som underbygger problembeskrivelsen. Videre har vi fokusert på innhenting av teori, og i dette arbeidet har vi kommet over en stor mengde relevant teori. Ved grundige søk og veiledning kom vi fram til en passende avgrensning av hvilken teori vi hadde behov, og som vi mente var relevant for å kunne besvare problemstillingen på en god måte. Teorien ble deretter "jeg-orientert", slik at den var anvendbar for å løse problemstillingen. Først da teoridelen var ferdig utarbeidet og undersøkelsesbehovet var avdekket begynte vi på selve metoddelen. Videre valgte vi individuelle personlige intervju som kvalitativ metode og gjennomførte 12 intervju delt inn i ulike grupper av operative ansatt om bord, tekniske ansatt om bord, operative som er avgått, tekniske som er avgått, teknisk ansatt som har vært ute i permisjon og kommet tilbake til MTB-våpenet, familien til de ansatte og ledelsen i MTB-våpenet. Tilslutt har vi behandlet teori, bruksteori og empiri ved intervju og benyttet dette til å fremlegge forslag til tiltak for ledelsen i MTB-våpenet. Disse tiltakene har vi rangert i prioritert rekkefølge for å synliggjøre hvilke vi anbefaler for å oppnå målet om å redusere avgang av personell.

## HOVEDDEL

### Teori

#### Valg av teori

Før vi begynte vår søken etter teoretisk grunnlag, ville vi ha en klar formening om hva vi var ute etter. Derfor startet vi først med problembeskrivelsen og formulerte en foreløpig problemstilling. Først da vi hadde en klar formening om hva vi ønsket å oppnå med denne oppgaven begynte vi å søke etter teori. Vi gikk da gjennom pensum i de ulike fagene vi har hatt på masterstudiet i Endringsledelse og valgte å se nærmere på de feltene som kunne være til hjelp i vårt videre arbeid. Etter å ha lest og vurdert fagbøker og artikler fra pensum, kom vi fram til en relativt stor liste som kunne være aktuell. Vi benyttet også søkemotorer som Google Scholar for å finne supplerende teori til emnene vi hadde valgt. Denne listen ble presentert for veileder under første veiledning. Vi ble da enig om at vi kun skulle fokusere på deler av den teorien vi hadde funnet og fikk noen tips til annen teori vi kunne ta med.

Hensikten med denne prosessen var, som veileder påpekte, å bli eksperter på de områdene vi hadde mest bruk for, med tanke på å løse problemet. Tiden etter dette benyttet vi til å øke vår brukskompetanse med den hensikt å øke vår evne til å stille virksomhetsdiagnose for MTB-våpenet. Teorien vi benytter oss av i denne oppgaven er valgt for å belyse de områdene som har betydning for problemet og hvordan problemet skal løses. I denne prosessen benytter vi «Lille-Jeg-Modellen» (Ottesen, 2011) for å undersøke om de ulike teoriene kan hjelpe oss å stille virksomhetsdiagnose. Ifølge Ottesen (2011, p. 47) kan vi rette følgende spørsmål når det gjelder å stille virksomhetsdiagnose:

«Kan teorien bidra til at:

- Jeg identifiserer nye relevante utfordringer for virksomheten?
- Jeg formulerer utfordringer/virksomhetsmål annerledes?
- Jeg prioriterer utfordringer/virksomhetsmål annerledes?
- Min virksomhetsagenda blir mer fruktbar ved at
  - jeg oppdager nye typer virksomhetstiltak som kan brukes til å møte ulike utfordringer?
  - jeg blir flinkere til å ta hensyn til relevante forhold i organisasjonen og omverden når jeg vurderer virkningen av mulige tiltak?
  - jeg utformer og prioriterer andre tiltak enn jeg ellers ville ha gjort?
  - jeg bedre forstår og eventuelt aksepterer de prosessene som kan føre til en bestemt virksomhetsdiagnose og virksomhetsagenda?»

I denne oppgaven vil det være relevant å konsentrere seg om de to spørsmålene som gjelder typer av virksomhetstiltak og relevante forhold i organisasjonen og omverdenen. Vi søker etter teori som kan gi oss inspirasjon og øke vår evne til:

- A. å identifisere og beskrive relevante forhold i omverdenen som kan bidra til å forklare avgang/fastholdelse/tilgang av personale og til å velge tiltak i forbindelse med jobbtillbud og kommunikasjon om dette som fører til måloppnåelse.
- B. å identifisere og beskrive relevante tilbudsvirkemidler (elementer) i jobbtillbudet i MTB-våpenet og relevante kommunikasjonsvirkemidler som kan brukes til å møte utfordringen.

Basert på disse spørsmålene fra "Lille-Jeg-Modellen" vil vi tilføre vår brukskompetanse og relevant teori for å kunne svare på delspørsmålene i problemstillingen. Gjennom 5 års arbeid i MTB-våpenet med ulike arbeidskolleger og arbeidsoppgaver har vi opparbeidet oss en brukskompetanse som gir oss et godt grunnlag for å beskrive og komme med løsninger på personellutfordringene i MTB-våpenet.

I prosessen har vi vært innom ulike teoretiske rammer, der vi blant annet har vurdert å bruke Organisasjonsendring og endringsledelse (Jacobsen, 2004), da spesielt med kapitlene 6: Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand og kapittel 8: Ledelse av endringsprosesser. Dette ville vi brukt for å vurdere om den kunne bidra til at vi blir flinkere til å ta hensyn til relevante forhold i organisasjonen og omverdenen når vi vurderer virkningen av mulige tiltak (Ottesen, 2011). I samråd med veileder valgte vi å ikke fokusere på dette, da det til tross for at det er viktig, ikke er hovedfokus for vår oppgave. Vi ønsker å stille virksomhetsdiagnose, mens ledelsen sin oppgave blir å vurdere hvordan endringsprosessen best kan ledes.

En annen bok vi vurderte å ta med i denne oppgaven er Trender og Translasjoner (Røvik, 2007), da spesielt med fokus på del 4: Translasjoner: Om spredning, overføring og virkninger av organisasjonsideer. Tanken her var å se på hvordan overføring av organisasjonsideer kunne påvirke MTB-våpenet. Dette valgte vi også i samråd med veileder å ikke fokusere på, da det ville bli mye teori å ta hensyn til, noe som kunne føre til at vi mistet fokus på problemstillingen og målsettingen med oppgaven.

I tillegg til dette har det vært flere artikler fra pensum vi har vurdert å ta i bruk, blant annet: Henry Mintzberg: The strategy process – Concept, Context, Cases (Mintzberg, 2003). Hatch: Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver (Hatch, 2006). Disse er av samme grunn valgt å ikke ta med i det videre arbeid. Det vi derimot har valgt å ta med i denne oppgaven er teori hentet fra læreboken: Ledelse. Å bruke teori i praksis (Ottesen, 2011).

- Kapittel 2: En referansemodell av endringsledelse
- Kapittel 6: Relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon
- Kapittel 8: Lemniskaten – en modell av ledelsesprosesser.

Dette vil vi bruke som grunnpilar i oppgaven. På denne måten har vi valgt et fundament ved å nyttiggjøre oss begreper fra "Lille-Jeg-Modellen" og nytte en metode for å formulere problembeskrivelsen og problemstillingen ved hjelp av lemniskatemodellen. Vi har i tillegg tatt med kapittelet om relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon for å øke vår evne til å forstå hvordan jobbtilbudet kan kommuniseres til de ansatte. I tillegg ønsker vi å øke våre relasjonelle ferdigheter i forbindelse med gjennomføring av intervjuer i metodedel.

Det neste viktige delen av teorigrunnlaget i oppgaven har vi fra læreboken: Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon (Ottesen, 2005). Her vil vi fokusere på å bli kjent med hva jobbtilbudet er i MTB-våpenet i dag og hvordan vi kan forbedre dette tilbudet. Deretter vil vi bruke markedsføringsteori for å identifisere og «selge» jobbtilbudet som MTB-våpenet tilbyr til de ansatte. Spesielt samspillet mellom markedstilbudet og markedskommunikasjon er sammenlignbart med samspillet mellom jobbtilbudet fra MTB-våpenet og hvordan dette kan kommuniseres til de ansatte og deres familier.

For å kunne besvare delspørsmålet: å identifisere relevante karakteristika ved organisasjonen, som kan bidra til å forklare avgang/fastholdelse av personale, hadde vi behov for teori utover vår bruksteori om MTB-våpenet som organisasjon. Derfor ønsket vi å fordype oss i teori om organisasjonskultur og jobbtilfredshet. I dette arbeidet har vi tatt for oss teori fra Kaufmann (2003) og Alvesson (2001) (2008). Denne teorien er valgt på bakgrunn av samtaler med ressurspersoner på UiS som anbefalte Kaufmann og Alvesson.

### **Organisasjonskultur**

Vi vet at en dårlig fungerende arbeidskultur kan være begynnelsen på en nedtur. En arbeidskultur skapes i hele organisasjonen; fra ledelsens visjoner til alle ansattes praksis.

En definisjon på organisasjonskultur er «*grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på*» (Kaufmann, 2003, p. 65).

Kultur er grunnlaget for identitet og dannelse av grupper. I MTB-våpenet har det i årenes løp dannet seg en egen organisasjonskultur. Denne kulturen består av kvaliteter som «stå på mentalitet» og «alt ordner seg til slutt». MTB-våpenets visjon er «Alltid foran», og kulturen er slik at alle står på til jobben er gjort. MTB-våpenet har vært vant til å operere med korte

tidsfrister, stort arbeidspress og høyt stressnivå i jobbmiljøet. For enkelte arbeidstakere passer dette godt og er tilfredsstillende for den enkeltes utvikling, samtidig som det finnes arbeidstakere som ikke trives med denne kulturen og ønsker større grad av forutsigbarhet og ro i sitt arbeid.

Ledelsen må ha god innsikt i hvordan MTB-våpenets organisasjonskultur er, da de har ansvaret for hvordan organisasjonskulturen utvikler seg (M. Alvesson & Sveningsson, 2008). Dette betyr ikke nødvendigvis at det er lederne som skaper eller endrer kulturen, men at ledelse er en kulturell manifestasjon som påvirker andre manifestasjoner, som for eksempel den delte forståelsen av mål, arbeidsmåter og miljøet (Amundsen, 2010).

I følge Martin (1992) er det en gjennomgående rød tråd i alle definisjoner av begrepet kultur, nemlig grunnleggende verdier. Martin presenterer fire kjerneverdier i organisasjonskulturen:

1. Graden av sensitivitet overfor kunder/klienter og kolleger/medarbeidere.

For eksempel det helhetlige tilbudet som medarbeidere i MTB-våpenet oppfatter som organisasjonskulturen.

2. Frihet til å utvikle nye idéer.

Medarbeidere sin frihet til å løse problemer og komme med nye idéer uten å bli kritisert av ledelsen, eller en følelse av en tvangstrøye påført fra administrasjonen.

3. Villighet til å ta risiko.

4. Åpenhet i forhold til kommunikasjonsmuligheter.

Med åpenhet menes muligheten til fritt å kommunisere med hvem man vil for å få jobben gjort. Et eksempel kan være paranoide organisasjoner preget av redsel for åpenhet og en rådene mistenksomhet (Kaufmann, 2003).

En viktig oppgave for ledelsen er å tolke kulturen i den enkelte organisasjon, samt å påvirke denne. «*Ledelse skjer inne i kulturen heller enn på utsiden*» (Mats Alvesson, 2001, p. 16).

Når det gjelder organisasjonskultur er det viktig at MTB-våpenet fortsetter å fokusere på sin visjon med «Alltid foran». Hvis vi ser til teorien ser vi at dette vil øke det helhetlige jobbtilbudet som medarbeiderne oppfatter. Det har alltid vært kultur for at den enkelte skal

komme med idéer og bidra til at MTB-våpenet er ledende på det vi gjør, noe som er ønskelig å videreføre. Villigheten til å ta risiko er alltid relativ og her er det en balansegang mellom å trene realistisk, samtidig som å gjøre det sikkert. Risiko vil i Sjøforsvarets og MTB-våpenets natur være tilstede, noen medarbeiderne har tatt stilling til risiko før de søker og dette har muligens vært utslagsgivende for interessen.

MTB-våpenet er en liten avdeling, det blir derfor et tett miljø blant alle de ansatte uavhengig av grad. Veien fra idé til handling er kort og åpenhet i forhold til kommunikasjonsmuligheter vektlegges i våpenet, slik at en kan få både arbeidsoppgaver, nye ideer og potensielle konflikter unnagjort. En kan i større grad oppmuntre til, samt nedfelle ulike tiltak, arbeidsgrupper og uformelle fora mellom avdelinger for å forbedre kommunikasjon og kultur. I denne oppgaven ønsker vi med hjelp av vår bruksteori, intervjuer og uformelle samtaler å komme med forslag til handling for å forbedre kulturen og i tillegg kommunisere fordelene ved den allerede eksisterende kulturen.

Organisasjonskulturen i MTB-våpenet har etter vårt syn flere positive sider. De positive sidene må fremmes tilstrekkelig i jobbtilbudet, samtidig som vi ser etter muligheter for utbedring av kulturen. Å fremme de positive sidene ved kulturen i MTB-våpenet ønsker vi å gjøre for at medarbeiderne skal være klar over disse, og komme med forslag til forbedringer slik at jobbtilbudet blir mer attraktivt.

### **Jobbtilfredshet**

Jobbtilfredshet defineres som: *"en innstilling til jobb/arbeidsplass i positiv eller negativ grad"* (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Vi mener at høy trivsel og forpliktende engasjement hos medarbeidere i MTB-våpenet er viktige forutsetninger for at MTB-våpenet skal oppfylle sine forpliktelser i forhold til de politiske føringene og i tillegg beholde kompetente medarbeidere (Kaufmann, 2003).

Herzberg sin tofaktor-teori beskriver hvordan motivasjonsfaktorer kan føre til jobbtilfredshet dersom de er til stede, og hvordan hygienefaktorene kan føre til mistriivsel dersom de ikke er til stede (Herzberg, F., B. Mausner og B.B. Snyderman, 1959). Denne teorien er forholdsvis grunnleggende og bygger på Maslows behovspyramide, som beskriver flere nivåer av behov hos mennesker.



For vår del vil vi se på denne tofaktor-teorien og se hva vi kan tilføre/endre i MTB-våpenet for å øke jobbtilfredsheten ved hjelp av denne tenkningen.

Både ulike hygiene faktorer og ulike motivasjonsfaktorer er beskrevet i tabellen nedenfor (Kaufmann, 2003, p. 220):

*Figur 9: Hertzbergs tofaktor-teori om jobbtilfredshet*

Hygienefaktorer → jobbtilfredshet	Motivasjonsfaktorer → jobbtilfredshet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Politikk og administrasjon</li><li>• Ledelse</li><li>• Fysiske arbeidsforhold</li><li>• Mellommenneskelige forhold</li><li>• Lønnsforhold</li><li>• Status</li><li>• Sikkerhet i jobben</li><li>• Privatlivet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestasjoner</li><li>• Anerkjennelse</li><li>• Involvering</li><li>• Ansvar</li><li>• Forfremmelse</li><li>• Vekst</li></ul>

Fasett-teori innen jobbtilfredshet (Kaufmann, 2003) beskriver hvordan en opplever jobbtilfredshet relatert til ulike sider i jobben. Et eksempel kan være en maskinist som trives meget godt med sitt yrke som mekaniker; det å få skru på maskiner og opplevelsen av mestring i arbeidet. På en annen side kan maskinisten mislike møtevirksomhet, opplæring og kontrollregimet som han/hun er pålagt å gjøre i tillegg til sine hovedoppgaver, som er å få maskinene til å gå.

En konklusjon fra ulike teorier om begrepet jobbtilfredshet: «Det er interaksjonen mellom den enkeltes behov, verdier og forventninger på den ene side, og det jobben og arbeidssituasjonen tilbyr eller innebærer på den annen side, som fører til tilfredshet og/eller utilfredshet med jobben» (Hellesøy, 1993).

Tofaktor-teorien vil vi bruke for å fremheve jobbtilbudet i forbindelse med jobbtilfredshet, da spesielt ved å se på om hygiene faktorene er tilstede i tilstrekkelig stor nok grad, og om de kan forbedres for å videreutvikle tilfredsheten i våpenet. Ved å komme med konkrete forslag til tiltak i forbindelse med motivasjonsfaktorene, for eksempel ved involvering av de ansatte, vil vi søke å styrke motivasjonsfaktorene for å øke tilfredsheten og dermed jobbtilbudet. Dette vil føre til at totaltilbudet fra MTB-våpenet vil bli oppfattet som bedre, og flere vil

ønske å bli værende i jobben i lengre perioder. Vi vet gjennom intervjuer at MTB-våpenet oppfyller sikkerhet i jobben, lønnsforhold, mellommenneskelige forhold og fysiske arbeidsforhold på en god måte. De øvrige hygiene faktorene er også tilstede, men kan forbedres. Vi ønsker å se på muligheten for å gjøre noe med dette. Når det gjelder motivasjonsfaktorene er dette noe MTB-våpenet og Forsvaret blir ansett som gode på, men som vi må bli flinkere til å formidle hvordan og hvorfor vi er gode på det. Her gjelder også individuelle tilpasninger til den enkelte, da behovene er forskjellig fra person til person.

Fasett-teori er et økende problem i MTB-våpenet og da spesielt med innføring av større støttesystemer som SAP, IFS og FIF, som tar mye tid for den enkelte. Spesielt i en oppstartsfasen av nye tyngre system er det mye motstand mot disse, men etter hvert som brukerne blir kjent med systemet ser en helt klart nytten av dem. I en slik prosess er det viktig at staben er tydelig i sin kommunikasjon om hvorfor de nye systemene innføres, og hva de vil føre til, noe som kan lette arbeidshverdagen og gi mindre arbeidsbelastning på den enkelte. Spesielt for den tekniske bransjen er det kommet flere store vedlikeholdssystemer som ikke alltid er like brukervennlige. Det er da viktig at opplæring og kommunikasjon er god, slik at en slipper unødvendig støy og misnøye. Det er også viktig at staben i så stor grad som mulig lytter til fartøyenes behov. Ulike fora har blitt innført, for eksempel skipsteknisk fora, der stab og fartøy har satt seg sammen og sett på utfordringer rundt den daglige driften. Her er det viktig at landorganisasjonen tilpasser seg og hjelper til i så stor grad som mulig, slik at merarbeid under vedlikehold til kai blir minimert.

## Jobbtilbud

For å identifisere jobbtilbudet samt styrking av dette, har vi benyttet oss av teori fra markedskommunikasjon. Ottesen (2005) beskriver markedstilbud, kjøpervei og betydningskriterier grundig, og vi har omgjort dette til jobbtilbud og arbeidsvei.

For å få innsikt i jobbtilbudet til MTB-våpenet, må vi (Ottesen, 2005):

1. Identifisere de relevante tilbudsvirkemidlene
2. Beskrive markedstilbudet med utgangspunkt i disse

Vi ønsker å se på hvordan vi skal klare å beholde allerede ansatte i MTB-våpenet, ergo vil vi se spesifikt mot (markeds)jobbtilbudet, og mindre mot markedskommunikasjon. Dette fordi

skillet mellom tilbud og kommunikasjon går ved selve kjøpsbeslutningen. Likevel vil vi ha med en del om markedskommunikasjon, men da rettet mot det formål at MTB-våpenet bedre skal kommunisere jobbtilbudet til de som allerede er ansatt. De ansatte i MTB-våpenet har allerede bestemt seg for å kjøpe jobbtilbudet i MTB-våpenet, og det er spesielt med tanke på gjenkjøp (det å bli værende lenge i MTB-våpenet) vi kommer til å rette markedskommunikasjonen mot. Ottesen (2005, p. 47) definerer markedstilbud som «*begrep som dekker alle virkemidler som bestemmer opplevelsen å gjennomføre et kjøp, som er besluttet*». Med bakgrunn i dette vil vi i hovedsak se på hvordan vi kan fremheve de gode sidene (opplevelsene) ved jobbtilbudet i MTB-våpenet, samt hvordan vi kan videreutvikle og styrke disse for å beholde personellet. Vi tenker oss at de som allerede er ansatt i MTB-våpenet må gjennomføre kontinuerlige «gjenkjøp» av jobbtilbudet for å bli værende. Det er også viktig at vi tar hensyn til «kjøperspråk», og oversetter korrekt fra «virksomhetsspråk» til det Ottesen (2005) definerer som kjøpers betydningskriterier. I MTB-våpenet antar vi at kjøpers betydningskriterier er lønn, arbeidstid, miljø, personlig utvikling og opplevelsen av at jobben er samfunnsnyttig. Dette baserer vi på vår bakgrunn i jobben samt uformelle samtaler med ansatte, og vi vil underbygge dette i metodedelen.

