



Jan Øwre

**Operativ Kompetanse og
erfaringsoverføring til nytt
Hovedkvarter for Forsvaret**

Hvor godt blir den operative kompetansen ivaretatt og opprettholdt, og hva kan eventuelt gjøres i den resterende tiden før flytting, for å ivareta og utvikle den?

Masteroppgave 2009

Masteroppgaven er innlevert som del av
Masterstudiet i Endringsledelse ved
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2009

FORFATTER:

Jan Øwre

VEILEDER:

Professor Otto Ottesen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

**Operativ Kompetanse og erfaringsoverføring til nytt hovedkvarter
for Forsvaret**

*Hvor godt blir den operative kompetansen ivaretatt og opprettholdt, og
hva kan gjøres i den resterende tiden før flytting, for å ivareta og utvikle
den?*

EMNEORD/STIKKORD:

Operativ kompetanse og erfaringsoverføring

SIDETALL: 80 (inkludert litteraturliste)

STAVANGER,

15. juni 2009

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.

Forord

I. Innledning

A. Bakgrunn for prosjektet

1. Innledning	1
1.1. Felles Operativt Hovedkvarter (FOHK).....	1
1.2. Virksomheten ved FOHK.....	2
1.3. Oppgavens hensikt.....	6

B. Problemstilling

1.4. Problemstilling.....	6
1.5. Kort orientering om hvordan jeg har grepet an prosjektarbeidet mht teori, metode osv, og hvordan jeg har valgt å disponere oppgaven.....	7

II. Den teoretiske plattformen

A. Valg og fremstilling av teori

2.1. Fremgangsmåte for å finne relevant teori.....	8
2.1.1. Personlig mestring.....	13
2.1.2. Mentale modeller.....	13
2.1.3. Felles visjon.....	13
2.1.4. Gruppelæring.....	14
2.1.5. Systemtenkning.....	14
2.1.6. Kritikk av Senge.....	15

B. Beskrivelse av den valgte teori

2.2. Hva er operativ kompetanse.....	15
2.2.1. Kunnskaper.....	17
2.2.2. Ferdigheter.....	18
2.2.3. Evner.....	19
2.2.4. Holdninger.....	19
2.3. Min meningsforståelse av operativ kompetanse.....	20
2.4. Kritiske faktorer/forhold som kan påvirke operativ kompetanse i en	

flytteprosess.....	21
2.4.1. Være med i planlegging/involvering.....	21
2.4.2. Dialog.....	23
2.4.3. Taus kompetanse.....	24
2.4.4. Usikkerhet og konflikter.....	25
2.4.5. Relasjonsbygging.....	26
2.4.6. Signaler fra omgivelsene.....	27
2.4.7. Mekanismer som hemmer.....	28
2.4.8. Personellet flytter.....	29
2.4.9. Valg av struktur.....	31
C. Sammendrag og hypoteser	
2.5. Sammendrag.....	32

III EMPIRI

A. Metode

3.1. Overblikk over prosessen og tidsdimensjonen.....	36
3.1.1. Dokumenter.....	36
3.1.2. Aktørene i prosessen.....	37
3.1.3. Aktiviteter.....	38
3.1.4. Innpass i bedriften.....	38
3.2. Metode vurdering	38
3.3. Gyldighet og pålitelighet (validitet og reliabilitet).....	39
3.4. Begrensninger.....	40
3.5. Valg av metode og gjennomføring.....	41
3.6. Innsamling av data.....	44
3.7. Bearbeiding av data.....	44
3.8. Ethiske vurderinger.....	45

1.1 B. Resultater: Presentasjon og drøfting

3.9. Gjennomføring.....	45
3.10. Resultatene (presentasjon av dataene, informasjonene).....	45
3.11. Drøfting av de empiriske resultatene sammenholdt med problemstilling....	46
3.11.1. Usikkerhet.....	46

3.11.2 Oppsummering (usikkerhet).....	49
3.11.3 Involvering/integrering.....	49
3.11.4. Oppsummering/min vurdering.....	51
3.11.5. Motivering.....	52
3.11.6 Oppsummering (motivering).....	57
3.11.7. Relasjonsbygging.....	57
3.11.8. Oppsummering (relasjoner).....	59
3.11.9. Personellet flytter (ikke/med).....	60
3.11.10. Oppsummering (personellet flytter).....	62
3.11.11. Organisasjon.....	63
3.11.12. Oppsummering (organisasjon).....	66
3.11.13. Kompetanse og erfaring.....	67
3.11.14. Oppsummering (kompetanse).....	68
3.12. Mulige tiltak for å utbedre forringelser av operativ kompetanse?.....	69
1.2 C. Konklusjon.	69
1.2.1 4.1. Sammendrag av resultatene. Konklusjon(er). Oversikt.....	75
Refleksjon over prosessen i prosjektet	77
1.3 Litteraturliste/grunnlagsdokumenter	78

Vedlegg: 4.