Lønn er en viktig faktor i valg av jobb. I MTB-våpenet er grunnlønnen lav, men når en regner med alle tillegg en får for seilas og vakter, er lønnen etter vår mening konkurransedyktig. Arbeidstiden kan en i stor grad styre selv. Hvis en er ute i god tid kan en planlegge med hensyn på ferier i forhold til årsprogrammet som ledelsen i MTB-våpenet er ansvarlig for og utgir før hvert år starter. Hvis en av en eller annen grunn ønsker å jobbe mye, er det også anledning til dette i form av å ta på seg ekstra vakter og ekstra seilas. Miljøet i MTB-våpenet er unikt og kan ikke sammenlignes med andre sivile arbeidsplasser. De ansatte må fungere i forholdsvis ekstreme forhold, med lite søvn, store utfordringer og få kvadratmeter å oppholde seg på, noe som gjør at besetningen blir en sammensveiset gjeng, og en kjenner sine kolleger etter hvert veldig godt. Dette kan være både positivt og negativt, men vi opplever at det i all hovedsak er positive erfaringer rundt et tett og inkluderende miljø. Personlig utvikling blir det lagt til rette for i den grad at den enkelte har god kunnskap om sin karrierevei, og at han/hun selv kan tilpasse hvor raskt en ønsker å stige på karrierestigen ved å tilegne seg kunnskap kjapt. Eventuelt kan en av familiære eller private årsaker ønske å bli lenger i en stilling på lavere nivå, fordi dette passer den ansatte på dette tidspunktet. Det er

MTB-våpenet som overordnet bestemmer og plasserer den ansatte i de ulike stillinger, men det blir i all hovedsak tatt hensyn til den enkeltes ønsker når denne prosessen gjennomføres. MTB-våpenet har de siste årene vært i en innfasingsperiode av den nye fartøysklassen. Dette har ført til at det har blitt liten deltakelse på øvelser og operative tokt, noe som igjen fører til at den opplevde samfunnsnyttens av det en gjør blir opplevd som mindre. Dette har i det siste endret seg, da fartøyene er i ferd med å bli operative. Da ser den ansatte igjen samfunnsnyttens av det en gjør, i form av å være et sikkerhetspolitisk verktøy for norske beslutningstakere. Det kan være utfordrende å se det store bildet fra mikronivået på fartøyet, men i det øyeblikket en er ute og møter den russiske flåten, eller en gjennomfører samtrening med andre allierte, skjønner en at en er en del av noe større.

Når vi kommer frem til forslag til handling, er det viktig at vi har tatt hensyn til kjøpers betydningskriterier for at vi skal få et grunnlag for å forme et forståelig og presist innhold til markedet. Dette anser vi ikke som et stort problem i forhold til den ansatte, da han eller hun er kjent med terminologi og innhold i MTB-våpenet, men det er likevel viktig da vi har definert familie som en del av omverdenen, og at innholdet også skal være forståelig for familien. Vår oppgave blir dermed å oversette beskrivelsen av virkemiddelbruken til kjøpernes betydningskriterier, med andre ord de egenskapene ved et jobbtilbud som i realiteten betyr noe for den ansatte i MTB-våpenet sin totalopplevelse (Ottesen, 2005). En utfordring for oss er at det er mange ansatte i MTB-våpenet, og at vi må oppfatte arbeidsveien (kjøpervei) som en samlet arbeids- og (for)bruksprosess, hvor samtlige beslutningspåvirkere er involvert, men sjeldent alle i samtlige faser og kontakter. Vi vil dele opp i to hovedgrupper (operativ og teknisk) som vil bestå av flere personer, og de vil derfor ikke nødvendigvis tillegge den samme betydningen til de ulike virkemidlene. Det er derfor viktig at vi har et spenn av virkemidler som kan favne om samtlige personer i de to gruppene. Basert på det overforstående vil det å beskrive jobbtilbudet innebære (Ottesen, 2005):

1. Innkretse og definere de relevante tilbudsvirkemidlene og velge et hensiktsmessig presiseringsnivå.
2. Beskrive hvordan virksomheten vil bruke tilbudsvirkemidlene.

3. Identifisere kjøpernes viktigste betydningskriterier, samt ta stilling til om det er aktuelt å segmentere på grunn av forskjeller kjøperne imellom når det gjelder betydningskriterier.
  - a. For vår del har vi segmentert i form av de to kategoriene operativ og teknisk bransje.
4. Oversette beskrivelsen av virkemiddelbruken til en beskrivelse basert på kjøpernes betydningskriterier, eventuelt for hvert aktuelt segment.
5. I den grad det er nødvendig: Utlede og beskrive relevante opplevelser, ofre og belønninger (kjøperverdi).

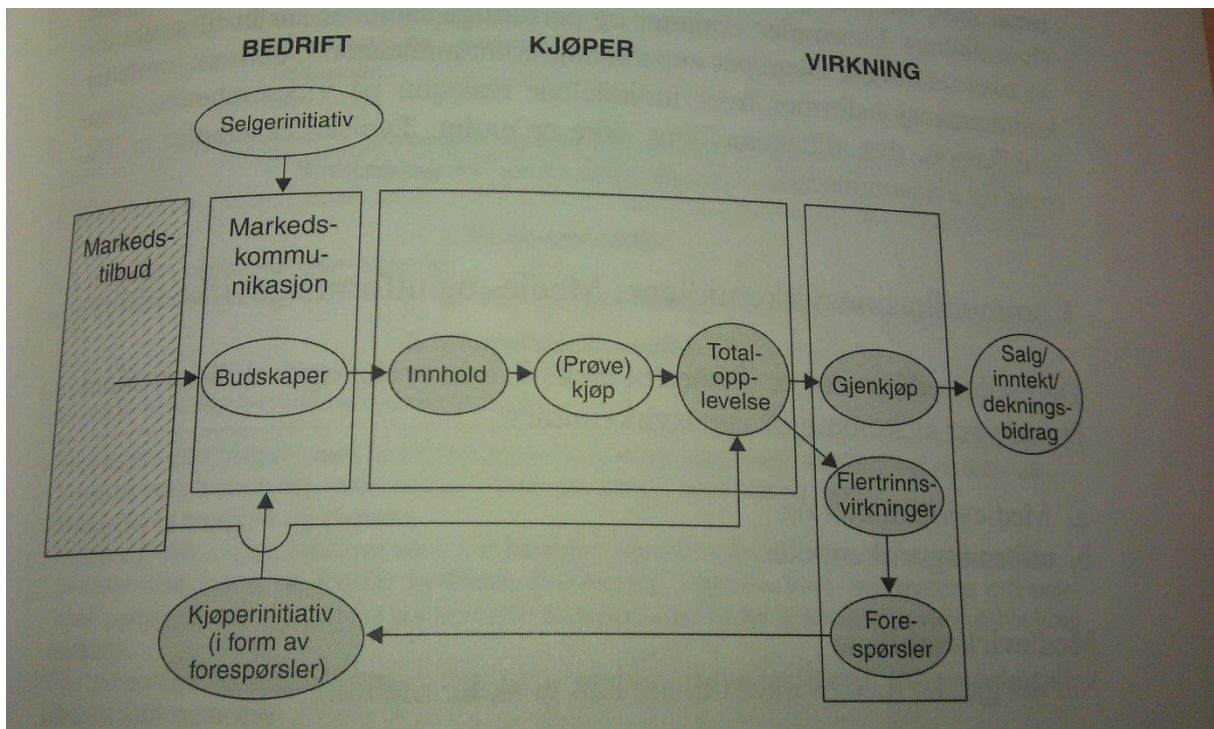
Vi introduserer begrepet jobbtilbud og ser på hvordan dette påvirker den avhengige og uavhengige omverden. Med jobbtilbudet mener vi det tilbudet som MTB-våpenet gir de ansatte i MTB-våpenet i dag. Ottesen skriver i sin bok (2005, p. 35) om markedstilbudet: *«Markedstilbudet utgjøres av alt som betyr noe for kjøperne i forbindelse med å kjøpe og (for)bruke en virksomhets produkt .... Omfatter også alle virkemidler som innvirker på kjøpernes opplevelser i form av ofre og/eller belønninger, ved å kjøpe og (for)bruke virksomhetens produkt»*. Jobbtilbudet vil være det samme som Ottesen beskriver som markedstilbudet. Forskjellen her er at dette er et tilbud til en jobb i MTB-våpenet som arbeidstakerne skal oppfatte som god for at vi skal forhindre uønsket avgang fra MTB-våpenet.

Betydningen av et konkurransedyktig markedstilbud kan uttrykkes slik:

Virkingen av markedsføringsinnsatsen = markedstilbudet x markedskommunikasjon (Ottesen, 2005, p. 46).

Dette betyr for oss at vi kan øke både markedstilbudet (jobbtilbudet) og markedskommunikasjonen for å høyne virkingen av markedsføringsinnsatsen innad i MTB-våpenet. Som tidligere nevnt går grensen mellom markedstilbud (jobbtilbudet) og markedskommunikasjonen ved selve kjøpsbeslutningen, og derfor vil vi primært fokusere på jobbtilbudet.

*Figur 10. Markedstilbudets betydning for virkningen av markedskommunikasjon (Ottesen, 2005, p. 47)*



Ved en god totalopplevelse for kjøper (arbeidstager i MTB-våpenet) vil det føre til gjenkjøp og eventuelle forespørsler, noe som er en ønsket effekt. Det vil i praksis si at personellet blir, og at de kan formidle jobbtilbudet videre, noe som kan resultere i rekruttering av personer som ønsker å bli en del av det gode jobbtilbudet i MTB-våpenet.

Vi har med to målgrupper å gjøre (operativ og teknisk som består av skips- og våpenteknisk avdeling). Grunnen til at vi deler opp i to målgrupper er fordi de to gruppene har forskjellige arbeidsoppgaver, behov og ønsker for sitt optimale jobbtilbud. Vi har generalisert det ønskede jobbtilbudet til de to målgruppene basert på uformelle samtaler med de ulike bransjene.

**Tabell 4: Målgrupper og ønsket jobbtilbud**

Hvem	Ønsket jobbtilbud
Operativ	Seilas Navigasjonsutfordringer Operative utfordringer i form av freds-/krise-/krig-scenario
Teknisk	Seilas Tekniske utfordringer Tid til vedlikehold Utnyttelse og bruk av sensorene til fartøyet

Ved formidling av jobbtilbud, er det viktig å presisere kjerneinnholdet i jobbtilbudet (Ottesen, 2005) til de ulike målgruppene, og vurdere hvorvidt MTB-våpenet bør veivise, påminne, standardformidle eller drive utvikling. I MTB-våpenet sitt tilfelle vurderer vi det dithen at det å veivise samt å påminne de ansatte om kjerneinnholdet i jobbtilbudet viktig. Ottesen (2005, p. 209) beskriver veivisning slik: «*hva gjelder veivisning, omhandler dette å gi kjøperen presise anvisninger til den eller de personene som kan bistå ham med å avslutte kjøp*». I vårt tilfelle vil veivisning ta form som veiledning og mentorering for de ansatte for at de skal forstå kjerneinnholdet i jobbtilbudet. At arbeidstager er bedre kjent med innholdet i jobbtilbudet ved at de kan foreta en veivisning, vil kunne bidra til at de oppfatter jobbtilbudet som godt og kan føre til økt jobbtilfredshet og at en blir værende i sin stilling. Det er også viktig at arbeidstager gjennom veivisning får innblikk i hva som er mulighetene i fremtiden for han/henne, noe som gjør at fremtiden blir mer forutsigbar og arbeidstager (samt arbeidsgiver) kan lettere planlegge og tilrettelegge.

Videre er påminning beskrevet slik: «*med hensyn til påminning går arbeidet ut på å velge et innhold som gjør at kjøperen gjenkjenner markedstilbudet og/eller leverandøren*» (Ottesen, 2005, p. 210). For oss vil dette si at vi med jevne mellomrom trenger å påminne arbeidstagerne i MTB-våpenet om jobbtilbudet, og hvordan det står seg i forhold til konkurrerende industri. Det blir fort til at rykter og direkte feilinformasjon om hva andre kan tilby, samt hvor «dårlig» jobbtilbudet i MTB-våpenet er, blir til sannheter. På grunn av dette

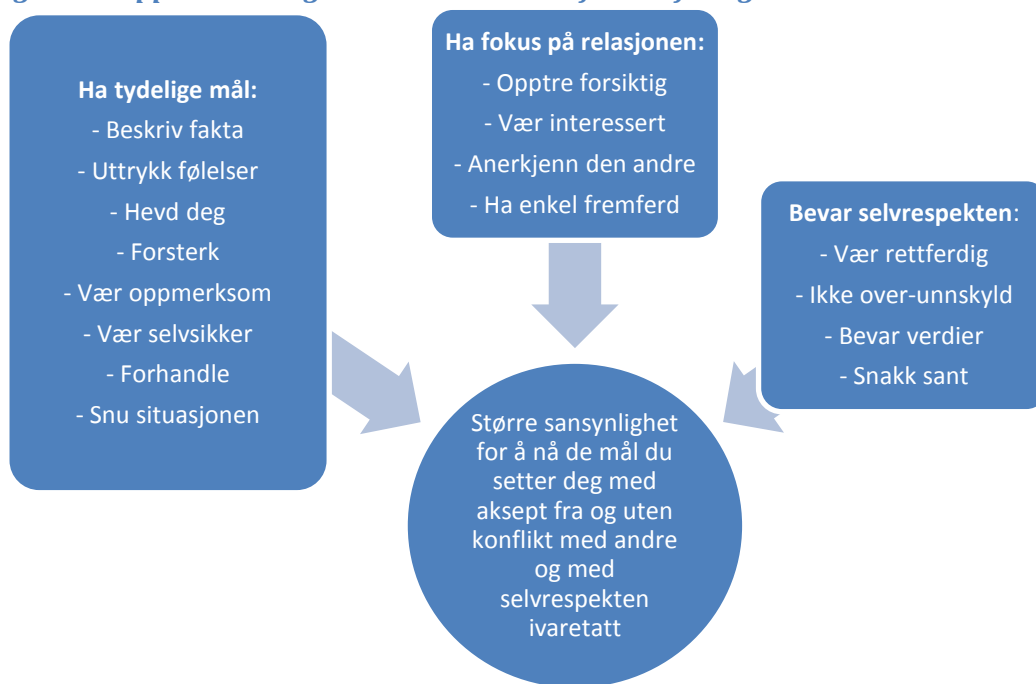
er det viktig at påminnelse av jobbtilbudet gjennomføres for å opprettholde jobbtilfredsheten i MTB-våpenet.

På bakgrunn av teori presentert og vår bruksteori er jobbtilbud basert på følgende elementer: Lønn, arbeidstid, miljø, personlig utvikling og opplevelsen av at jobben er samfunnsnyttig.

## Kommunikasjon

Tharaldsen har utarbeidet en teori om relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon (Tharaldsen, 2011). Denne teorien handler om bestemte ferdigheter man kan benytte seg av i kommunikasjon med andre. Ferdigheter som gjør at en oppnår det en ønsker med samtalen, samtidig som man ikke ødelegger relasjonen til den man kommuniserer med og klarer å beholde selvrespekten. Disse tre kategoriene er oppsummert i figur 6.1 (Tharaldsen, 2011, p. 164).

**Figur 11: Oppsummering av teorien om relasjonelle ferdigheter**



I teorien er det beskrevet ulike situasjoner der man har behov for ulike deler av ferdighetene. I arbeidet med denne oppgaven kan noen av disse situasjonene ligne på det vi opplever i våre relasjoner. Denne teorien og disse relasjonelle ferdighetene er nyttig for oss i arbeidet med denne oppgaven. Først og fremst er det nyttig å fokusere på de relasjonelle



ferdighetene i forbindelse med uformelle samtaler med de andre ansatte, dette for å øke vår forståelse av problemet. I dette kan det spesielt være viktig å ta hensyn til den delen av teorien som handler om å ha fokus på relasjonen, der vi opptrer med nøysomhet slik at vi ikke påvirker med våre tanker og spørsmål i en negativ retning for MTB-våpenet. For eksempel kan vårt fokus på å undersøke om våre kolleger oppfatter noen av de problemene vi vil rette søkelyset på, oppfattes som kritikk av ledelsen eller enkeltpersoner i avdelingen. Dette understreker også viktigheten av å ha en enkel fremferd og være interessert i hva våre kolleger snakker om framfor å fokusere på det vi allerede har tenkt.

I kommunikasjon med ledelsen har vi behov for deler av teorien. Dette gjelder både underveis i arbeidet, men også etter at arbeidet er utført. Det er en viss risiko for at man i ledelsen oppfatter det negativt at vi fokuserer på hvordan jobbtilbudet og kommunikasjonen kan forbedres, da dette i utgangspunktet er ledelsen sin oppgave. Her er det viktig å ta hensyn til både punktene om fokus på relasjonen, men også punktene om å bevare selvrespekten. Ved å anerkjenne den andre kan man forebygge at enkeltpersoner opplever arbeidet som kritikk. Samtidig er det viktig å bevare selvrespekten for at problemene skal bli tatt seriøst og for at vi ikke undergraver viktigheten av dette arbeidet. Punktene som er viktig å ta med seg i relasjonene med ledelsen er da å ikke over-unnskyldt arbeidet man gjør og kritikken det kan medføre for ledelsen. Samtidig som man snakker sant og ikke prøver å legge til eller skjule deler av den kunnskapen vi har i vår brukskompetanse eller den vi oppnår gjennom uformelle samtaler og kvalitativ metode. Tharaldsens teori om relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon (Tharaldsen, 2011) er derfor anvendbar på flere områder i det arbeidet vi gjennomfører i MTB-våpenet. Vi har jeg-orientert teorien slik at den passer våre opplevelser og utfordringer. Dermed kan vi benytte ferdighetene som er beskrevet i teorien til å oppnå våre mål med arbeidet, samtidig som vi kan bevare relasjonene til kolleger og ledelsen, med vår egen og oppgavens selvrespekt.

Det er viktig å poengtere at også MTB-våpenets ledelse må være denne teorien bevisst i sin kommunikasjon av jobbtilbudet i MTB-våpenet. Et eksempel er fra mars 2012, der Viseadmiral Finseth gikk ut i media og hevdet at de ansatte i Forsvaret tjener for godt (Ege, 2012). Dette er et eksempel på dårlig kommunikasjon fra ledelsen sin side, der feil fora blir brukt, og der ledelsen ikke er tydelig nok med sitt budskap. Misforståelser oppstår, og det blir mye unødvendig støy og misnøye på grunn av dårlige relasjonelle ferdigheter fra

ledelsen i forbindelse med kommunikasjon. MTB-våpenets ledelse må spesielt ha fokus på relasjoner. Med det mener vi anerkjennning av de ansatte, lyttende holdning og interesse for innspill som de måtte komme med. Samtidig bør ledelsen ha tydelige mål ved å beskrive fakta og uttrykke følelser i form av et engasjement for MTB-våpenets og de ansattes beste.

Ifølge Ottesen (2005), kan alle former for kommunikasjon som finner sted mellom kjøper og selger grupperes i fire hovedformer:

1. Personlig massekommunikasjon
2. Upersonlig massekommunikasjon
3. Personlig individuell kommunikasjon
4. Upersonlig individuell kommunikasjon

Det skilles altså her mellom massekommunikasjon og individuell kommunikasjon. I tillegg skilles det mellom personlig og upersonlig kommunikasjon. I de tilfellene der samme utforming av kommunikasjonen brukes overfor flere personer er det i kategorien massekommunikasjon (Ottesen, 2005). Individuell kommunikasjon er derimot tilpasset hver enkelt person. Personlig kommunikasjon er en form for dialog mellom kjøper og selger, der man har mulighet til å påvirke dialogen. I upersonlig kommunikasjon er ikke dette mulig og det blir mer en form for monolog fra selger til kjøper.

I MTB-våpenet kan alle disse formene være aktuelle å benytte seg av for å formidle jobbtilbudet, men siden det er en relativt liten avdeling (cirka 120 ansatte) er det naturlig å fokusere mest på personlig individuell kommunikasjon. Noen ganger er det naturlig å kombinere dette med personlig massekommunikasjon. For eksempel kan det være aktuelt å informere hele MTB-våpenet om det samme tilbudet i en form for massekommunikasjon for deretter å ta det videre på et mer personlig nivå senere. Dette gjør at man først kan presentere det viktigste budskapet til alle før man deretter kan ta de mer individuelle spørsmålene og tilpasningene senere. Om man gjør det slik kan man spare ressurser ved at man ikke trenger å gjenta det samme budskapet flere ganger, samtidig som man får tilpasset det til de ulike individene i MTB-våpenet. I enkelte tilfeller kan det likevel være aktuelt å benytte upersonlig massekommunikasjon. For eksempel kan det være verdifullt å presentere fakta ved jobbtilbudet til alle uten at dette trenger noen videre forklaring eller oppfølging. Det kan videre føre til at upersonlig individuell kommunikasjon i noen tilfeller er verdifullt å

benytte seg av, dette kan eksempelvis være at MTB-våpenet ønsker å opplyse de ansatte om ulike muligheter som finnes i avdelingen. Dette kan være ulike tilbud til de ansatte eller deres familie som det er viktig å belyse slik at de ansatte kan benytte seg av det. Det er også viktig for ledelsen å ta hensyn til familien til den ansatte. I enkelte situasjoner og tilfeller kan det være hensiktsmessig å rette informasjon direkte til familien for at kommunikasjonen skal være mest mulig effektiv. Dette kan for eksempel være i forbindelse med invitasjoner til ulike arrangementer, familiesamlinger og så videre. Her vil det være mye mer effektivt å sende et brev hjem som familien ser og setter pris på, istedenfor å sende en mail til den enkelte ansatte eller informere de ansatte på et masse møte.

### Vår bruksteori

På bakgrunn av vår kompetanse og fartstid i MTB-våpenet, har vi skaffet oss bruksteori som vi kommer til å benytte oss av i oppgaven.

Vi har begge jobbet på fartøy, Hauk-klassen (gammel type) og Skjold-klassen (ny type), og har vært med på paradigmeskiftet fra gamle til nye fartøy. Denne prosessen har gitt oss både positive og negative erfaringer fra begge fartøystypene. I tillegg til erfaring fra fartøy har en av oss jobbet i staben, noe som har gitt oss et mer overordnet blikk på hvordan arbeidet foregår i MTB-våpenet. Vi har også gjennom utdanningen fokusert mer og mer på utfordringer i forbindelse med lederskap og personellbehandling. Gjennom utdanning i Forsvaret (Befalsskole og Sjøkrigsskole) samt sivil utdanning (Samfunnsøkonomi, UiB og Endringsledelse, UiS) har vi tilegnet oss en betydelig teoretisk plattform som vi har benyttet i ulike fora. De erfaringene vi tar med oss er i hovedsak fra uformelle samtaler innad i besetningen og med andre arbeidskolleger i Sjøforsvaret. Bevisstheten omkring temaet har endret vårt syn og fokus på de ulike utfordringene MTB-våpenet står ovenfor.

Det vi ønsker å vektlegge av bruksteori i oppgaven er det vi har tilegnet oss av førstehåndserfaring fra fartøyene, i tillegg til andrehåndserfaringer i form av uformelle samtaler i og utenfor arbeidsmiljøet. Vi har selv sett hvilke virkemidler som er effektive med hensyn på vår egen avhengige og uavhengige omverden. Vi har erfart at jo eldre en blir, jo mer verdsetter en fritid. Dette viser at det er viktig å gjøre individuelle tilpasninger i forhold til arbeidsbelastning og at det er viktig å inkludere den enkelte ansatte i hvor stor arbeidsbelastningen er og skal være.

Vi har sett at lønnen i stor grad kan justeres av den enkelte arbeidstaker i form av vakthold og ekstra seilas. Samtlige i MTB-våpenet har en anstendig årslønn, men hvis en ser kun på grunnlønnen er denne lav og ikke representativ i forhold til den faktiske årslønnen en sitter igjen med. På grunn av dette er det derfor viktig at det formidles tydelig og realistisk hva en kan forvente seg å tjene i løpet av et år med den planlagte seilasaktiviteten. Dette er også noe hver enkelt arbeidstaker kan finne ut av ved å se på årsprogrammet, samt å se på hvor mange vakter en gjennomsnittlig har i løpet av en måned. Av erfaring vet vi at dette er informasjon som det er mye misforståelser og støy rundt, og det er derfor viktig at dette med forventet lønn blir tydelig kommunisert av staben, spesielt virksomhetskontrolleren. Denne formidlingen kan gjøres enkelt i form av for eksempel en excel-matrise der en setter inn lønnstrinn, antall seilingsdøgn og antall vakter.

Personlig utvikling har vært MTB-våpenets sterke side. En blir hele tiden oppmuntret til å ta ansvar for egen læring og snarest mulig gjennomføre de ulike klareringene for å være klar for neste høyere stilling. I enkelte tilfeller kan dette oppleves som press, men vi har sett at dette presset har endret seg til det bedre i overgangen til de nye fartøyene. Denne endringen er naturlig med tanke på at utstyret har blitt mer avansert, og det kreves mer av den enkelte operatør. Det er også viktig at når en har blitt bekvem med sine arbeidsoppgaver i en stilling, får en lov til å fungere og mestre denne stillingen i en periode. Dette opplever vi at det nå er rom for, og vi ser på det som viktig at MTB-våpenet fortsetter å fokusere på den individuelle oppfølgingen og tilpasningen etter hver enkelts arbeidstakers ønske.

Når det gjelder opplevelsen av samfunnsnytte i jobben, har dette vært problematisk de siste årene grunnet fokuset på innfasing og testing av de nye fartøyene, og et mindre fokus på operativitet. Denne endringen har ført til at mange har kjent på et savn etter å kunne bidra til noe større enn bare det å teste et fartøy. Denne perioden er nå snart over, og vi har fire operative fartøyer og fire besetninger i løpet av sommeren 2012. Fokuset har nå skiftet tilbake til det operative og vi kan på ny få konsentrere oss om yrket som krigsmann og utviklingen av de nødvendige ferdighetene en trenger om bord, for å være et best mulig sikkerhetspolitisk verktøy for politiske beslutningstakerne.

Generelt i Forsvaret er det sosiale miljøet unikt, og da kanskje spesielt i MTB-våpenet. Dette gjenspeiles i samtaler med sivile kamerater og skolekolleger. En blir satt i ekstreme

situasjoner der det hele veien er et krav om at den enkelte skal yte og tilegne seg informasjon for at fellesskapet i størst mulig grad skal kunne dra samlet for å løse et oppdrag. Oppdragsbasert lederskap med fokus på initiativ fra den enkelte er viktig og blir fremhevet av den enkelte sjef. På øvelser er det rom for å prøve og feile, dette kan man lære av ved hjelp av debriefing og tilbakemeldinger i etterkant. Utbytte for fellesskapet og ikke minst den enkelte kan da bli stort. Det faktum at en er tvunget til å være sammen med 20 kolleger på få kvadratmeter under alle værforhold kan også være med på å styrke samholdet. En er nødt til å kjenne arbeidskollegaen sin for å kunne jobbe effektivt i teamet. Dette er noe vi har satt stor pris på i vår tjeneste i MTB-våpenet.

I løpet av de årene vi har vært ansatt i MTB-våpenet har vi sett at grunnet mer krevende teknisk utstyr, har snittalderen på besetningene økt, og dermed er det også flere som stifter familie mens de seiler. Dette fører til et større familiefokus enn tidligere og familien blir en faktor som påvirker jobbtilbudet som MTB-våpenet tilbyr. I en tidlig fase er en interessert i å lære mest mulig, få flest mulig utfordringer, personlig utvikling og jobbe mye for å tjene godt. Etter hvert som årene går og en stifter familie, skifter fokuset mer til hjemmebane, og forutsigbarhet blir viktigere og viktigere. Spesielt er det viktig for de som er hjemme å vite når en kan forvente at ektefellen er hjemme og kan bidra i familielivet, samt når han/hun er borte i forbindelse med seilas. Forutsigbarhet kan en oppnå i form av årsprogrammet, så lenge dette blir fulgt. Som et resultat av personellmangelen blir den enkelte arbeidstaker nå tilbudt ekstra vakter og seilas som det ønskes at man tar. Dette kan være en ekstra belastning for den enkelte, og da spesielt for familien. Vi oppfatter det slik at så lenge en holder seg til årsprogrammet og den belastningen det er for familien med det antall seilingsdøgn som er der, så går det greit. Problemene kommer når ekstra seilas og ekstra vakter kommer inn og ødelegger forutsigbarheten. Dette er en ond sirkel som kan føre til at flere slutter, og det blir desto større belastning på gjenværende personell. Her er det viktig at det er klare og tydelige føringer fra øverste ledelse i forhold til familiepolitikk. I tråd med den utvikling det har vært i familielivet i Norge de seneste tiårene har Forsvaret forsøkt å tilpasse seg mer og mer etter dagens samfunn. Det seneste innslaget av familiepolitikk er Familiedirektivet for Forsvaret fra 2009 (Forsvaret, 2009). Formålet med dette direktivet er å skape en felles standard i Forsvaret for hvordan familier blir ivaretatt, der målet er at det skal være mulig å kombinere karriere i Forsvaret med et godt familieliv. For å gjennomføre

dette fokuseres det på at familiene skal være sikret forutsigbarhet, selv om arbeidet krever alt fra øvelser i norske farvann til deployeringer i internasjonale operasjoner. I direktivet defineres familien som: den ansatte med ektefelle/samboer/partner og eventuelle barn samt foreldre, søsken og besteforeldre. Dette er en definisjon vi kan videreføre i det vi anser som familie i den avhengige omverden. Denne definisjonen av familie anser vi som relevant i forhold til hvem som kan bli påvirket av handlingene til ledelsen i MTB-våpenet. I direktivet er det rettet fem familiepolitiske krav som de ulike avdelingene skal oppfylle (Forsvaret, 2009):

1. Etablering – hjem og bolig

Forsvaret skal legge til rette for at familien skal kunne bosette seg i nærheten av tjenestestedet til den ansatte, dersom dette ikke lar seg gjøre skal Forsvaret legge til rette for pendlermuligheter

2. Nettverksbygging

Den enkelte avdeling skal ha en plan for nettverksbyggende aktiviteter for familiene til de ansatte

3. Informasjon

Det er stort fokus på at familier skal bli møtt med åpenhet og informasjon fra Forsvaret for å begrense belastninger arbeidsplassen kan medføre

4. Familiestøtte

Her er det forutsigbarhet og tilpasninger til de ulike familiære behov som er fokuset i direktivet

5. Hjemmestøtte

Forsvaret kan ved behov gi støtte for å løse praktiske problemer som følge av at den ansatte er borte fra hjemmet.

Hensikten med disse tiltakene er å begrense belastninger for familien knyttet til det å jobbe i Forsvaret. I metodedelen ønsker vi å finne ut om dette fungerer i praksis og om det er mulig å forbedre de familiepolitiske tiltakene i MTB-våpenet.

## Undersøkelsesbehov

I denne delen av oppgaven har vi gått gjennom teorien som skal danne grunnlaget for å kunne besvare "Hva ved omverden vil være relevant å ta hensyn til når vi former og velger hva vi vil gjøre (tiltak/handlingsalternativ)?"

Ved å jobbe med teorigrunnlaget har vi dannet oss et bilde av hvilke forhold i omverden som må tas i betraktning ved valg av tiltak. Teorien om organisasjonskultur har gitt oss dypere innsikt i hvilken rolle kulturen i MTB-våpenet spiller for den enkelte ansatte. Kultur er en faktor vi må ta hensyn til i det videre arbeidet. Vår bruksteori gir oss innsikt i positive og negative sider ved MTB-våpenets kultur, men vi ønsker også å bringe inn andre ansattes syn på dette i metodedelen. I formidlingen av forslagene til tiltak ønsker vi samtidig å oppsummere hva teorien om organisasjonskultur har lært oss om ledelsen sin rolle i tilknytning til organisasjonskulturen.

Teorien om jobbtilfredshet har gitt oss mer kunnskap om hvilke faktorer som kan påvirke jobbtilfredshet. Vi har i hovedsak sett på tofaktor-teorien og fasett-teorien (Kaufmann, 2003). Vi ønsker å undersøke i hvilken grad de ansatte opplever jobbtilfredshet og vi ønsker å benytte teorien i kombinasjon med metoden for å utarbeide forslag til tiltak for å bedre jobbtilfredsheten. Dette ser vi i sammenheng med teorien om jobbtilbudet, da vi vil undersøke hvordan de ansatte i MTB-våpenet ser på jobbtilbudet og hvordan dette kan sammenlignes med konkurrerende jobbtilbud. I dette arbeidet er vi opptatt av hvilke betydningskriterier den ansatte og familien har til jobbtilbudet. Hva som er viktig og hva som er mindre viktig for både den ansatte og familien. Vi har derfor et undersøkelsesbehov som omfatter hva de ansatte mener om jobbtilbudet, hva familien til de ansatte mener om jobbtilbudet og hva ledelsen mener om jobbtilbudet. Vi vil derfor skille mellom de ulike gruppene de ansatte, familien til de ansatte og ledelsen for å få ulike vinklinger på jobbtilbudet og hvilke virkemidler/tiltak som kan være aktuelle. Til slutt ønsker vi å kombinere metodedelen og teoridelen for å sette opp hvilke handlingsparameter/virkemidler det kan være aktuelt å bruke og kombinere som forslag til tiltak.

## Kommunikasjon

Teorigrunnlaget har gitt oss en plattform for hvilke former for kommunikasjon ledelsen i MTB-våpenet kan benytte seg av i kommunikasjon med de ansatte. Ottesen (2005) beskriver hvordan alle former for kommunikasjon mellom kjøper og selger kan grupperes i fire hovedformer. Det skilles mellom massekommunikasjon og individuell kommunikasjon, og mellom personlig og upersonlig kommunikasjon. De ulike formene for kommunikasjon er alle aktuelle for MTB-våpenet, men hvilke som egner seg best håper vi å finne svar på ved hjelp av metodedelen. Vi har dermed et undersøkelsesbehov for å finne ut hvilke kommunikasjonsvirkemidler som kan ha best effekt. Her ønsker vi å undersøke hvilke synspunkter de ansatte har på kommunikasjonen mellom ledelsen og seg selv. Vi har plassert familien i omverden og mener med det at familien er en viktig kilde til å forstå hvordan jobbtilbudet kan forbedres. Hvordan familien opplever kommunikasjonen fra MTB-våpenet er derfor et av undersøkelsesbehovene vi ønsker å få besvart under metoden. Ledelsen er en viktig informasjonskilde, da det er den som har ansvaret for at kommunikasjonen formidles til de ansatte og familien. Vi ønsker derfor å få besvart hvordan ledelsen oppfatter kommunikasjonen mellom ledelsen, de ansatte og familien. Videre vil vi undersøke hva ledelsen mener kan bedre kommunikasjonen. Ved å benytte metode for å besvare dette undersøkelsesbehovet kan vi utarbeide forslag til tiltak for å forbedre kommunikasjonen i MTB-våpenet. I arbeidet med tiltakene vil vi se på hvilke av de ulike kommunikasjonsformene som er mest hensiktsmessig å benytte, og eventuelt kombinere flere av disse formene (Ottesen, 2005).

## Metode

Ifølge Jacobsen (Jacobsen, 2005, p. 24) er metode «*en måte å gå fram på for å samle inn empiri [data om hvordan virkeligheten faktisk ser ut], eller data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten*». I denne oppgaven vil vi benytte oss av to ulike metoder: kvalitativ og kvantitativ metode. Med bakgrunn i Jacobsens (2005) definisjon mener vi at ved å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode kan vi øke validiteten og reliabiliteten i studien vår. Jacobsen mener at kvalitativ og kvantitativ forskning ikke er konkurrerende, men derimot komplementære. Kombinasjonen av kvalitativ og kvantitativ metode, der man kan benytte en av metodene før den andre,



kaller Jacobsen metodetriangulering (Jacobsen, 2005). En kan begynne med kvantitativ metode, for så å utdype resultatene med kvalitativ metode.

Videre vil vi beskrive valgene våre av metode og begrunne valget med tanke på undersøkelsesbehovet, og deretter beskrive og vurdere gjennomføringen.

### Valg av metode

For å dekke undersøkelsesbehovet i oppgaven vår har vi valgt å fokusere i hovedsak på kvalitativ metode. Den mest åpenbare årsaken til dette er at MTB-våpenet er en avdeling med relativt få ansatte, noe som gjør at vi ønsker dybde i metoden. Kvalitativ metode gir et detaljert og nyansert bilde av det man studerer (Blaikie, 2009). Det gir videre en form for fleksibilitet der man er opptatt av selve prosessen i metoden (Yin, 2009). Ifølge Jacobsen (2005, p. 135) bør kvalitativ metode benyttes når vi skal finne innholdet i et fenomen.

Problemstillingen beskriver hvordan vi ønsker å identifisere relevante karakteristika ved omverden som kan bidra til å forklare avgangen av personell i MTB-våpenet. Videre ønsker vi å identifisere og velge tiltak i forbindelse med jobbtilbud og kommunikasjon. Dette er grunnlaget for hvorfor vi velger å benytte kvalitativ metode. Vi ønsker å studere omverden for å få et nyansert bilde av årsaken til personellavgang og for å se på relevante tiltak som kan hindre denne avgangen.

For å synliggjøre bakgrunnen for problemet med personellavgang, har vi forespurt Sjøforsvarets personellavdeling om statistikk over avgang i MTB-våpenet i en gitt periode. Dette gir oss kvantitativ informasjon, som vi mener kan styrke metoden. Hensikten med dette er å synliggjøre bakgrunnen for problemet, ved å se på hvor stor avgang det har vært i MTB-våpenet i denne perioden. Her vil vi også se på hva som er naturlig avgang, og hva som kan skyldes endringer i organisasjonen. Dette blir en form for retrospektivt longitudinelt studie, der vi ved hjelp av statistikken fra personellavdelingen ser på hvordan avgangen i MTB-våpenet har endret seg ved flere ulike måletidspunkt (Skog, 2004). Vi har da sett på statistikken fra 2011 tilbake til 2007. Denne perioden ble valgt på grunn av overgangen fra gammel fartøystype (Hauk-Klasse) til ny fartøystype (Skjold-klasse) i 2007. Før 2007 ville ikke resultatene gitt oss samme verdi, fordi de da hadde hatt sammenheng med den gamle fartøystypen og jobbtilbudet som var i forbindelse med den. Med dette som bakgrunn vil vi i studien samle inn empiri fra personlige og detaljerte individuelle oppfatninger om hvordan

man kan hindre avgangen. Målet er at dette kan danne et grunnlag for en dypere forståelse av de aktuelle forhold, slik at dette kan hjelpe oss i arbeidet med å foreslå tiltak for å forhindre avgangen.

Hoveddelen av metoden er kvalitativ i form av individuelle intervjuer. Det ble vurdert å gjennomføre gruppeintervju for å få inntrykk av om det er enighet eller uenighet i personellgruppen, men vi valgte å kun gjennomføre individuelle intervju, da vi anså det som det beste middelet for å oppnå formålet med intervjuene. Bakgrunnen for dette er at vi mener spørsmål som angår de ansattes forhold til jobbtilbudet og syn på hva som kan forbedres ved jobbtilbudet kan være av personlig art for noen. Vi antar derfor at det er mer sannsynlig å oppnå sannferdige svar av de ansatte i individuelle intervju framfor i gruppeintervju. Et individuelt intervju kan forekomme i forskjellige former, for eksempel via mail eller telefon. Vi har valgt å gjennomføre intervjuene ved å være fysisk tilstede i intervjuene. Ved å være tilstede kan en bedre oppnå en toveiskommunikasjon både i form av verbal og nonverbal kommunikasjon, noe som kan øke kvaliteten i intervjuet (Blaikie, 2009). Tolkning av intervjuet kan forbedres og misforståelser kan enklere oppklares, samtidig som det gir en større mulighet for å skape en tillitsfull atmosfære for å avdekke undersøkelsesbehovet i størst mulig grad.

I forkant av intervjuene har vi tatt for oss undervisning fra faget kvalitativ metode om intervjuprosessen. Videre har vi benyttet oss av Tharaldsens teori om relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon for å være forberedt for intervjusituasjonen (Tharaldsen, 2011).

I en intervjusituasjon er det viktig at vi har fokus på opprettholdelsen av relasjonen til intervjuobjektene, samtidig som man kan fokusere på målene med intervjuet. Her er det viktig at vi gjennom et grundig forarbeid har klart for oss hvilke mål vi har for intervjuene. Dette kombinert med teknikker fra teorien til Tharaldsen (2011) kan sørge for at vi når de oppsatte målene. Fra teorien er det spesielt punktene som handler om å ha tydelige mål som er viktige å fokusere på. Viktige punkt som å beskrive fakta, og å være oppmerksom kan komme til nytte i slike intervjusituasjoner, samtidig som det kan være viktig å opptre selvsikkert slik at intervjuobjektene opplever en trygg ramme i intervjusituasjonen. Føler de

man skal intervjuer at det er en trygg ramme og at intervjueren har kontroll tror vi at det skaper større rom for å si de man mener.

Gjennom intervjuene ønsker vi å belyse hva den ansatte mener er viktig for jobbtilfredshet og hva som kan bedre jobbtilbudet og hvordan familien meninger påvirker den ansatte.

Gjennom intervjuene ønsker vi også å få tak i hvordan jobbtilbudet er hos andre konkurrerende arbeidsplasser.

I MTB-våpenet er personellutvalget relativt lite. For at resultatene skal være representative velger vi et bevisst utvalg på bakgrunn av hvilke personer vi trenger for å få belyst flest mulige sider av problemstillingen. Vi har valgt tidligere ansatte, ansatte som har vært i permisjon og returnert, nåværende ansatte både fra teknisk og operativ bransje, familie og ledelsen i MTB-våpenet. Dersom vi skulle ha valgt et tilfeldig utvalg kunne vi risikert å ikke fått den nødvendige informasjonen som kan besvare problemstillingen. Et tilfeldig utvalg ville ikke gitt et godt nok utvalg, da det er en relativt lite utvalg fordelt på ulike grupper. Et bevisst utvalg er derfor det beste alternativet i denne metoden.

Tidligere ansatte som jobber på konkurrerende arbeidsplasser vil kunne gi oss innsikt i hvordan jobbtilbudet oppleves der. Disse intervjuobjektene kan også være en kilde til å forstå hva som kan bedre jobbtilbudet i MTB-våpenet.

Ansatte som har vært i permisjon og returnert kan gi oss innsikt i hva som er attraktivt ved jobbtilbudet. Ved å kombinere synet til ansatte med ulike erfaringer og bakgrunn er målet å få fram ulike sider av jobbtilbudet.

I teorien om jobbtilfredshet nevnes det at ulike ansatte har ulike behov, for eksempel vil operative og tekniske ansatte ha ulike behov og krav til jobben. Vi ønsker derfor å dele de nåværende ansatte i to grupper: Teknisk bransje og Operativ bransje. Her ønsker vi å finne hvilke likheter og hvilke ulikheter disse gruppene har i krav til jobbtilfredshet og jobbtilbud. Dette vil ha påvirkning på hvilke tiltak vi velger å foreslå for ledelsen og på hvilken måte vi foreslår å gjennomføre tiltakene. For eksempel kan det være nødvendig å gjennomføre noen tiltak for den operative bransjen og andre tiltak for den tekniske bransjen, men også noen tiltak som påvirker begge bransjer. Vi trenger derfor å finne informasjonen både fra teknisk bransje og operativ bransje ved hjelp av intervjuer.

I omverden finner vi også de ansattes familie og ledelsen i MTB-våpenet. For å dekke undersøkelsesbehovet har vi valgt å intervjuer to av de ansattes partnere, dette for å avdekke hvilke forhold ved jobbtilbudet som er viktigst for de ansattes familie. Dette prøver vi også å få besvart i intervju av de ansatte, men den beste kilden til dette vil være å gå direkte på familien. Disse intervjuene vil være kortere enn intervjuene av de ansatte, og det er derfor utarbeidet en egen intervjuguide for disse intervjuene. Den siste gruppen vi har valgt å intervjuer er ledelsen i MTB-våpenet, for å få en vinkling fra ledelsen om hva de mener om personellsituasjonen og jobbtilbudet. Dette kan gi oss verdifull informasjon om hva ledelsen tror er viktig for jobbtilbudet i MTB-våpenet. Ledelsen har mye kunnskap om avdelingen og vurderer kontinuerlig hva som er til det beste. Vi forventer derfor å innhente viktig kunnskap om jobbtilbudet i intervju av ledelsen. Samtidig kan dette gi oss en pekepinn på hvilke virkemidler vi har identifisert som ledelsen enda ikke har benyttet.

### Intervjuguide

I forberedelsen av intervjuene har vi utarbeidet en intervjuguide. Det finnes fem grader av strukturering i et intervju, fra helt lukket til helt åpent. Et helt lukket intervju inneholder faste spørsmål i en fast rekkefølge, mens et helt åpent intervju innebærer en samtale uten intervjuguide og uten sekvens i samtalen (Jacobsen, 2005). Vi ønsker at den som blir intervjuet i stor grad får rom til å komme med sine tanker og forslag til forbedring av jobbtilbudet, derfor er grad av strukturering av intervjuet mer mot et åpent intervju enn et lukket intervju (Jacobsen, 2005). Intervjuguiden vil derfor fungere som et virkemiddel for intervjuerne for å lede intervjuet i den retning vi ønsker, og for å kunne få svar på de spørsmålene vi mener er relevante for å avdekke undersøkelsesbehovet. Utover dette ønsker vi ikke å legge føringer på hvilke svar intervjuobjektet gir. I utarbeidelsen av intervjuguiden har vi tatt for oss Dalen (2004, p. 31) sine kontrollspørsmål:

- "Er spørsmålet klart og utvetydig?
- Er spørsmålet ledende?
- Krever spørsmålet spesielle kunnskaper og informasjon som informanten kanskje ikke har?
- Inneholder spørsmålet for sensitive områder som informanten vil vegre seg for å uttale seg om?
- Gir spørsmålsstillingen rom for at informanten kan ha egne og kanskje utradisjonelle

oppfatninger?”

Etter å ha kontrollert spørsmålene har vi kommet fram til disse intervjuguidene. Vi har laget flere ulike intervjuguider på bakgrunn av at vi har delt utvalget inn i ulike grupper: De ansatte, tidligere ansatte, ansatte som har vært i permisjon og returnert, de ansattes familie og ledelsen.

Intervjuspørsmål for de ansatte i MTB-våpenet:

1. Hva gjør at du trives i jobben i MTB-våpenet?
2. Ser du for deg at du er i MTB-våpenet om 5 år?
3. Hva gjør MTB-våpenet til en god arbeidsplass?
4. Hva gjør MTB-våpenet til en dårlig arbeidsplass?
5. Hvilke forslag/tiltak har du for å forbedre MTB-våpenet som arbeidsplass?
6. Hvordan oppfatter du arbeidsmiljøet i MTB-våpenet?
  - Oppfølgingsspørsmål: hvordan oppfatter du samholdet i avdelingen.
7. På hvilken måte har ledelsen påvirkning på hvordan du trives?
8. Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom dere om bord og ledelsen i MTB-våpenet?
  - Hvordan kan kommunikasjonen eventuelt bedres?
9. Mener du lønnen er tilfredsstillende i MTB-våpenet?
10. Opplever du arbeidsforholdene i MTB-våpenet som forutsigbar?
  - Hvordan kan forutsigbarheten økes?
11. Oppfatter du MTB-våpenet som en krevende arbeidsplass?
12. Oppnår du personlig utvikling i ditt arbeid ved MTB-våpenet?
14. Opplever du spenning i ditt daglige virke?
  - Har dette betydning for ditt valg om å jobbe i MTB-våpenet?
15. Har du et idealistisk syn på din rolle som offiser i det Kongelige norske forsvar?

Vi forventer at noen av de lukkede spørsmålene vil bli besvart av de åpne spørsmålene (Jacobsen, 2005). Spørsmål 1-6 er åpne spørsmål, mens spørsmål 7-15 er mer lukkede spørsmål for å sørge for at vi får den informasjonen vi trenger. Dette er basert på våre antagelser om hva som påvirker om personell velger å bli eller slutte i MTB-våpenet, noe som kan bekrefte eller avkrefte våre antagelser.

Intervju av ansatt som har kommet tilbake etter permisjon:

1. Hva gjorde at du kom tilbake til MTB-våpenet?
2. Hvordan opplevde du jobbtilbudet fra din tidligere sivile jobb i forhold til MTB-våpenet?
3. Mener du lønnen i MTB-våpenet er tilfredsstillende i forhold til sivile jobber?
4. Hvordan oppfatter du miljøet på arbeidsplassen i MTB-våpenet versus din sivile jobb?

Intervju av tidligere ansatte:

1. Hva gjorde MTB-våpenet til en god arbeidsplass?
2. Hva gjorde MTB-våpenet til en dårlig arbeidsplass?
3. Hvordan opplevde du kommunikasjonen mellom dere om bord og ledelsen i MTB-våpenet?
  - Hvordan kan kommunikasjonen eventuelt bedres
4. Hvordan opplever jobbtilbudet på din nye arbeidsplass sammenlignet med jobben i MTB-våpenet?
5. Forventer du noen oppfølging fra MTB-våpenet under permisjon?
6. Hva skal til for at du ønsker å komme tilbake til MTB-våpenet etter endt permisjon?

Intervju av de ansattes familie:

1. Hvordan opplever du din partners arbeidsplass?
2. Opplever du at din partners arbeid er forutsigbart for deg og deres familie?
3. Opplever du at din partner er fornøyd med jobben i MTB-våpenet?
4. Hva mener du MTB-våpenet kunne gjort for å være en bedre arbeidsplass?
5. Føler du som familiemedlem at du blir tatt vare på av MTB-våpenet?
  - Hvis ikke, hva skulle du ønske de gjorde?
6. Er du kjent med Familiedirektivet for Forsvaret?
7. Opplever du din partners arbeidsplass som fleksibel?

Intervju av ledelsen:

1. Hvordan tror du de ansatte ser på jobbtilbudet i MTB-våpenet i forhold til andre

jobber?

- Hva er utfordringen i dine øyne
2. Hvordan kan MTB-våpenet forbedre jobbtilbudet?
  3. Hvordan har kulturen i MTB-våpenet utviklet seg i de senere år?
  4. Hvordan opplever du at kommunikasjonen fungerer mellom dere i ledelsen og de ansatte ombord?
    - Er kommunikasjonen god nok?
    - Er det noen tiltak som kan gjennomføres for å bedre kommunikasjonen?

### Gjennomføring av metoden

Den empiriske metodedelen består av tolv individuelle intervju, noe som tilsvarer ca 10% av personellet i MTB-våpenet. Faget "kvalitativ metode" fra studiet kombinert med veiledning har vært retningsgivende for hvordan vi har lagt opp intervjuene. Vi har fokusert på å være godt forberedt til intervjuene, der vi har hatt en klar formening om hensikt og mål ved intervjuene. I selve intervjuene har vi i våres egne øyner prøvd å være strukturert i spørsmålsstillingen og være tydelig og forståelig. Intervjuguiden skal gi en best mulig struktur på intervjuet og dekke to ulike behov: Det ene er å gi rom for at den intervjuede kan komme med synspunkter upåvirket av intervjuerne og det andre er at vi stiller spørsmål som bekrefter eller avkrefter våre antagelser. Samtidig har vi vært opptatt av å ha et fleksibelt forhold til intervjuguiden. Den er brukt mest som en huskeliste for å sikre at vi kan holde intervjuet i ønsket retning (Repstad, 1998).

I intervjusituasjonen har vi vært opptatt av å legge til rette for en avslappet stemning. Vi ønsker å få sannferdige svar på spørsmålene og da er det viktig å skape tillit mellom intervjuerne og den intervjuede (Jacobsen, 2005). For å skape en avslappende stemning har vi tilbudt den intervjuede noe å drikke og litt frukt, vi har vært vennlig og imøtekommende og tilbudt alle de intervjuede anonymitet. Ved å tilby anonymitet kan den intervjuede være åpen om synspunkter uten å tenke på hva andre måtte tenke om disse synspunktene. Selve gjennomføring av intervjuene er inspirert av Jacobsen (2005). Vi startet hvert intervju med å gi en oversikt over hensikten med intervjuet. For å sikre at all informasjon blir lagret korrekt er intervjuene tatt opp på bånd. Dette er klarert med de intervjuede på forhånd og påvirker ikke en eventuell anonymitet. I tillegg til å ta samtalen opp, er deler av intervjuet notert underveis. Det er to grunner til at intervjuet er notert underveis: Kombinert med

bekreftende kroppsspråk kan det skape en trygghet for intervjueren, og ved å notere blir vi selv mer skjerpet overfor hva intervjueren sier slik at vi kan komme med utdypende spørsmål underveis.

Det er valgt et bevisst utvalg, empiri er hentet inn fra ulike grupper for å gi best mulig innsikt i de ulike synspunktene. Intervjuguiden er tilpasset de ulike gruppene ved at det er en egen intervjuguide for hver av de ulike gruppene. Det har vært innhentet empiri fra de ansatte om bord på fartøyene, empiri fra ledelsen som omhandler de ansatte og fra familien til de ansatte. Den avhengige omverden er definert som de ansatte, familien og ledelsen. For å få bedre innsikt i den avhengige omverden har vi derfor valgt å intervju disse gruppene hver for seg i individuelle intervjuer. De ansatte er delt inn i flere grupper. Ansatte som jobber om bord i dag er delt inn i teknisk og operativ bransje, da de ulike bransjene har ulike preferanser hva angår jobbtilbud og kommunikasjon. Vi har også en gruppe av tidligere ansatte som har sluttet eller er i permisjon fra MTB-våpenet, og en gruppe som er ansatte som har vært i permisjon men har kommet tilbake til MTB-våpenet. Gjennomføringen av de ulike intervjuene har vært i de ulike gruppenes naturlige element. De ansatte har vært intervjuet om bord, ledelsen har vært intervjuet på arbeidskontoret, de ansatte som har sluttet og familien har vært intervjuet i deres eget hjem. Lokalisering av intervjuene er valgt for å underbygge tilliten mellom intervjuer og den intervjuede. De ansatte ble intervjuet først, begge intervjuere var da involvert i intervjuene. Ved å være to intervjuere kunne vi utfylle hverandre underveis i intervjuet og fordele arbeidsoppgaver slik at den som stilte spørsmålet kunne fokusere på kommunikasjonen med den intervjuede mens den andre kunne notere.

Etter hvert intervju har vi evaluert intervjuet, ved å vurdere hvordan selve intervjuet har gått og hvilken ny informasjon vi fikk. Videre har vi vurdert hverandres rolle under intervjuet og hvordan vi skal forbedre spørsmål og gjennomføring av intervjuene. Ved hjelp av evaluering underveis har intervjuene blitt gradvis mer strukturerte og spisset for å avdekke ny informasjon på de ulike spørsmålene vi ønsket svar på. 12 intervju er gjennomført og vår opplevelse er at den empiri vi har innhentet er grundig og gir et godt bilde av de ulike gruppens synspunkt på både jobbtilbudet og kommunikasjonen i MTB-våpenet. Da tenker vi både på bredden av informasjon vi har hentet inn, men også dybden på informasjonen da flere ulike kilder har bekreftet det vi har funnet.



Empiri innhentet ved hjelp av intervju har vært behandlet ved at alle intervju er tatt opp på bånd samtidig som intervjuer noterte. I etterkant av intervjuene har vi hørt gjennom lydfilen for å kontrollere at kvaliteten har vært akseptabel og for å repetere resultatet. Resultatene av de ulike intervjuene har blitt oppsummert og benyttet i utarbeidelsen av forslag til tiltak for ledelsen i MTB-våpenet. Lydfilene har igjen blitt brukt for å kontrollere at informasjonen vi har benyttet har vært korrekt. Enkelte sitater fra intervjuene i resultatdelen er benyttet for å understreke viktige punkter fra intervjuene. For å avdekke feiltolkninger og at forskeren tillegger egne synspunkter til intervjuene er det viktig å vise resultatet til de intervjuede i etterkant (Jacobsen, 2005). Etter å ha benyttet intervjuene for å lage forslag til tiltak for ledelsen i MTB-våpenet har de intervjuede fått mulighet til å se at de er enige med framstillingen av det de har sagt. Å vite at man får muligheten til å gjennomgå resultatet i etterkant kan gi den intervjuede større trygghet i selve intervjuet.

### Vurdering av metoden

Metoden gjennomført i denne oppgaven har både styrker og svakheter. I det følgende vil vi gjennomgå både hva som styrker og hva som svekker validiteten av resultatene i denne studien. Vi vet fra Jacobsen (2005) at metoden benyttet i undersøkelsene kan forme resultatene, og ønsker derfor å være åpne om hva vi mener er styrker og svakheter i studien for at det skal være mulig for andre å vurdere dette selv. I valg og gjennomføring av metoden er det beskrevet at vi har tatt et bevisst utvalg av intervjuobjekter i denne studien. Årsakene til at vi har tatt et bevisst utvalg framfor et tilfeldig utvalg er at MTB-våpenet er en relativt liten organisasjon og vi har hatt et behov for å hente empiri fra ulike grupper i avdelingen. Ved et tilfeldig utvalg kunne vi risikert å ikke fått den informasjonen vi trengte fra de ulike gruppene for å få best mulig innsikt i den avhengige og uavhengige omverden. Et bevisst utvalg derimot gir oss en trygghet i at vi har fått informasjon fra ulike deler av omverden og dette mener vi vil styrke validiteten i studien.

Validitet handler om å unngå fallgruver (Jacobsen, 2005). Det finnes fire vanlige tester for å kontrollere kvaliteten på forskning (Yin, 2009):

1. Konstruere gyldighet:

Identifisere korrekte operasjonelle mål for det som blir studert (Yin, 2009). Dette handler om å vurdere om vi får vite noe om det vi tror vi får vite noe om, altså om vi får svar på det vi

ville? Videre må vi vurdere om svarene vi har fått og våre tolkninger svarer det på det vi ønsket å studere.

## 2. Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om vi har fått svar på det vi ville og om resultatene virker riktige (Yin, 2009).

I studien har vi vært opptatt av å ha konkrete mål for hva vi ønsket å finne svaret på. Problemstillingen i studien er å "reduere avgang av personell i MTB-våpenet", denne ville vi løse ved å svare på ulike delspørsmål som skulle ende i konkrete forslag til tiltak for ledelsen i MTB-våpenet. Hensikten er at disse tiltakene skal hjelpe ledelsen til å redusere gapet mellom antall personell man har behov for i MTB-våpenet og det antallet man faktisk har i dag. Å ha konkrete mål er viktig for å få svar på det vi vil, dette har dannet grunnlaget for intervjuguiden og gjennomføringen av metoden. Ved å behandle intervjuene videre til konkrete forslag til tiltak har vi gjennom prosessen hatt fokus på hva vi ønsket å oppnå med metoden. Hva som har vært målet har vi vært tydelig på i intervjuene og vi mener derfor at vi har fått mange av de svarene vi trengte for å få vite noe om hvordan MTB-våpenet kan forbedre jobbtilbudet. Ved å la intervjuobjektene få se gjennom resultatene og forslagene til tiltakene i etterkant kan vi kontrollere om de tolkningene vi har gjort stemmer med deres bilde av situasjonen, dette kalles respondentvalidering (Jacobsen, 2005).

Respondentvalideringen gir oss videre svar på om de resultatene vi har fått svarer til det vi studerer. I intervju vil det være en grad av usikkerhet angående om intervjuobjektene svarer ærlig og ikke blir bundet av frykt for hvilke konsekvenser deres meninger kan få for dem selv eller andre. I intervjuene snakker vi om arbeidsplassen til de ansatte og hva man mener om den, dette kan være temaer som er ubehagelig å snakke om, dette kan skape spesielle resultater og kalles substansseffekt (Jacobsen, 2005).

Vi har forsøkt å skape et tillitsforhold mellom oss og intervjuobjektene for å skape en trygghet i intervjusituasjonen. For å oppnå denne tilliten har vi benyttet ulike metoder, blant annet har vi foretatt intervjuene i naturlige omgivelser, hatt en hyggelig og strukturert framtoning og gitt muligheter for å være anonym og se resultatet etter våre fortolkninger. Disse metodene mener vi har gitt oss større sannsynlighet for at intervjuobjektene har svart ærlig. Noen av metodene kan likevel ha virket mot sin hensikt, for eksempel kan avgjørelsen

om å intervju de ansatte om bord på fartøyet ha påvirket i negativ retning. Dette kalles konteksteffekt og er at konteksten intervjuet foregår i kan påvirke resultatene (Jacobsen, 2005). Uten at vi har oppfattet det kan de ansatte om bord ha følt seg bundet av å være i arbeidsområdet og dermed ikke ha vært like ærlig, selv om vi gjennomførte intervjuene kun med intervjuere og intervjuobjekt tilstede. Intervjueffekten, det at intervjuer er tilstede i rommet kan også påvirke intervjuobjektet og dermed resultatene (Jacobsen, 2005). Vårt inntrykk er at resultatene fra intervjuene samsvarer med virkeligheten og synspunktene til de ansatte i MTB-våpenet. Ved å videreutvikle dette til konkrete forslag til tiltak, mener vi at gyldigheten er god og at vi har fått mange av de svarene vi ville for metoden. Samsvaret mellom flere av de ulike intervjuene, på tvers av de ulike gruppene, kombinert med noen unike resultater gir oss en bekreftelse på at resultatene virker riktige.

### 3. Ekstern gyldighet

Handler om vi kan overføre resultatene fra undersøkelsen til andre sammenhenger (Jacobsen, 2005). I denne studien er ekstern gyldighet irrelevant, MTB-våpenet er en unik organisasjon som ikke kan sammenlignes med sivile rederier og andre organisasjoner. Hensikten med studien er heller ikke å finne generelle sammenhenger, men å finne de unike forhold som skaper jobbtilbudet i MTB-våpenet og hvordan jobbtilbudet og kommunikasjonen av det kan forbedres. Resultatene av denne studien kan derfor ikke overføres til andre sammenhenger.

### 4. Pålitelighet

Påviser at det operasjonelle av en studie, kan gjentas med samme resultat (Yin, 2009). I valg og gjennomføring av metoden har vi benyttet teori fra faget kvalitativ metode (MEN115) og veiledning. Dette er en framgangsmåte som det er naturlig at andre benytter dersom studien skulle gjentas. Det bevisste utvalget kan påvirke mulighetene for at andre skal kunne gjenta studien med samme resultat. Andre forskere kan velge et annet utvalg eller et tilfeldig utvalg, dette kan skille utvalget i denne oppgaven fra andre utvalg. Dette er forhold som kan påvirke resultatet og på den måten påvirker det bevisste utvalget påliteligheten av studien.

I denne studien har vi en dobbeltrolle, vi er selv ansatt i MTB-våpenet samtidig som vi foretar en studie om MTB-våpenet. Det innebærer at vi kjenner organisasjonen og dens ansatte godt fra før vi begynte studien. Dette er noe som påvirker resultatet. Det kan være

en styrke for validiteten av studien da vi begge har grundig kjennskap til jobbtilbudet. Vi har dermed en solid brukskompetanse om MTB-våpenet og kan sette oss inn i de ulike tekniske beskrivelsene om arbeidstilbudet. Vi vet hvordan organisasjonen er bygget opp og har selv erfart de positive og negative sidene ved jobbtilbudet. Vi har også jobbet i ulike stillinger om bord, noe som øker vår evne til å forstå de ulike ansattes behov. En forsker som kommer utenfra organisasjonen har ikke den samme forståelsen for hva som påvirker jobbtilbudet i MTB-våpenet. Dette kan skape et større rom for feil i tolkning av intervjuene av de ansatte på grunn av misforståelser. En ekstern forsker kan også ha en effekt på intervjuobjektene. Et resultat kan være at intervjuobjektet har lettere for å svare ærlig på spørsmålene siden de ikke kjenner vedkommende og dermed opplever det som mer anonymt, men det kan også tenkes at man får motsatt effekt. For vår del er det en risiko for at vi blir preget av vår brukskompetanse og erfaring fra MTB-våpenet, dette kan medføre at vi ikke ser nye løsninger på problemet. En ekstern forsker kan ha lettere for finne nye løsninger. Dersom forskeren hadde kommet utenfra organisasjonen kan man derfor få andre resultater, noe som påvirker påliteligheten av studien.

## **Presentasjon og drøfting av resultater**

I det følgende kommer vi til å presentere jobbtilbud, alternativt jobbtilbud og forslag til tiltak for å forbedre jobbtilbudet i MTB-våpenet. Vi benytter oss av teori, vår bruksteori og empiri i form av intervjuer for å gi en oversikt over jobbtilbudet som er i dag, og hvilke tiltak som kan innføres for å forbedre dette jobbtilbudet. For å beskrive jobbtilbudet i konkurrerende rederier har vi gjennomført undersøkelser i form av uformelle samtaler og søk på internett. For å få grundigere innsikt i dette jobbtilbudet har vi intervjuet personell som har gått til konkurrerende rederier. Videre ønsker vi å sammenligne dette jobbtilbudet med jobbtilbudet i MTB-våpenet og håper at dette kan bidra til å se hvilke virkemidler som kan benyttes for å bedre jobbtilbudet.

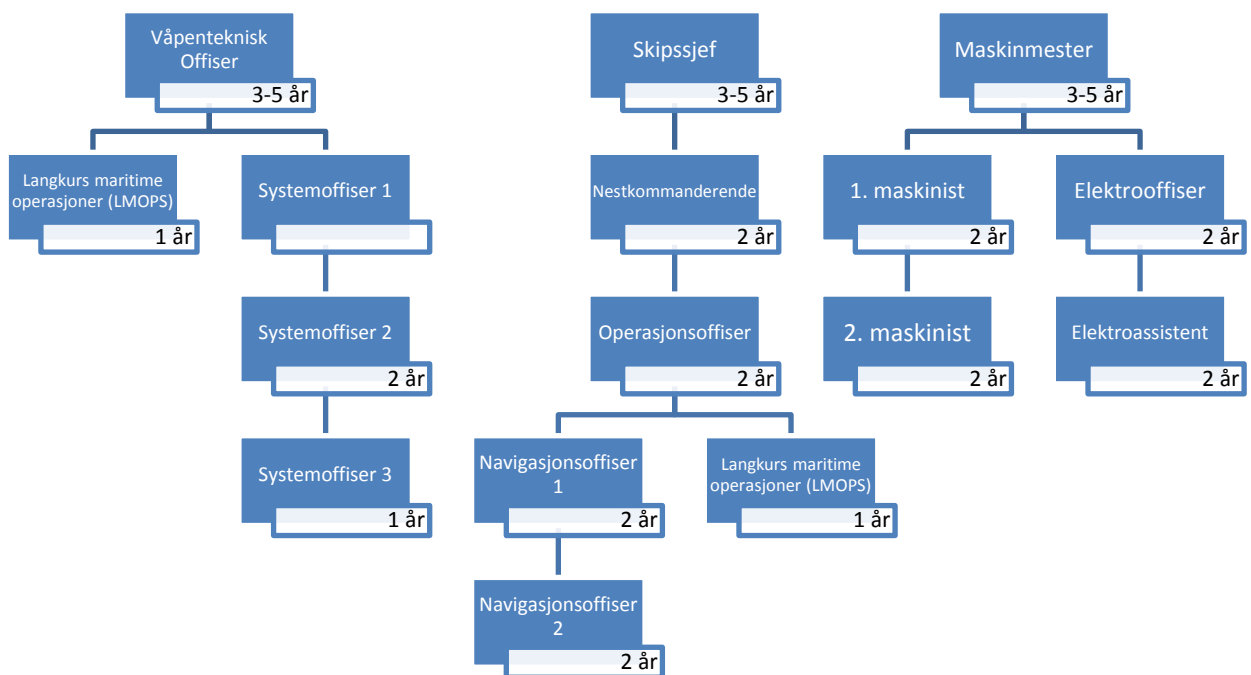
## **Jobbtilbudet**

I arbeidet med teorigrunnet, intervjuer og ved hjelp av vår bruksteori har vi fått inspirasjon til hvilke handlingsparameter/virkemidler som danner jobbtilbudet i MTB-våpenet.

Vi vil i det følgende beskrive jobbtilbudet slik det er i dag, deretter vil vi se på hvordan vi kan utvikle jobbtilbudet ytterligere.

Som nyansatt på et fartøy vil man i første omgang få omfattende kurs og opplæring om fartøyene, før en begynner å virke i sin stilling. For en maskinist innebærer dette at man begynner i stilling som 2. maskinist når man er nyutdannet. Etter hvert som man tilegner seg erfaring og viser at man behersker arbeidsoppgavene, blir man tilbudt en stilling med mer ansvar, plikter og lønn. Karriereløpet for de ulike bransjene er lagt på forhånd og dette sørger for at man blir tilbudt nye utfordringer etter hvert som man tilegner seg kunnskap og erfaring. For den tekniske bransjen er toppen på karrierestigen maskinmester eller våpenteknisk offiser, mens for den operative bransjen er toppen av karrieren skipssjef. Selv om karrierestigen på fartøyene er lagt på forhånd, er den begrenset i tid. Når man har blitt skipssjef, våpenteknisk offiser eller maskinmester er det ikke lenger like tydelig hvordan man skal fortsette karrieren. Karriereløpet er vist i figur 11:

**Figur 12: Karriereløpet på Skjold-klassen**



Antall år en sitter i hver stilling er ikke fastsatt. Dette vil være avhengig av rekrutteringsgrunnlag, avganger og personlige tilpasninger for den enkelte. Det er i MTB-våpenet rom for at personer som raskt tilegner seg kunnskap og viser initiativ, får opprykk på et tidligere tidspunkt. Både i operativ og i våpenteknisk bransje er det lagt opp til at en skal

få et år faglig påfyll gjennom kurset *langkurs maritime operasjoner* som går på Sjøforsvarets taktiske senter. I løpet av dette året får en kunnskap som skal gjøre den ansatte bedre rustet til operativ planlegging og taktikk. Personlig utvikling er derfor en viktig del av tilværelsen i MTB-våpenet, da karriereløpet er lagt opp til at man skal få mer ansvar etter hvert som man får mer erfaring om bord.

Lønn er bestemt av stilling og grad, der graden er oppdelt i grunnlønn og tillegg for seilas. Totalt sett kan årslønnen sammenlignes med sivil skipsfart, men ikke arbeidstiden. I sivil skipsfart har man turnusordninger der man for eksempel jobber tre uker, for deretter å ha fri i tre uker. I MTB-våpenet er det annerledes, der et vanlig seilingsmønster tilsvarer 2-3 ukers seilas etterfulgt av en periode til kai på like lang tid. Totalt sett skal MTB-ene seile cirka 100 dager i året. I periodene til kai jobber man i hovedsak vanlig arbeidstid fra klokken 0800 til 1600. I stor grad følger den ansatte skoleruten, det vil si at man har mulighet til å ta ut ferie og avspasering i høytider og skoleferier. Ulempen med denne arbeidstiden er at man ikke har samme grad av forutsigbarhet som i sivil skipsfart, der de ved starten av året vet sin turnus. Som tidligere nevnt produserer staben et årsprogram som fartøyene skal forholde seg til, men det viser seg at på grunn av defekter og kanselleringer vil det bli endringer i løpet av året. Det er derfor en viss grad av usikkerhet knyttet til årsprogrammet.

Vi opplever at det er et veldig godt arbeidsmiljø i MTB-våpenet, da flere av de ansatte i stor grad bruker tid sammen i fritiden i tillegg til at det finnes flere arenaer på arbeidsplassen hvor uformelle samtaler finner sted. Viktigheten av fysisk fostring er vektlagt fra arbeidsgivers side, og ansatte får tilbud om å trene på moderne treningsfasiliteter i arbeidstiden.

I MTB-våpenet har vi den sosiale organisasjonen KNM Rap som skal bidra til styrking av avdelingsånd. Hensikten med denne klubben er å organisere uformelle situasjoner, der ansatte kan treffes utenfor arbeidstiden. Innovative og suksessrike arbeidsplasser, for eksempel Google, Apple og Levis, har en sterk avdelingsånd i seg, som fører til at de som jobber der er stolte av jobben de gjør og bidrar til det lille ekstra for at organisasjonen klarer å operere vellykket.

Det MTB-våpenet kan tilby, som man ikke kan få på noen andre arbeidsplasser, er den unike sammensetningen av samfunnsansvar og spenning. Som ansatt i den norske marine er man en del av det norske forsvaret og kan bidra til å løse konflikter på vegne av norske myndigheter. Dette gir et idealistisk perspektiv på hvorfor man bør velge MTB-våpenet som arbeidsplass. Samtidig kan MTB-våpenet tilby spennende og utfordrende arbeidsoppgaver som bidrar til personlig utvikling. Det er et fartøy som seiler i høy hastighet i krevende farvann, der man skal operere avanserte våpen og sensorer. Motargumentet her er at teknikere i det sivile, vil kunne operere teknologisk avanserte utstyr som også gir utfordringer og spenning. Spenning knyttet til maskinistens oppgaver har først og fremst sammenheng med fartøyets tekniske innretninger, og ikke hva fartøyet bidrar til. Vi mener at det blir færre idealister i samfunnet, og at Sjøforsvaret bare blir sett på som et rederi på lik linje med sivil skipsfart.

Oppsummert har vi identifisert følgende handlingsparameter/virkemidler som danner jobbtilbudet:

- a) Arbeidsmiljø og samhold
- b) Lønn
- c) Personlig utvikling
- d) Spenning
- e) Idealisme

### **Alternativt jobbtilbud**

Vi har gjennom innsamling av data i åpne kilder, samt ved intervjuer av personell som har sluttet og begynt å jobbe i konkurrerende rederier, skaffet oss et overblikk over hva det konkurrerende jobbtilbudet til MTB-våpenet er. Vi vil under gjøre rede for det, samt peke på de største forskjellene mellom jobbtilbudet i MTB-våpenet og i konkurrerende rederier. Vi har da tatt for oss kun sjøgående stillinger både for operativt og teknisk personell. Dette vil da være styrmann, maskinist og tekniker stillinger om bord i sivile fartøyer, da spesielt i oljeindustrien. Vi har valgt å definere at faktorer som er innbefattes av jobbtilbudet er: Lønn, arbeidstid, miljø, personlig utvikling og opplevelse av at jobben er samfunnsnyttig. Når det gjelder det alternative jobbtilbudet vil vi se på lønn og arbeidstid. Vi ønsker ikke å gå i dybden på miljø, personlig utvikling og opplevelse av at jobben er samfunnsnyttig da dette

er en subjektiv oppfatning. Vi vil kommentere det kort i forhold til de funn vi har gjort under våre intervjuer.

Lønn og arbeidstid: Når det kommer til lønn, tjener de som jobber sivilt cirka det samme som en gjør i MTB-våpenet. Forskjellen er at alle konkurrerende jobbtilbud tilbyr turnus. De fleste tilbyr fire uker på og fire uker av. Hvis en er heldig og kommer seg på rigg i oljeindustrien, kan en gå inn i en rotasjon med to uker på og fire uker av. Det er også stor forutsigbarhet i forhold til når en skal jobbe, da en vet lang tid i forveien hvilke uker en er borte i forbindelse med seilas (fordi en følger en fast turnus). Bakdelen er at ukene en skal jobbe like gjerne kan falle på ukene rundt julaften og nyttår, så vel som en uke midt i november. Det er da åpenbart at en får mye mer fritid enn hva en gjør i MTB-våpenet, mens fordelene i MTB-våpenet er at en har større forutsigbarhet i forhold til at en har fri ved store høytider. Det er også langt større fleksibilitet i MTB-våpenet i forhold til at hvis en lang tid i forveien vet at en trenger fri i en gitt periode, så løser det seg som regel. Dette er ikke mulig på samme måte i sivile konkurrerende jobbtilbud, da turnusen skal følges til punkt og prikke. Hvis en ser kun på faktorene lønn og arbeidstid så er det konkurrerende jobbtilbud mye bedre enn tilbudet i MTB-våpenet.

I intervjuer har vi fått frem at miljøet i sivile konkurrerende jobbtilbud er greit nok, men kan ikke måle seg med MTB-våpenets miljø. Jobben er kun en jobb, og en er der for å skaffe seg fritid. Komforten er mye større enn om bord på Skjold-klassen, da de har egen lugar med TV og internett. Dette fører også til at det blir mye mindre av det sosiale samværet som en opplever om bord på Skjold-klassen.

Når det gjelder personlig utvikling så fremkommer det av intervjuene at dette er mye opp til en selv. En kan bli værende i en lav stilling lenge om en ønsker, men hvis en er offensiv og viser seg som en dyktig medarbeider, vil det stort sett være muligheter for avansement så lenge en stilling åpner seg. Det er på ingen måte samme presset for å gå videre på rangstigen som i MTB-våpenet, men mulighetene er der for de som ønsker det.

I forhold til opplevelse av at jobben er samfunnsnyttig så er funnene vi har gjort ikke entydige. Noen finner jobben sin meningsfylt, spesielt med tanke på oljeindustrien, da de bidrar til den rikdom som Norge har opparbeidet på grunn av det sorte gull. Andre sier at



opplevelsen av samfunnsnytte var mye større da de fikk delta i operasjoner for å beskytte Kongeriket Norge. Vi ønsker derfor ikke å konkludere med noe på dette punktet.

Ut fra intervjuene har vi sett at det konkurrerende jobbtilbuds miljø og personlig utvikling oppleves bedre i MTB-våpenet enn i konkurrerende jobbtilbud. Når det gjelder opplevelse av samfunnsnytte har vi en følelse av at denne er større i MTB-våpenet enn i sivile konkurrerende jobbtilbud, men vi ønsker ikke å konkludere bastant i forhold til dette punktet. Det er derfor viktig for MTB-våpenets ledelse å fokusere på disse faktorene, samtidig som en må jobbe for at lønn og arbeidstid skal bli så konkurransedyktig som mulig. Det fremkommer av intervjuene at det er lønn og turnusordning som er den store fordelen med det sivile konkurrerende jobbtilbudet.

Basert på vår bruksteori og teorigjennomgangen har vi hypoteser om hva som ikke er tilfredsstillende ved jobbtilbudet i MTB-våpenet i forhold til konkurrerende rederier. Vi tror at årsaken til at ansatte slutter er:

1. Lønn er ikke tilfredsstillende i forhold til arbeidstid. Lønn i konkurrerende rederier tror vi er ganske like. Men man har da mindre arbeidstid og dermed er lønnen i realiteten lavere i MTB-våpenet.
2. Uforutsigbarhet i forhold til årsprogrammet. Dersom årsprogrammet hadde vært pålitelig ville denne gitt forutsigbarhet i forhold til når fartøyene skal seile, men da denne har vist seg å endres mye i løpet av året skaper det uforutsigbarhet for besetningene
3. Uforutsigbarhet i forhold til drift av fartøyene (skipstekniske problemer som fører til forsinkelser). På grunn av den ustabile driften av fartøyene er det mye usikkerhet knyttet til arbeidshverdagen til besetningen om bord.
4. Krevende arbeidstider. Det kan være krevende å være offiser i MTB-våpenet, med et vanlig seilingsmønster kan det være to til tre med seiling etterfulgt av to til tre uker vedlikehold og så videre. Dersom seilasprogrammet blir for krevende kan tiden man har tilgjengelig bli liten. Da kan det bli et krevende tidspress både den tiden man er ute og seiler og den tiden man er hjemme for å drive vedlikehold. Dette kan skape et stort arbeidspress som er krevende for den ansatte og dens familie.

## **Forslag til tiltak**

I litteraturen om endringsledelse er ett av synspunktene at en organisasjon er så kompleks at en ikke kan forutse hvilke resultater handlingene medfører. Det er dermed ikke gitt at våre handlinger får det ønskede resultat, men vi ønsker å belyse hvilke resultat vi ønsker å få og hvilke fallgruver vi identifiserer med disse. Vi kan da si at vi har en rasjonalistisk tilnærming til problemet i MTB-våpenet, men med en forståelse av det naturlige perspektivet på organisatoriske endringer (Busch, 2007). Det er også viktig å være klar over at vi kommer til å møte motstand ved implementering av endringer i MTB-våpenet. Dette kan vise seg i forskjellige former og faser, og det er viktig at vi er klar over disse og tidlig kan identifisere de (Jacobsen, 2004). Vi mener at vi med åpenhet og ærlighet, samt ved å oppmuntre til dialog, kan redusere motstand. Det er også viktig å fokusere på å bruke motstanden til noe positivt, og unngå selvoppfyllende profetier (Ford, et al., 2008).

Vi vil nå komme med flere forskjellige forslag til tiltak som kan gjennomføres i MTB-våpenet for å forhindre uønsket avgang av ansatte.

Handlingsparameter er en samling av handlingsalternativer. Vi vil i denne delen presentere hvilke handlingsalternativer vi har identifisert gjennom vår bruksteori, uformelle samtaler, intervjuer og teorigjennomgang. Vi vil under hvert tiltak vise til hva som er fordeler og bakdeler med tiltaket, slik at det blir lettere for MTB-våpenets ledelse å identifisere hvilke de ønsker å benytte seg av. Ved å benytte seg av disse tiltakene mener vi at en vil styrke jobbtilbudet i MTB-våpenet, og som en effekt av det hindre uønsket avgang av personell.

## **Mentorordning**

Målet med mentorordning er større fokus på den enkeltes karriere og utvikling i avdelingen, samt at den ansatte føler at han får den oppfølgingen som han/hun fortjener.

I intervjuene vi har gjennomført har samtlige etterlyst oppfølging og en plan for deres fremtid. Enkelte har i perioder vært underlagt mentorordninger, men de har av ulike årsaker ikke fungert slik som hensikten var. Det som etterlyses er et tydelig kontaktpunkt hvor den ansatte kan henvende seg, og en person som har ansvaret for deres bransje sin utvikling. Dette både generelt med tanke på utvikling av kursrekker og tilførsel av ny kunnskap, samt individuelt med tanke på karriereplan og personlig utvikling.

Når det gjelder personlig utvikling har vi i intervjuene avdekket at så lenge fartøyene seiler, vil operativ bransje føle at de får utfordringer og utvikler seg, mens det i stilleligge perioder er lite personlig utvikling. I teknisk bransje er det i mye større grad personlig utvikling, spesielt for maskindetaljen, da de må gjennomføre omfattende vedlikehold og reparasjonsarbeid mens fartøyet ligger til kai.

Det negative med mentorordningen er at dette ikke er jobb som er 100 % tildelt en stilling. Det vil derfor kunne føre til merarbeid for den som får dette ansvaret. Det krever også en god del tid. Operativ bransje inneholder åtte personer per båt. Våpenteknisk bransje inneholder 4 personer per båt. Maskinteknisk bransje inneholder seks personer per båt. På treningssenteret er det en fagleder for hver enkelt bransje, og dette vil medføre et mentoringsansvar på mellom 20-40 personer. Et tiltak her er eventuelt å fordele mentoringsansvaret på to personer i bransjer med mye mentoringsansvar. Det konkrete forslaget er da å tildele mentoransvar til faglederne for de ulike bransjene. Disse faglederne sitter på land, og bør få ansvaret for oppfølging av den enkelte. Hvis det ikke lar seg gjøre bør faglederne avtale med nestkommanderende på fartøyene, slik at faglederne gjennom nestkommanderende ombord kan skaffe seg en oversikt over hvilke behov og ønsker de ansatte har.

Mentor opptrer på vegne av fellesskapet, i dette tilfellet MTB-våpenet, og gir veiledning og råd, samt lytter til medarbeiderens behov og ønsker (Brunstad, 2003). Mentor holder også oversikt over de rådende behovene og ønskene sett fra organisasjonens side, og kan på den måten veilede den enkelte på en best mulig måte, noe også teorien om veivising i markedskommunikasjon støtter (Ottesen, 2005). På den måten får mentor en oversikt over den ansattes behov, samtidig som mentor er bindeleddet til ledelsen og har kontroll på fordelingen av kompetansen i organisasjonen. Da kan mentor på et tidlig tidspunkt veilede personer inn i riktige stillinger, samtidig som han kan forebygge eventuelle vakanser for fremtiden.

Mentor blir et virkemiddel for MTB-våpenet for å benytte seg av personlig individuell kommunikasjon til de ansatte (Ottesen, 2005). Med en god mentorordning vil en også unngå personellavganger som kommer overraskende. En informert mentor vil føre til at MTB-

våpenet er forberedt, slik at det vil være mulig å skaffe inn nødvendig kompetanse innen personens oppsigelsestid er avsluttet. Dette vil også påvirke positivt den avhengige omverdenen. Forutsigbarhet for den ansatte, spesielt med tanke på familie, vil virke positivt og kan føre til økt trivsel. For ledelsens del vil forutsigbarhet i kunnskap og kompetanse være avgjørende for å kunne bemanne sine avdelinger, og dermed sine arbeidsoppgaver. Når det gjelder jobbtilbudet vil mentorordningen påvirke personlig utvikling og miljø. Bakdelen med en mentorordning er at det ikke er en egen stillingshjemmel for det per nå i MTB-våpenet, og den som får oppgaven ved å være mentor får det som ekstraarbeid i tillegg til nåværende arbeidsoppgaver. Dette kan medføre at mentorarbeidet ikke blir tilstrekkelig prioritert, samtidig er det viktig at den aktuelle mentoren har evner og interesse for denne typen arbeid, da det stilles store krav til relasjonelle ferdigheter (Tharaldsen, 2011).

### *Fagsamlinger*

Fagsamlinger kan benyttes for at de ulike underavdelingene på fartøyet kan dele erfaringer med de samme underavdelingene på andre fartøy. Dette kan være en prosess der man diskuterer ulike løsninger og metoder innenfor sitt fagområde. For eksempel kan navigatørene samles for å diskutere spesielle navigasjonsområder, ulike prosedyrer og andre erfaringer. Fagsamlinger er et middel for å øke vekst som motivasjonsfaktor fra fasett-teorien (Kaufmann, 2003).

Her har også faglederne som sitter på land et ansvar for at disse fagsamlingene gjennomføres, samt å tilegne seg informasjon om ny teknologi, investeringer, prosjekt som de informerer om, gjennom bruk av personlig individuell kommunikasjon (Ottesen, 2005). Under intervjuene har det også kommet opp et behov for større grad av erfaringsutveksling i forholdet fartøy–fartøy og fartøy-land. Dette spesielt i forbindelse med oppøvinger og øvelser, da det gang på gang blir for stor belastning på personellet om bord i forbindelse med gjennomføring av oppøving til sikkerhetsmønstring<sup>2</sup> samt planleggingsarbeid før øvelser.

Vårt forslag er her å gjennomføre en fagsamling for ledergruppen sammen med operasjons- og planleggingsavdelingen på land. Dette kan være både etter behov, men gjerne med faste intervall. Under disse fagsamlingene utveksles informasjon i forbindelse med mønstringer og øvelser, og en kan da se på muligheten for hvor mye av denne informasjonen som kan være

---

<sup>2</sup> Sikkerhetsmønstring er en nivåkontroll hvor kontrolleres for om det klarer å håndtere sin egen sikkerhet i forbindelse med brann, havari og normal operering.

sentralisert. Dette slik at en unngår at det sitter personell på hvert enkelt fartøy og lager samme informasjon, eller at det gjøres samme feil på gjentatte mønstringer.

En slik parameter kan bedre fartøyets nivå innenfor de ulike fagene og skape en sterkere fagkultur (Kaufmann, 2003). Dette kan medføre at de ansatte føler at de kan utvikle seg i sitt spesialfelt. Fagsamlinger vil påvirke jobbtilbudet innenfor personlig utvikling og miljø.

### *Gruppesamtaler*

Parameteren gruppesamtaler handler om at man samler hele eller deler av fartøyets besetning for en samtale om et tema. Det kan være ulike tema, som omhandler praktiske utfordringer om bord eller større spørsmål angående fartøyets visjon og framtid. Ved å benytte dette som et forum kan ledelsen skape en felles forståelse for hvordan oppgaver skal løses sammen. Slike gruppesamtaler kan være alt fra en samtale mellom to i besetningen, en samtale i en underavdeling, eller mellom alle i besetningen samtidig. Dette er et verktøy som ledelsen kan bruke for å skape en endringsprosess der hele besetningen er involvert og inkludert (Beer & Nohria, 2000). En positiv sideeffekt er at prosessen kan medføre at besetningen snakker oftere sammen om ulike tema (Herzberg, 2003). Uformelle samtaler er en viktig del av læringsprosessen, da dette kan føre til uformell læring som ikke ledelsen har planlagt, men som kommer som en ekstra virkning av at besetningen snakker sammen (Shaw, 2002). Patricia Shaw (2002) understreker hvor viktig det er å bare prate sammen og hvordan dette kan skape endringer hos de involverte. Parameteren gruppesamtaler vil påvirke jobbtilbudet innenfor miljø, personlig utvikling og følelsen av samfunnsnytte i jobben.

Implikasjoner på avhengig omverden både for fagsamlinger og gruppesamtaler, er at den ansatte kan oppleve faglig og personlig utvikling samt sterkere avdelingsånd. For ledelsen innebærer dette at den ansatte får økt sin faglige kompetanse og tilknytningen til avdelingen blir sterkere.

### *Involvering av den ansatte*

Tiltak for økt involvering styrker det opplevde jobbtilbudet, dette ved å involvere de ansatte i avgjørelser som påvirker deres arbeid og jobbhverdag. Ved at ledelsen lager et program for involvering av ansatte, vil dette øke jobbtilfredsheten, samt at moral og lojalitet til virksomheten bedres og produktiviteten øker. Gevinsten blir redusert turnover og økt kvalitet i produkter og tjenester (HRNorge, 2011).

MTB-våpenet har mulighet til å involvere sine ansatte på flere måter. Vi vil blant annet trekke frem en vinn-vinn situasjon ved å involvere de ansatte i større grad i form av arbeid innenfor Concept Development and Experimentation (CD&E)<sup>3</sup> (Forsvarsdepartementet, 2004). Dette er noe som det per i dag ikke er satset mye på i MTB-våpenet, og som ligger under MTB-treningscenter. Vi mener at dette er noe de ansatte vil anse som interessant å få delta i, samt at det er medarbeiderne om bord som er de daglige brukerne av utstyret. De har derfor gode forutsetninger for å si noe om hvordan utviklingen videre bør være, samt hvilket utstyr som trengs. Bakdelen med dette er at det er arbeid som tar tid, og at det ikke må gis som merarbeid. Vårt forslag er da at MTB-våpenet i større grad benytter seg av selvstyrte arbeidsgrupper (Sander, 2004), og at det i deres mandat er lagt opp slik at de kan prioritere tid til dette arbeidet.

Verden er stadig i forandring, noe som gjør at også trusselbildet endrer seg. Under den kalde krigen var trusselbildet klart og tydelig i form av «den store Bjørnen fra øst», mens en i dag har et mye mer diffust bilde. Det er derfor viktig at MTB-våpenet bidrar ved å gjøre seg relevant, og hele tiden leter etter mulighetene for hvor vi kan bidra for det norske forsvar. Her peker Lester og Piore (2004) på bruken av det offentlige rom for innovasjon i bedriften, dette handler om inkludering av alle ansatte i innovasjonsprosessen (Lester & Piore, 2004). Dette kan være et problem for en militær organisasjon som MTB-våpenet, fordi det er tydelig hierarkisk organisering med lange tradisjoner for at «Sjefen er Gud» og at hans ord er lov. Hierarki og militær respekt og presisjon er noe som en må beholde, men dette trenger ikke gå på akkord med større involvering fra alle om bord.

I intervjuene vi har gjennomført har det tydelig kommet frem at MTB-våpenet i dag er gode på involvering av ansatte, noe som bidrar til å øke motivasjonsfaktorene fra tofaktor-teorien (Kaufmann, 2003). Det er sjelden til aldri et nei å spore når gode forslag legges frem, og de ansatte opplever god respons når de kommer med konstruktive forslag til endring. Det er viktig at de ansatte opplever frihet til å utvikle nye ideer (Martin, 1992). Dette er en god egenskap som MTB-våpenet må videreføre. I videreførelsen av dette burde arbeidet blitt systematisert fra staben og treningscenteret sin side, slik at en i større grad fikk kontroll på hva som ble gjort samt oversikt over hva det er behov for å undersøke nærmere.

---

<sup>3</sup> CDE er i NATO definert som *“A forward looking process for developing and evaluating new concepts within an alliance framework, before committing extensive resources”*.

### *Forutsigbarhet i årsprogram*

I samtlige intervjuer har det blitt understreket viktigheten av forutsigbarhet i arbeidet. Vi har tidligere nevnt at MTB-våpenet utarbeider et årsprogram som skal gi den nødvendige forutsigbarheten som den ansatte og dens familie trenger. «*Det viktigste for meg er å vite når min mann kommer hjem*» (Intervjuobjekt#11, 2012). Det har på grunn av ustabilitet i drift og dermed påfølgende forandring i seilasaktivitet vært gjort store forandringer i årsprogrammet de siste årene. Dette kan en i noen grad skylde på barnesykdommer ved innføringen av en ny fartøystype. Det vil alltid ta noe tid å få en ny fartøystype driftsstabil. Dette har vi tidligere sett i innfasingen av andre nye fartøystyper, for eksempel nye fregatter og minefartøy.

MTB-våpenet har nå overtatt 4 fartøyer, og driftsstabiliteten blir bedre og bedre for hver måned som går. Det må derfor forventes at årsprogrammet fra sommeren 2012 opprettholdes, og at de ansatte kan forholde seg til årsprogrammet fra det utgis senest desember året i forveien.

Dagens rådende oppfatning er at årsprogrammet er veiledende. Fra intervjuene har vi utsagn som «*årsprogrammet gir en grei pekepinn på hva en kan forvente seg, men det overholdes ikke*» (Intervjuobjekt#1, 2012), og «*årsprogrammet er veiledende*» (Intervjuobjekt#4, 2012). I fremtiden må den ansatte kunne forvente at årsprogrammet er til å stole på, og at det skal mye til for at forandringer innføres, med tilhørende uforutsigbarhet. Gjennom intervjuene har vi avdekket at årsprogrammet er det som folk retter seg etter når de søker forutsigbarhet i arbeidstid og arbeidsbelastning gjennom et år, og MTB-stab må derfor ha en høy terskel for å forandre på dette. Fordelen med å gjeninnføre forutsigbarhet er at den tar vekk den friksjonen det skaper med uforutsigbarhet for den ansatte og ikke mins familien. Bakdelen med å ha et rigid årsprogram er at det vil alltid være oppdukkende oppdrag. VIP-opppdrag<sup>4</sup> og ulike tilstillinger der det er ønskelig og forventet at MTB-våpenet stiller med fartøy er eksempler på slike oppdrag. Det er derfor viktig at MTB-våpenets ledelse er tydelig i sin kommunikasjon oppover at når årsprogrammet er satt så må det overholdes innenfor de rammene det gir. Det betyr ikke at en ikke kan gjennomføre oppdukkende oppdrag så lenge de er innenfor en periode der et av fartøyene skal seile, men

---

<sup>4</sup> Med VIP-opppdrag menes det for eksempel transportoppdrag for nasjonale eller internasjonale forsvarsministere eller statsråder som er på besøk og som kjøres fra A-B. For eksempel fra Haakonvern til Bergen sentrum.

det betyr at hvis det er perioder der det er planlagt med stilleligge og/eller vedlikehold, så må disse periodene overholdes. Her vil det være unntak fra regelen, avhengig av det oppdukkende oppdragets art, men terskelen for å overholde vedlikeholdsperiodene må heves.

### *Vedlikehold*

Gjennom intervjuene har det blitt avdekket at spesielt i teknisk bransje er det stor belastning i forbindelse med vedlikeholdsperioder. Både våpenteknisk og maskinteknisk bransje uttrykker bekymring for arbeidsbelastningen i disse periodene, i tillegg til at de stiller spørsmålsteget ved at det i det hele tatt er mulig å gjennomføre alt vedlikehold innenfor den perioden som er gitt. Det er også en oppfatning at vedlikeholdsperiodene ofte blir brukt til oppdukkende oppdrag, og at disse periodene med vedlikehold ikke blir ansett viktige nok til å være helt beskyttet av MTB-våpenets ledelse.

I intervju med ledelsen har det blitt avdekket at vedlikeholdsorganisasjonen på land (Forsvarets Logistikk Organisasjon, FLO), var tiltenkt en viktig rolle i vedlikeholdsprosessen. På grunn av underbemanning og kontinuerlig omstillingsprosesser i denne organisasjonen har de ikke vært i stand til å oppfylle sine forpliktelser i forhold til å støtte fartøyene med nødvendig vedlikehold. Dette har videre ført til merarbeid for besetningene, som igjen fører til en ond sirkel der en får et stadig større etterslep av rutiner og vedlikehold som må gjennomføres. Intervjuene avdekker også at det er en misforstått oppfatning av hva som er den spisse<sup>5</sup> og butte<sup>6</sup> ende i Sjøforsvaret. I den forrige store omstillingsprosessen i Forsvaret skulle det overføres flest mulig årsverk til drift av fartøyer (den spisse ende). Dette førte til kutt i landorganisasjonen, blant annet vedlikehold (den butte ende). I Sjøforsvaret generelt, og MTB-våpenet spesielt er vi helt avhengig av støtte fra landorganisasjonen i forbindelse med vedlikehold. Problemet er at vedlikeholdsavdelingene er en del av den butte ende, og har derfor blitt kraftig nedbemannet gjennom den foregående omstillingsprosessen i Forsvaret (Gjelsten, 2010). «*Støtteorganisasjonen på land som skal støtte opp under MTB-våpenet teknisk greier ikke dette, og det blir derfor for stor arbeidsbelastning om bord*» (Intervjuobjekt#9, 2012).

---

<sup>5</sup> Operativ virksomhet, fartøyer

<sup>6</sup> Støttende virksomhet, for eksempel stab og vedlikeholdsavdelinger på land



I tillegg har det blitt innført vedlikeholdsprogram som IFS og SAP som krever tid å sette seg inn i, samtidig som det krever tid å registrere rutiner og vedlikehold som er gjennomført. I henhold til Kaufmann (2003) sin fasett-teori må en prøve å unngå at personell bruker mye av sin tid på noe de opplever som meningsløse oppgaver i forhold til det de faktisk skal gjøre. «Vedlikeholdssystemer som IFS krever for mye tid som er verdifull i forhold til øvrig vedlikehold» (Intervjuobjekt#10, 2012). Vi ønsker for ordens skyld å utdype effektivitetsmulighetene som faktisk ligger i slike program når personellet først har satt seg inn i det, både i form av tid, penger, personell og feilrate (systematisk læring). Det er selvfølgelig et viktig aspekt at disse effektene kan være utfordrende å se for personellet på gulvet, men vi vil fremheve det at en må være forsiktig med å kjøpe et «alt var bedre før» argument ukritisk. Et tiltak vil da være å kommunisere viktigheten og mulighetene av slike system, og prioritere skikkelig opplæring så personellet både kan oppleve mestring og forbedrede rutiner.

Forslag til tiltak er her at MTB-våpenets ledelse fortsetter å kommunisere viktigheten av ekstern støtte ved vedlikehold oppover i systemet. Dette er en nødvendighet for at arbeidsbelastningen på besetningene ikke skal bli så høy at det fører til uønskede avganger. Vi ser ingen åpenbare bakdeler med å gjennomføre dette tiltaket.

### *Utplassering*

Erfaringsdeling på tvers av avdelinger og våpengrener har vært gjennomført med stort hell gjennom innfasing av Skjold-klassen. I perioder der innfasingen var rammet av store forsinkelser, ble personellet sendt om bord på andre fartøystyper med samme sensorer og lignende operasjonsmodus for å opprettholde kompetansen til besetningene. I intervjuene ble det avdekket at dette var viktig for motivasjonen til de ansatte i tider der jobben i MTB-våpenet var preget av lediggang og venting. Det ble også gitt uttrykk for viktigheten av å videreføre dette arbeidet da andre avdelinger sitter på mye god kompetanse som MTB-våpenet kan dra nytte av. Dette gjelder i hovedsak den operative bransje. Konkrete forslag som kom frem gjennom intervjuene var utplassering til fregatt og 333-skvadron.

«Utplassering på 333-skvadronen gjorde meg mye bedre rustet til jobben om bord» (Intervjuobjekt#8, 2012). Fordelen ved utplasseringen er erfaringsutvekslingen som skjer på fartøy som har like eller lignende sensorer og operasjonsmodus som MTB-våpenet har. Dette vil bygge videre på den kompetansen som den ansatte har, samtidig som det vil virke

stimulerende og interessant for den som gjennomfører utplasseringen. Bakdelen med utplassering er at det kan oppleves som en merbelastning, og det er derfor viktig at utplasseringen skjer i en dialog med de ansatte.

Forslag til tiltak er at ledelsen oppretter en åpen linje og dialog med disse to avdelingene, slik at de ved anledning har mulighet for å utplassere personell som har lyst og anledning til dette. Dette vil føre til at en raskere og enklere, når anledningen byr seg, har mulighet for å gjennomføre utplassering mellom avdelingene for å oppnå den erfaringsutvekslingen og personlige utvikling til den ansatte som blir sendt på utplassering. En positiv bieffekt av dette vil være at fregattvåpenet og 333-skvadronen muligens ønsker å utplassere personell hos MTB-våpenet, og at MTB-våpenet i den perioden kan dra nytte av den kompetansen og den ekstra arbeidskraften som det tilfører.

### *Avdelingsånd og yrkesstolthet*

Med avdelingsånd mener vi MTB-våpenets evne til å skape en god avdelingsånd innad som sørger for stolthet og lojalitet til MTB-våpenet. Avdelingsånd skapes gjennom samhold, og avdelinger i Forsvaret har tradisjonelt vært forbundet med sterk avdelingsånd (Brunstad, 2009).

Vi mener at MTB-våpenet vil tjene på en sterk avdelingsånd, gjennom å tilrettelegge for samhold og teambuilding. Dette vil føre til at de ansatte føler en sterkere tilknytning til MTB-våpenet, og at miljø blir en viktig faktor i jobbtilbudet som MTB-våpenet presenterer. «*En viktig faktor for at jeg blir i MTB-våpenet er det gode samholdet og miljøet*» (Intervjuobjekt#3, 2012). «*Det beste med jobben i MTB-våpenet var kameratskapet*» (Intervjuobjekt#2, 2012).

Avdelingsånd blir også skapt gjennom ulike arrangementer. Her ønsker vi å fremheve at MTB-våpenet arrangerer idrettsdager, juletefest for familier og julebord for alle ansatte. Det blir også tilrettelagt for at de ulike underavdelingene i MTB-våpenet får gjennomføre teambuildingsaktiviteter for å styrke samholdet. Det er likevel viktig å prøve å videreutvikle og se på andre former for arrangementer for ytterligere å underbygge avdelingsånden i MTB-våpenet.

Overdrevet fokus på fysisk fostring kan for noen virke negativt, da ikke alle er interessert i å trene. Det er derfor viktig å gjøre fysisk fostring lystbetont for samtlige og tilpasse tilbudet til den enkelte. Her har vi også avdekket i intervju at det å få trene på arbeidsplassen, om det er felles eller enkeltvis, gjør at jobbtilbudet i MTB-våpenet oppfattes som bedre enn tilsvarende sivile tilbud. Det at hver enkelt har krav på to timer fysisk fostring (felles eller individuell), er noe som det uttrykkes stor takknemlighet for i intervjuene. «*Tid til fysisk fostring i arbeidstiden er noe jeg setter stor pris på*» (Intervjuobjekt#7, 2012). Det er viktig at en fortsetter å holde fokus på fysisk fostring, for eksempel gjennom MTB-mesterskap, da dette er noe som de ansatte setter pris på. Spesielt fysisk fostring i felleskap er med å styrke og opprettholde avdelingsånd, eksempler på dette er MTB-Mesterskap og lagdeltagelse på sykkelrittet Bergen-Voss, slike aktiviteter bør ledelsen fortsette å tilrettelegge og oppmuntre til.

En styrking av KNM Rap sin posisjon i MTB-våpenet vil føre til ytterligere bygging av avdelingsånd. MTB-stab må sørge for at KNM Rap får det handlingsrommet som de trenger for å utvikle seg slik at den ikke blir en sosial døgnflue. Ledelsen må også være klar over at sosiale klubber tar opp ekstra tid for de som engasjerer seg i dette arbeidet, og det må derfor ikke legges opp til for mye sosiale aktiviteter utover arbeidstiden. Aktiviteter utover arbeidstiden kan også føre til segmentering av miljøet, og dette kan virke negativt på avdelingsånden. Dette vil være mellom de som har anledning til å delta på arrangementene, og de som ikke har anledning på grunn av andre forpliktelser. En positiv bieffekt av en sterkere avdelingsånd er at mennesker med relevant kompetanse utenfor MTB-våpenet, vil se dette som positivt og jobbtilbudet vil bli opplevd som bedre. Den direkte effekten er styrking av avdelingsånd og yrkesstolthet som bidrar til at de ansatte opplever jobbtilbudet i MTB-våpenet som godt, og derfor ønsker å bli værende i MTB-våpenet.

### **Lønn**

I samtlige intervjuer som vi har gjennomført kommer det frem at lønn er for mange et av flere viktige virkemidler for å oppleve jobbtilbudet som attraktivt.

MTB-våpenet må forholde seg til statens tariffavtaler i forbindelse med lønn. Det gir derfor lite rom for kompensasjoner for enkeltpersoner for å gi de insentiv for å stå lenger i

stillingen. En vil opparbeide seg ansiennitet utover i karrieren, og det vil til en viss grad kompensere og føre til økt lønn desto lenger medarbeideren står i stillingen.

Vi avdekket i våre intervjuer at det er for lite handlingsrom for ledelsen til å kunne økonomisk kompensere nøkkelpersonell som de ønsker å beholde. «*Fleksibilitet i forhold til lønn og andre goder som reiser og lignende må vi få mer kontroll på i avdelingene (MTB-stab) for å kunne tilpasse det best mulig for MTBV sitt behov*» (Intervjuobjekt#9, 2012). Det er også en oppfatning om bord at horisontal karriere ikke belønnes i så stor grad som det bør. Slik lønnsystemet er i dag, så blir du ikke belønnet annet enn ved ansiennitet om du sitter lenge i samme stilling. Litt avhengig av hvilken grad og lønnstrinn du sitter i, så vil ikke dette lønne seg over tid. Et av intervjuobjektene våre, som er avdelingsleder om bord, forteller at han nå har kommet til veis ende i sin lønnsstige om bord (Intervjuobjekt#5, 2012). Han har lyst til å fortsette om bord i mange år til, men siden lønnen fra nå av er flat, så ser han ikke hensikten med det. Da er det bedre å gå på land til en roligere tilværelse med høyere lønnstrinn.

Lønnsystemet i MTB-våpenet består av fastlønn og tillegg. Det kan for enkelte være vanskelig å forutsi hva lønnen for et år er, da den er avhengig av aktiviteten det året. I intervjuene har vi avdekket at samtlige synes at fastlønnen er for dårlig, men at totalen gjennom året stort sett blir bra. De stiller også spørsmålsteget til hvor god timelønnen er, dette på tross av at ingen kan si at de har sett noen kalkyle på nøyaktig hvor god denne timelønnen sett i sammenligning med andre jobber. MTB-våpenet gir ut et årsprogram som viser aktiviteten til det enkelte fartøy. Her er det også listet opp hvor mye ekstra timer de ulike seilasaktivitetene genererer. Vårt forslag er at det i tillegg til årsprogrammet kommer ut en oversikt over antallet planlagte seilastimer. I dette dokumentet står det i tillegg hvor mye dette utgjør for det enkelte lønnstrinn. Da kan den enkelte arbeidstaker enkelt se hvor mye han/hun kan forvente i årslønn det året. I det samme dokumentet står det også hvor mange vakter det er forventet at den enkelte skal få i løpet av et år. Summen av grunnlønn, seilasaktivitet og vakter vil utgjøre den enkeltes årslønn. Det vil da bli lettere for den ansatte å se hva årslønnen faktisk er, istedenfor å basere det på grunnlønn som er atskillig lavere enn hva den faktiske årslønnen utgjør etter alle tilleggene.

## *Offisersstatusen*

Offisersstatusen er forbundet med stolthet i forhold til det yrket som en har. Vi har et inntrykk av at offisersstatusen i løpet av de siste tiårene har sunket i generell verdi i samfunnet, og at offiserene ikke lenger føler samme stolthet som de gjorde tidligere. Dette viser seg i at vi for eksempel ikke bruker uniformen på høytidsdager, eller i forbindelse med tjenestereiser. En prøver å skjule at en er offiser, og dette gjør også noe med jobbtilbudet. Hvis en ikke føler stolthet av å gå i uniform og være offiser, vil det også føre til at jobbtilbudet som offiser er mindre interessant.

Vi har gjennom intervjuene avdekket at alle er stolte av å være offiser. «*Det å være offiser gjør meg stolt*» (Intervjuobjekt#6, 2012). De føler at de gjør noe ekstra for fedrelandet, og spesielt det at de innehar kompetanse på et så spesielt felt som veldig få andre i Norge har kompetanse på. For eksempel en Command Information System (CIS) – befal om bord har meget stor kunnskap om elektronisk krigføring, noe veldig få andre har.

Det er derfor viktig at vi fortsetter å understreke den betydningen og det ansvaret det innebærer å være offiser. Dette er noe de ansatte i dag understreker som viktig, og som vi mener ledelsen må fortsette å bygge under.

## *Familiepolitikk*

Familiepolitikk er et prioritert felt i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2002). Forsvarets bakgrunn for å fokusere på familiepolitikk finner vi blant annet i Bjønnes II utvalgets innstilling om personalpolitiske tiltak i Forsvaret (Bjønnes, 1997). Mandatet for dette arbeidet tok utgangspunkt i Forsvarets behov for å rekruttere og beholde konkurranseutsatte grupper av personell i etaten.

Det er gjort flere utredninger angående familiepolitikken i Forsvaret. Det er i disse stadfestet at familiepolitikk er viktig for å beholde personell. Familiepolitikk dreier seg om forutsigbarhet i tjenesten, nettverk for de som er hjemme og spesielt tilrettelegging for de som har lange perioder borte fra hjemme. Dette er relevant for MTB-våpenet. Et vanlig seilingsprogram innbefatter at de ansatte er borte to til tre uker i strekk med jevne mellomrom i løpet av et år. I tillegg så må det forventes at de ansatte bidrar ved en internasjonal operasjon. MTB-våpenet har tidligere vært deployert (UNIFIL II, Straight of

Gibraltar), og det kommer til å skje flere ganger. Det er derfor viktig at MTB-våpenets familiepolitikk er tydelig kommunisert fra ledelsen.

Det viktigste av informasjonen som angår ansatte i MTB-våpenet fra Direktiv for ivaretagelse av familier i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2009), også kjent som «Familedirektivet», må sammenfattes, gjøres lettfattelig og informeres om til samtlige ansatte i MTB-våpenet. Dette for å tilrettelegge etter kjøpers betydningskriterier (Ottesen, 2005). Denne informasjonen vil gi innblikk i hvilke muligheter og ikke minst hva den ansatte og dens familie har krav på. En bør unngå utsagn som: «*Jeg har ikke noen kjennskap til familedirektivet*» (Intervjuobjekt#12, 2012).

Vi foreslår at familiepolitikken tas inn i MTB-våpenets virksomhetsplan, dette for å manifestere den og for å vise for de ansatte at familiepolitikk er noe som tas på alvor. Det må også informeres godt om stønadsreiser, nettverk og andre tiltak som er iverksatt for å bedre familiepolitikken. Dette er også noe som er nevnt i tidligere studier gjennomført av Sjøforsvarsstaben (Sjøforsvarsstaben, 2011).

I den påfølgende delen vil vi ta for oss handlingsalternativ som påvirker markedskommunikasjonens oppgaver (Ottesen, 2005, p. 37). Av de tre oppgavene velger vi å se bort fra oppgaven veivisning, dette fordi informasjonen for veivisningen allerede er kjent for de ansatte. Alle som jobber i MTB-våpenet vet at personelloffiseren er innslagspunktet, forhandleren for produktet, og alle vet hvem og hvor denne personen befinner seg.

### ***Påminnelse av jobbtilbudet. Innlegg på MTB-seminar.***

Årlig gjennomføres det fast MTB-seminar, der alle ansatte i MTB-våpenet samles til en dag med informasjon fra staben i MTB-våpenet. Dette er en god arena for ledelsen å kommunisere med de ansatte for å påminne og oppnå gjenkjøp av jobbtilbudet i MTB-våpenet (Ottesen, 2005). Dette vil være en form for personlig massekommunikasjon (Ottesen, 2005). Dette har tradisjonelt hatt et innhold der økonomiavdelingen, operasjonsavdelingen og våpensjefen har sine faste innlegg. Vi har en intuisjon om at dette seminaret blir ansett som traust, og seminaret har et forbedringspotensial (Øystein

Hatteland, 2011). Et av våre forslag er at personelloffiser eller stabssjefen årlig gjennomfører en påminnelse av jobbtilbudet på seminaret, da med fokus på hvorfor MTB-våpenet kan skilte med et godt jobbtilbud. Forslag til tittel på dette innlegget er "Hva gjør MTB-våpenet konkurransedyktig i forhold til det sivile". I etterkant av dette innlegget må det åpnes for dialog og diskusjon med medarbeiderne, der det settes ned et panel som kan svare på spørsmål fra salen (Martin, 1992). Dette vil føre til åpenhet i kommunikasjonen mellom ledelsen og fartøysbesetningene. For å oppnå dette er det viktig for ledelsen å ta inn over seg Tharaldsens (2011) teori om relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon. I tillegg åpner en for at medarbeiderne blir påminnet det gode jobbtilbudet i MTB-våpenet (Ottesen, 2005), samt at medarbeiderne føler seg inkludert av ledelsen ved en paneldiskusjon (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008).

Både tilbudsformidling og påminnelse av jobbtilbudet vil påvirke den avhengige omverden. Dette ved at de ansatte får en opplevelse av at jobbtilbudet er godt og at negative påstander mot jobbtilbudet i MTB-våpenet stopper. Dette vil videre påvirke både ledelsen og de ansatte til å styrke avdelingsånden, da det vil oppleves som mer attraktivt å jobbe i MTB-våpenet. I dette arbeidet er det viktig å benytte seg av den uavhengige omverden. Vi må innhente korrekt informasjon om jobbtilbudet fra konkurrenter og sammenligne dette med MTB-våpenets jobbtilbud. Lover og regler må granskes for å se på hvilke muligheter vi har for å utvide jobbtilbudet, da spesielt med tanke på lønn og arbeidstid. Her ønsker vi også å se om det finnes muligheter for å spesialtilpasse jobbtilbudet for den enkelte, vi tenker da på å utvide jobbtilbudet for de som innehar kritisk kompetanse. Media må også brukes i vår favør for å kommunisere vårt jobbtilbud, og tilbudsformidlingens oppgave gjennom media er spesielt med tanke på faktorene samfunnsnytte og miljø.

### *Informasjonsskriv fra stabssjef*

Informasjonsbehovet til de ansatte er stort. Spesielt i tider der det er mye usikkerhet rundt driften av fartøyene. MTB-våpenet har i flere perioder vært i media sitt søkelys i negativ forstand (BT, 2011a, 2011b). I slike tilfeller er det viktig at informasjonen fra ledelsen er ute i god tid og før det kommer ut i media (Johnsen, 1995). Det er også et poeng at i tider der det ikke er så mye som skjer, så er det fortsatt viktig med informasjon. Det å innføre faste rutiner for å informere sine medarbeidere vil føre til mindre usikkerhet for de ansatte. Et

eksempel her er fra fusjonen mellom Statoil og Hydro. Ingen hadde forventet at denne fusjonen skulle gå så bra som den gikk, og en av suksessfaktorene var ukentlige informasjonsskriv fra prosjektlederen (Brandsdal, 2010). Faste rutiner rundt informasjon til medarbeidere i MTB-våpenet kan gjøres i form av en fellesmail, dette vil være en form for upersonlig massekommunikasjon (Ottesen, 2005). Fordelen er da at informasjonen når alle, mens bakdelen er at det kan være at en del medarbeidere bare sletter denne informasjonen. En må dog forvente at medarbeidere er interessert i hva som skjer og ønsker å tilegne seg informasjon. Vi foreslår derfor månedlig informasjonsskriv fra stabssjef (SSO) til alle ansatte i MTB-våpenet. Vi foreslår at denne har en fast form, og kommer ut til faste tidspunkt, slik at de ansatte vet når den kommer og hva den inneholder. Forslag til innhold er:

1. Kort sammenfatning av hva som har skjedd den siste måneden.
2. Hva som skal skje den neste måneden.
3. Administrativ informasjon.
4. Aktuelle saker.

Vi har i intervju avdekket at de ansatte på fartøyene mener at informasjonen fra staben ikke er tilfredsstillende. Dette er også staben selv enige i, og det må derfor gjøres grep for at informasjonsflyten skal bli bedre. Per i dag informerer stabssjefen til skipssjefene, som videre skal informere til sine fartøyer. Av ulike og til dels uvisse årsaker fungerer ikke dette systemet i dag, og en må derfor se på alternative løsninger. Et månedlig informasjonsskriv fra stabssjefen vil gi de ansatte den informasjonen som de trenger, så fremt informasjonsskrivet inneholder dette. Da er det opp til den ansatte hvorvidt de ønsker å lese dette eller ikke. En må også kunne stille krav til de ansatte om at de må oppsøke informasjon, i alle fall når det kun er i den form av å lese en månedlig mail. En god ledelsespolitikk som i stor grad legger vekt på ansvarsdeling og delegering, må også stille krav tilbake til de ansatte for å oppnå en gjensidighet til beste for hele organisasjonen. Dette betyr blant annet at de ansatte må vises tillit, gis ansvar og utviklingsmuligheter slik at arbeidet blir meningsfylt og gir økt trivsel. Men det betyr også at den enkelte ansatte har plikter i forhold til egen arbeidsinnsats og å vise respekt for andres (Brunstad, 2009).

Fordelen vil åpenbart være at riktig informasjon når samtlige ansatte til faste tider. Bakdelen med denne typen informasjonsdeling er at det allerede er en stor mengde mail som blir



sendt og ender opp i de ansatte sine mailbokser. Det kan derfor føre til at de tenker «nok en mail», og at denne slettes. Det oppfordres derfor til kreativitet rundt form og fasong på informasjonsskriv for å vekke oppmerksomheten, og ikke minst så må innholdet være interessant og ikke fyllstoff. En må i tillegg tenke kreativt for at samtlige skal få lest informasjonen, dette kan for eksempel være at i tillegg til å sende ut den månedlige mailen så gir stabssjefen en kopi til skipssjefene som de henger opp om bord.

### Tidligere studier

Det har vært gjennomført lignende studier tidligere, blant annet «Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan» (Sjøforsvarsstaben, 2011). Vi ønsker å vise til følgende utdrag fra denne:

Tabellen under viser hvor og på hvilket organisatorisk nivå påvirkning/innflytelsen kan utøves.

**Tabell 5: Påvirkningsfaktorens innslagspunkt**

Påvirkningsfaktorer	Staten	Stab	Avdeling	Linjeleder	Individ
Lønn og godtgjørelse	√	√			
Arbeidsbelastning			√	√	
Forutsigbarhet			√	√	
Kompetanseheving		√	√	√	√
Karrieremuligheter		√	√	√	√

I et beholderperspektiv er derfor Sjøforsvaret avhengig av at det samarbeides på alle nivåer i organisasjonen for å redusere andelen tilfeldig avgang. Fokus må rettes mot forutsigbarhet i arbeidsforhold og fremtidsmuligheter for den enkelte.

*Karriereplaner* skal derfor utarbeides for å synliggjøre hva Sjøforsvaret forventer av den enkelte etter fullført utdanning. Dette er vesentlig for at personellet på et tidlig stadium skal kunne

identifisere seg med Sjøforsvaret som en fremtidig arbeidsgiver.

*Kompetanseheving* er av vesentlig betydning både for avdelingsbefal og yrkesoffiserer.

Sjøforsvaret og avdelingsbefalet er derfor avhengig av kompetanseplaner som fører frem til yrkestilsetting.

*Arbeidsbelastning og forutsigbarhet* i arbeidsforhold er vesentlig for alle ansatte. Dette er et forhold som normalt styres gjennom arbeidsplaner og arbeidsfordeling på lokalt nivå. Sjefer på alle nivåer har derfor et spesielt ansvar i forhold til å tilrettelegge for forutsigbarhet i arbeidsforhold og at ansatte har en akseptabel arbeidsbelastning.

*Lønn og godtgjørelser* er i hovedsak styrt sentralt i Staten og “lokalt” på FST-nivå. Endringer av vilkår

er normalt meget tid- og ressurskrevende, spesielt når det gjelder endringer som kun omfatter

Sjøforsvaret. Dette er en kontinuerlig prosess som ledes av arbeidsgiveravdelingen i Sjøforsvarsstaben/Personellavdelingen (SST/P) (Sjøforsvarsstaben, 2011).

I forhold til maksimal driftseffektiv organisering (lean manning concept<sup>7</sup>) tilsier erfaringer at den enkelte besetning er svært sårbar i forhold til normalt fravær, og det har vært nødvendig å kansellere verdifulle seilingsdøgn fordi nøkkelpersonell er syk. Operativ seiling har også vist at besetningenes krigføringsevner ble mer begrenset med “lean manning” enn tidligere antatt. Sjøforsvaret erkjenner at driftseffektiviseringen om bord på enkelte fartøysklasser har gått for langt. Derfor har en styrking av besetninger vært nødvendig. I Fregattvåpenet er en forsiktig oppbemanningsprosess påbegynt. En tilsvarende forsterkning er også ønskelig innen de øvrige våpnene for å øke besetningenes robusthet i operasjoner, samt styrke kritiske kompetanselinjer. Dette skal føre til en forsterkning av MTB-våpenet, UVB-våpenet og Minevåpenet med en økt årsverksramme på cirka 60 (Sjøforsvarsstaben, 2011).

Vi ser at denne studien underbygger våre forslag til tiltak angående mentorordning, årsprogram og lønn.

### **Rangering av tiltak**

På bakgrunn av overnevnte tiltak, ønsker vi å gjøre en rangering for implementering av tiltak for MTB-våpenets ledelse. Grunnen til at vi gjør dette er at vi ønsker å gi ledelsen en rangering av hvilke tiltak vi mener som er mest hensiktsmessige, og årsaken til dette. De kan da bruke denne rangeringen som en veiledning i forhold til implementering av tiltakene.

#### **1. Mentorering**

Årsak: Gjennom intervjuene har samtlige etterlyst en person som følger en opp, og som har ansvaret for videreutvikling og oppfølging av sin bransje. Bakdelen med mentorordningen

---

<sup>7</sup> Lean manning “concept” er beskrivelsen av et bemanningsnivå som baserer seg på at personellet skal ivareta multirollefunksjoner, med vertikal kvalifisering og ingen personellreserver i besetningene.

er at det vil medføre noen grad av merarbeid, eller eventuelt omprioriteringer av arbeidsoppgavene til de personene som får dette ansvaret. Det er derfor viktig at dette gjengis i den enkeltes stillingsbeskrivelse, og at det settes av tid og prioriteres fra MTB-våpenet ledelse.

## 2. Informasjonsskriv

Årsak: Det etterlyses bedre informasjon fra staben til fartøyene. I intervjuene har vi avdekket at informasjonsflyten fra fartøy til ledelse fungerer godt, mens det motsatt vei ikke fungerer tilfredsstillende. Vårt forslag er derfor at stabssjefen til et fast tidspunkt og med et fast oppsett sender ut et informasjonsskriv til samtlige ansatte i MTB-våpenet. Dette vil føre til at alle sitter med samme informasjon, og det vil derfor minske mengden spekulasjoner og rykter som vi opplever i dag. Bakdelen er at det allerede kommer store mengder informasjon per mail til de ansatte. Det er derfor viktig at informasjonen kommer til et fast tidspunkt som alle vet om (for eksempel siste fredag hver måned klokken 1200), og at den har et fast og gjenkjennelig oppsett. Dette har vært prøvd med hell i andre organisasjoner (Brandsdal, 2010).

## 3. Involvering

Årsak: De ansatte vil i større grad føle seg verdsatt hvis han/hun i større grad blir involvert i ulike former for prosjekt og arbeid som foregår i MTB-våpenet. Dette må være frivillig og i størst mulig grad unngå å oppleves som en merbelastning. Spesielt innen for forskning og utvikling har vi sett at det er et ubrukt potensial i form av den kompetanse og brukerkjennskapen som de ansatte om bord på fartøyene besitter. Vårt forslag er derfor at staben systematiserer dette, og at det oppfordres til at den som har kapasitet og tid tar ansvar og blir en form for prosjektleder for de ulike arbeidene.

## 4. Vedlikehold

Årsak: Det er registrert et høyt arbeidspress på deler av besetningen, spesielt grunnet store mengder vedlikehold som skal gjennomføres i stilleligge periodene. Ekstra belastning på besetningene i form av en stor mengde vedlikehold som må gjennomføres er et faktum. Gjennom intervju er det fremmet forslag om at landorganisasjonen i større grad tar del i vedlikeholdet som gjennomføres. Det er også etterlyst en administrasjonsoffiser som kan ta

seg av administrative rutiner samt utrustning av forbruksmateriell som oppleves som en unødvendig merbelastning for besetningene. Dette vil føre til en avlastning av besetningen, og det vil friggi tid til aktivitet som etterlyses (økt operativt fokus, kurs, annet vedlikehold og så videre). Bakdelen er at det må frigis en stilling, eventuelt må støtteavdelinger i større grad prioritere MTB-våpenet. Dette tiltaket vil ha størst innvirkning på teknisk bransje.

#### 5. Forutsigbarhet i årsprogram

Årsak: Forutsigbarhet er viktig for å beholde personellet i MTB-våpenet. I samtlige intervjuer rangeres forutsigbarhet høyt, og det fremkommer også av intervjuene at dette er grunnen til at personell velger å slutte. Årsprogrammet er ledelsens måte å gi forutsigbarhet i aktiviteten til sine ansatte. I de siste årene har årsprogrammet blitt forandret flere ganger i løpet av året (i 2012 forandret fem ganger innen juni), noe som fører til frustrasjon blant de ansatte. Ledelsen må derfor tilstrebe å opprettholde årsprogrammet som bestemmes desember året i forveien, slik at de ansatte kan forholde seg til dette. Ledelsen har da mulighet til å forandre område for seilas i de angitte seilasperiodene, mens perioder med vedlikehold, stilleligge og ferie må overholdes. Dette vil føre til den nødvendige forutsigbarheten i MTB-våpenet som etterlyses.

#### 6. Utplussing

Årsak: I perioder med liten aktivitet i innfasingen av de nye Skjold-klasse MTBene har det blitt benyttet utplussing av personell i MTB-våpenet til ulike avdelinger. I intervju er det avdekket at utplussing til relevante avdelinger (fregatt og 333-skvadron) er kompetansebyggende og motiverende for den ansatte. Vår anbefaling er at det opprettes en dialog med disse avdelingene, slik at MTB-våpenet, når en ser at det er tid i årsprogrammet til det, kan få hevet kompetansen på sitt personell ved å utplussere de. Samtidig øker en motivasjonen til de som får reise på utplussing, da dette ansees som en påskjønnelse til den som får det. Det er viktig at dette gjøres i en dialog med den som en ønsker å utplussere, da det også må passer i forhold til de planene han/hun har lagt. Vi anbefaler at dette legges til fartøynivå, men at ledelsen oppretter de formelle kontaktpunktene for utplussingen.

#### 7. Familiepolitikk

Årsak: Familien er en viktig del av avhengig omverden, og i intervjuer gjenspeiles dette ved at den ansatte i fellesskap med familien tar valg om hvorvidt en skal fortsette i MTB-våpenet eller ikke. MTB-våpenet har utviklet seg til en mer profesjonell avdeling, noe som igjen har ført til at gjennomsnittsalderen har steget. Det igjen fører til at flere av de ansatte har eller stifter familie mens de fortsatt seiler. Familiepolitikk dreier seg om forutsigbarhet i tjenesten, nettverk for de som er hjemme og spesielt tilrettelegging for de som har lange perioder borte fra hjemme. Dette må MTB-våpenet tilrettelegge for. Vårt forslag er at det stadfestes i MTB-våpenets virksomhetsplan hvem som er ansvarlig for denne tilretteleggingen, slik at det blir synliggjort at dette er noe som en tar på alvor. Videre må denne personen sørge for at riktig og tilstrekkelig informasjon kommer ut til de ansatte.

#### 8. Fagsamlinger

Årsak: Gjennom intervjuene blir det etterlyst større grad av erfaringsutveksling mellom fartøyene samt mellom fartøy og land. Fagsamlinger er et fora hvor dette kan gjennomføres, og det bør i større grad oppmuntres og avholdes av MTB-stab.

#### 9. Påminnelse av jobbtilbudet i MTB-våpenet

Årsak: I likhet med tilbudsformidling så er den rådende oppfatning blant ansatte i MTB-våpenet at gresset er grønnere på den andre siden. Det er derfor viktig med en åpen dialog med de ansatte, og dette kan gjøres på MTB-seminaret gjennom påminnelse av jobbtilbudet i MTB-våpenet. Foredragsholderen må da vektlegge de positive sidene ved jobben, samt være åpen for diskusjon rundt de negative sidene. Det må også være åpenhet fra ledelsen sin side på å ta imot forslag til forbedring. Hvis dette innføres vil de ansatte få mer riktig informasjon om hva jobbtilbudet i MTB-våpenet innebærer, samtidig som de gjennom dialog og diskusjon føler at de blir hørt og får ta del i den videre utviklingen av jobbtilbudet. Dette vil kunne føre til at de ansatte ønsker å bli værende lenger hos MTB-våpenet.

#### 10. Avdelingsånd og yrkesstolthet

Årsak: Avdelingsånden i MTB-våpenet er sterk. Denne må videreføres som den er i dag, i form av felles aktiviteter og sosiale sammenkomster som gjennomføres av MTB-våpenet og MTB-klubben KNM Rap. Vi hadde en teori om at yrkesstoltheten var en av grunnene til at ansatte ikke lenger følte samme tilhørighet til MTB-våpenet spesielt og Forsvaret generelt.

Dette har gjennom intervjuene blitt avkreftet. Vår anbefaling er derfor at det fortsatt oppmuntres og bidras fra ledelsen til at MTB-klubben KNM Rap tar ansvar og opprettholder det aktivitetsnivået som de har i dag.

#### 11. Gruppesamtaler

Årsak: Gruppesamtaler innbefatter både personlig utvikling, erfaringsdeling og graden av opplevd involvering av de ansatte. Vi anbefaler dette som en metode på fartøynivå for å involvere den ansatte i saker som angår han/hun.

#### 12. Lønn

Årsak: I intervjuer både med ansatte og ledelsen er det avdekket frustrasjon i forhold til lønn. Fastlønnen til besetningene er ansett som lav, men med alle tillegg (seiling og vakter), blir det likevel en anselig sum som de fleste er fornøyd med. I intervjuer med ledelsen er det ønske om å få mulighet for personlige forhandlinger avgitt til avdelingsnivå, slik at MTB-stab har mulighet til å kompensere enkelte med spesiell kompetanse som en ønsker å beholde. Per i dag er ikke dette mulig, og MTB-våpenet må fortsette å kommunisere tydelig at dette er noe som er ønsket til overordnet nivå.

#### 13. Offiserstatus

Årsak: Status som offiser er viktig for den ansatte. MTB-våpenet må derfor fortsette sitt fokus på at arbeidet en gjør for Konge og Fedreland er viktig, og at det kan være at det er akkurat du som ansatt som en dag skal gjøre en forskjell. Dette har MTB-våpenet allerede fokus på, og vi ser ingen tiltak innenfor dette temaet som er nødvendige, annet enn å opprettholde fokuset som er i dag.

Dette er vår anbefaling til rangering av tiltak. Vi har forsøkt å skape et stort spenn av tiltak, slik at vi kan favne om alle de ulike gruppene: Teknisk og operativ bransje, samt de ansattes familie. Vi forventer ikke at samtlige tiltak gjennomføres, men håper at denne listen kan være veiledende for tiltak som gjennomføres. På bakgrunn av de overnevnte tiltak mener vi at det er mulig å snu den negative trenden, slik at uønsket avgang elimineres. Tilførselen av personell vil da bli positiv, og målsetningen om å redusere personellgapet fra 19 til 15

personer innen 1. august 2013 vil oppnås. Dersom man når denne målsetningen, kan en bygge videre på denne positive trend slik at gapet gradvis reduseres år for år. Vi ønsker å gjøre ledelsen oppmerksom på at dette er en prosess som ikke er gjort på ett år eller to, men som vil ta tid (Jacobsen, 2004). Dette vil videre føre til at en over tid kan oppfylle de forpliktelser og krav som er stilt fra myndighetene om å bemanne fem Skjold-klasse MTBer med kompetent personell.

## AVSLUTNING

I Sjøforsvaret generelt har personellsituasjonen vært utfordrende i flere år. Med en stadig voksende oljeindustri på utkikk etter ingeniører, maskinister og styrmenn er det blitt en utfordring for Sjøforsvaret å holde på sitt personell. Dette er en virkelighet som MTB-våpenet må forholde seg til.

Både de formelle og uformelle intervjuene viser et stort engasjement blant de ansatte i forhold til hva som skal til for å hindre uønsket avgang av personell. Dette er noe som opptar de ansatte, og vi ser at en del av forslagene til tiltak som de ønsker seg er like på tvers av bransjene om bord. Samtidig ser vi at spesielt teknisk bransje uttrykker bekymring for et stort press på besetningene i forbindelse med vedlikehold, og at dette fører til overtid og merarbeid som over tid forringer jobbtilbudet i MTB-våpenet. Samtlige etterlyser en oppfølging i større grad enn hva det som oppleves i dag. Personlig utvikling er viktig for mange i MTB-våpenet. Ved å innføre en mentorordning kan mentor ha oversikt over hvilke ambisjoner personellet i den aktuelle bransjen har, samtidig som mentor gir informasjon om muligheter for den ansatte i MTB-våpenet. Dette kan føre til at den ansatte føler seg mer verdsatt og lyttet til. I intervjuene avdekker vi også at kommunikasjonen mellom ledelse og fartøyene ikke er tilfredsstillende, og at besetningene i flere tilfeller opplever staben mer som en kilde til merarbeid enn til støtte. Det er derfor viktig at staben jobber for at riktig informasjon kommer ut til besetningene, og at staben klarer å levere de tjenestene som besetningene forventer at de skal gjøre for å lette arbeidet om bord. Tiltakene informasjonskriv, involvering og vedlikehold vil hjelpe til å bryte ned denne barrieren mellom landorganisasjonen og sjøorganisasjonen.

Hvis en kun fokuserer på lønn og arbeidstid vil det være vanskelig for en offentlig avdeling som MTB-våpenet å konkurrere mot den kapitalsterke oljeindustrien. Det er derfor viktig at en fokuserer på de områdene som en er god på, samt tilrettelegger for at disse områdene skal få utvikle seg videre. Ledelsen bør søke å avlive myter angående lønn ved at virksomhetskontroller lager en lettfattelig oversikt over hva en kan forvente at årslønnen blir, og hvor mye arbeidstid dette medfører. Vi har gjennom intervjuene sett at flere uttrykker at timebetalingen er særdeles dårlig, men når de blir konfrontert med hvorvidt dette er noe de har sett noen utregninger på bunner det ut i at det kun er basert på rykter. Det må også informeres om tjenester og goder som ansatte i MTB-våpenet har tilgang på, slik at den ansatte vet hva den har rett og krav på.

Vi mener at MTB-våpenet er en konkurransedyktig avdeling i forhold til det sivile konkurrerende jobbtilbudet. Lønn- og arbeidsbetingelser klarer en ikke å konkurrere på i forhold til oljeindustrien, men når det kommer til miljø, samhold, personlig utvikling, spenning og opplevelse av at jobben er samfunnsnyttig scorer MTB-våpenet høyt. Det er derfor viktig å fokusere på de områdene der MTB-våpenet utmerker seg, og fortsette og utvikle disse.

For å stanse den negative trenden i forhold til personellsituasjonen i MTB-våpenet har vi i denne oppgaven fremlagt 13 ulike forslag til tiltak. En del av disse tiltakene understøttes av tidligere studier som er gjort i Sjøforsvaret, og i tillegg har vi kommet med noen nye forslag til tiltak. Vi vil gi denne oppgaven til ledelsen som et verktøy de kan bruke for å hindre uønsket avgang av personell i MTB-våpenet.

Vi ønsker også å påpeke at endring ikke skjer over natten. Det er viktig at MTB-våpenet og MTB-våpenets ledelse har tålmodighet til å la tiltakene virke for å se om en oppnår ønsket effekt.

Denne studien gir oss et bilde av hvordan personellsituasjonen i MTB-våpenet har utviklet seg fra 2007 til i dag. Det ville være svært interessant å fortsette prosessen etter dette studiet og se på hvordan personellavgangen i MTB-våpenet påvirkes av tiltakene ledelsen velger å gjennomføre. Et slikt oppfølgingsstudie ville gitt verdifull informasjon og refleksjoner i hvilken grad tiltakene har gitt ønsket effekt eller ikke. En ny studie kan føre til en ny prosess der man ved hjelp av nye intervjuer avdekker virkningen av tiltakene for den enkelte ansatte



og eventuelt hvordan behovene endrer seg og om det er nødvendig å innføre andre, nye tiltak. Vi vil anbefale MTB-våpenet å vurdere et slikt studie dersom man ønsker å videreføre arbeidet i denne studien og forhåpentligvis kunne skape et enda bedre jobbtilbud i framtiden.

## REFLEKSJONSNOTAT

Arbeidet med en masteroppgave er et omfattende og tidkrevende arbeid. Desto tidligere en kommer i gang med prosessen, desto bedre produkt opplever vi at en får. Ved å starte tankeprosessen tidlig, vil en få bedre tid til refleksjon rundt sitt eget arbeid underveis.

Teorien innenfor dette temaet er omfattende. I denne jungelen av informasjon har det vært avgjørende å kunne støtte seg på veileder og ressurspersoner ved Universitetet i Stavanger for å klare å navigere seg frem til riktig informasjon. Vi håper at vi har fått frem den bredden og dybden i teorien som vi ønsker, men vi er samtidig overbevist om at det er relevant teori og informasjon innenfor vårt tema som vi har oversett.

Oppgaven vår har fått flere nye innfallsvinkler underveis. Spesielt metodedelen med intervjuinnsamling gir interessant informasjon som gjør at en ser på oppgaven på en ny måte. Før vi startet med de formelle intervjuene hadde vi mange uformelle samtaler med kolleger angående vår problemstilling. Dette var fruktbart i forhold til at vi i større grad visste hva kollegene våre tenkte om saken. Vi kunne derfor formulere spørsmålene til intervjuene på en bedre måte, slik at vi får svar på den informasjonen som vi ønsket. Antallet intervju vi har gjennomført mener vi svarer til et representativt utvalg, men vi ser at vi kunne brukt andre metoder for å velge ut intervjuobjekt (for eksempel tilfeldig utvalg), samt at en alltid kan intervju flere for å få et bredere grunnlag for innsamlingen av informasjon. Det er også viktig å være klar over hvilket forhold en har til intervjuobjektene. I vårt tilfelle kjenner vi de godt, og har derfor allerede en bestemt relasjon til de som kan påvirke vår tolkning og intervjuobjektene fremtreden. Vi tror likevel at det er mange fordeler knyttet til våre relasjoner til intervjuobjektene samt vår kunnskap til temaet.

Under utarbeidelsen av forslag til tiltak er vi fornøyd med spekteret av tiltak som vi har kommet frem til. Hensikten er at ledelsen skal ha god bredde for å kunne velge hvilke tiltak de ønsker å iverksette. Bakdelen ved dette er at dette kan gå på bekostning av dybden i forhold til tiltakene. Siden vi skal fortsette i MTB-våpenet ønsker vi å bidra til ytterligere dybde i tiltakene i vårt videre arbeid.

## LITTERATURLISTE

- Alvesson, M. (2001). *Understanding organizational culture*. London: SAGE publications.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. New York: Routledge.
- Amundsen, M. (2010). Organisasjonskultur. *Studentlivs lederkurs*.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bjønnnes. (1997). NYE PERSONALPOLITISKE TILTAK I FORSVARET - BJØNNES II-UTVALGET. *Pressemelding Nr. 044/97*(Forsvarsdepartementet).
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press.
- Brandsdal, E. (2010). *Fusjonen mellom Statoil og Hydro*. Paper presented at the Foredrag i MEN125 Organisasjonsutvikling.
- Brunstad, P. O. (2003). *Seierens Melankoli*. Oslo: Gyldendals Norske Forlag AS.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap*. Oslo: Gyldendals Norsk Forlag AS.
- BT. (2011a, 24. november). 25 milliarder til kai. Retrieved 30. desember 2011, from <http://www.bt.no/nyheter/lokalt/25-milliarder-til-kai-2614724.html#.TOTSSeXw2So>
- BT. (2011b, 15. november). Må til kai igjen. Retrieved 15. november, 2011, from <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/M-til-kai-igjen-2609643.html>
- Colliander, A. (2011). 25 milliarder til kai. *Bergens Tidende*.
- Colliander, A. (2012). Vurderer utenlandske offiserer. *Bergen Tidende*.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode*: Universitetsforlaget.
- Ege, R. T. (2012). Finseth langer ut mot befalets lønnsordninger. *Verdens Gang*.
- Ford, J., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 15.
- Forsvaret. (2006). *Forsvarets Felleoperative Doktrine*.
- Forsvaret. (2009). *Direktiv for ivaretagelse av familier i Forsvaret*. "Familedirektivet". Oslo.
- Forsvarsdepartementet. (2002). 6.8.4 Familiepolitikk. Retrieved 22. februar, 2012, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/20032004/stprp-nr-42-2003-2004-/6/8/4.html?id=290308>
- Forsvarsdepartementet. (2004). *Forsvarets policy for konseptutvikling og eksperimentering (Concept Development and Experimentation CDE)*.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarsstudie 07*.
- Forsvarsstaben. (2009). *Direktiv for ivaretagelse av familier i Forsvaret*.

Gjelsten, R. (2010). *Sjøforsvarets historie 1960-2010 – en kortversjon.*

*Fra kald krig til internasjonale krigsoperasjoner og*

*ressursforvaltning.*

Hatch, M. J. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives.* London: Oxford University Press.

Hatteland, Ø. (2010). Kapittel 3 Praktisk Problemorientering. Universitetet i Stavanger.

Hatteland, Ø. (2011). Praktisk problemorientering. In O. Ottesen (Ed.), *Ledelse. Å bruke teori i praksis.*: Høyskoleforlaget.

Hellesøy, O. H., Matthiesen, S.B., Raknes, B.J., Einarsen, S. & Sortland, N. (1993). *Arbeidsmiljøet ved Universitetet i Bergen.* Bergen: Institutt for Samfunnspsykologi, UiB.

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81, 107-116.

Hove, L. B. (2007). Milliardsluket øker. *siste.no.*

HRNorge. (2011). Hvordan få en psykologisk sunn arbeidsplass. from

[http://hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2011/Hvordan+få+en+psykologisk+sunn+arbeidsplass.b7C\\_wtf15e.ips](http://hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Hvordan+få+en+psykologisk+sunn+arbeidsplass.b7C_wtf15e.ips)

Intervjuobjekt#1. (2012). Operativ avgått.

Intervjuobjekt#2. (2012). Operativ avgått.

Intervjuobjekt#3. (2012). Teknisk returnert.

Intervjuobjekt#4. (2012). Teknisk.

Intervjuobjekt#5. (2012). Operativ.

Intervjuobjekt#6. (2012). Operativ.

Intervjuobjekt#7. (2012). Teknisk.

Intervjuobjekt#8. (2012). Operativ.

Intervjuobjekt#9. (2012). Ledelse.

Intervjuobjekt#10. (2012). Teknisk avgått.

Intervjuobjekt#11. (2012). Familie.

Intervjuobjekt#12. (2012). Familie.

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og Endringsledelse.* Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johnsen, E., Vanebo, J.O, Busch, T. (1995). *Ledelse av ledelsesprosessen:* TANO A.S.

Kaufmann, K. o. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.

- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three perspectives*. New York: Oxford Press.
- Mintzberg, H. (2003). The structuring of organizations. *Prentice Hall Global*(4), 17.
- Ottesen, O. (2005). *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon* Handelshøyskolens Forlag & Universitetsforlaget.
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse - å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sander, K. (2004). Selvstyrte arbeidsgrupper. Retrieved 22. februar, 2012, from <http://www.kunnskapsenteret.com/articles/3024/1/Selvstyrte-arbeidsgrupper/Hva-er-en-selvstyrt-arbeidsgruppe-og-hvilken-funksjon-har-slike-grupper.html>
- Sjøforsvarsstaben. (2011). *Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan*.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener*: Ad Notam.
- Tharaldsen, K. B. (2011). Relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon In O. Ottesen (Ed.), *Ledelse. Å bruke teori i praksis.*: Høyskoleforlaget.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* Sage Publications.