Vedlegg 1: FOHK organisasjon

Vedlegg 2: Forkortelser

Vedlegg 3: Intervju guide

Vedlegg 4. En forenklet tidslinjal.

Sammendrag

Studien har som formål å kartlegge om kompetanse og erfaringsoverføring blir ivaretatt på en forsvarlig og effektiv måte nå som Forsvaret er i ferd med å flytte sitt operative hovedkvarter fra Jåtta til Reitan. Erfaring tilsier at operativ kompetanse og erfaring er de viktigste nervetråder i et hovedkvarter av en slik dimensjon. Skal kompetanse overføres, må det sosiale og de menneskelige aspekter vektlegges fordi det er medarbeiderne som besitter og benytter kompetansen i sitt daglige virke. Uten deres medvirkning, gode relasjoner stopper sannsynligvis kompetanseoverføring til nytt sted opp. Fokus i oppgaven har derfor blitt lagt på de prosesser som har forgått hittil og hva de forskjellige aktører har gjort for at kompetanse skal ivaretas.

Jeg har benyttet en kvalitativ metode med uformelle intervju av 20 medarbeidere på henholdsvis Jåtta og Reitan. Jeg har måttet ta til takke med et bekvemlighetsutvalg¹, ikke bare for at det var de jeg fikk tak i, men også på grunn av høyt arbeidstempo og presserende oppgaver medførte at ikke alle medarbeidere var tilgjengelig innenfor det tidsvindu jeg hadde til disposisjon.

Et stort datamateriale foreligger og har blitt analysert, tolket og kategorisert etter beste evne. Antall respondenter kommer fra områdene: avdelingsledelse, arbeidsgruppen, ledelse og ”gressrota” ved FOHK² og Reitan. Dataene gir grunnlag for å se etter det som er spesielt og kanskje litt unikt i situasjonen, og kan vurderes som tilstrekkelig for å kaste lys over de emner som er valgt ut fra problemstillingen. Dette da alle respondenter er i den samme situasjon og føler prosessen tett innpå kroppen. Respondentene vil derfor kunne sette ord på de situasjoner og utfordringer jeg ønsker å belyse.

De kategorier som er vektlagt er: Usikkerhet, involvering/integrering, motivasjon, relasjonsbygging, at personell flytter, organisasjonsstruktur og kompetanse og erfaring. At disse kategorier vektlegges, og gir den røde tråden i oppgaven, begrunnes med at alle disse kategorier tangerer kompetanse og erfaring direkte eller indirekte. Det er også her mine funn ligger og som sammen med det teoretiske grunnlag danner stammen i min drøfting.

¹ Bekvemlighetsutvalg er her å forstå: vi trekker ut de som er lettest å få tak i.

² FOHK. Felles Operativt Hovedkvarter

I drøftingsdelen presenteres de ulike aktørers syn på kategoriene og den måten som de oppfatter situasjonen på, herunder deres personlige meninger om det som skjer og deres antydninger om det som burde ha skjedd.

Det er ikke til å komme utenom at utgangspunktet for de forskjellige aktører ikke hadde samme nivå. Utgangpunktene varierer helt fra glede til dyp fortvilelse, fra aktiv deltakelse til motstand og en inndeling i en "Vi og De" mentalitet, der noen virkemidler skulle deles ut til spesielle aktører mens andre ikke skulle få slike virkemidler.

At man heller ikke hadde en konsekvensanalyse av det som skulle skje gjorde ikke saken bedre. Flytteprosessen ble planlagt på bakgrunn av politiske krav og beslutninger. Man gikk derfor frem på en måte som passet prosessen best uten å ta særlig hensyn til konsekvensene, særlig i forhold til de menneskene som var involvert eller i å overholde arbeidslivets avtaleverk. Shortcuts" er det begrep som ofte gikk igjen bland de involverte respondenter.

Alle respondenter vedgår at relasjoner er noe av det viktigste i en virksomhet At man da på mange måter ikke vektlegger dette nok tolkes som neglisjering av en faktor av stor betydning. Motargumentet er at tiden er for knapp til ytterligere oppmerksomhet rundt dette tema.

Flere medarbeidere sitter på gjerdet og teller på knappene i forhold til om de skal flytte eller ikke, dette påvirkes av den situasjonen og livs fase som den enkelte medarbeider befinner seg i. Faktorer som nettverk, familiesituasjon, barnehager, forsørger osv vil være det som avgjør den enkeltes valg. At pendling eller ikke pendling, blir en faktor som kan bli dråpen i forhold til hvilket valg man tilslutt faller ned på, understreker kompleksiteten den enkelte står overfor.

Organisasjonen som er valgt har sine fordeler som ulemper. Fordelene er sikkerhet for den enkelte, rask implementering og gjenkjennbarhet samt at tidsplanen for når ting skal være ferdig kan holdes, mens ulempene handler om manglende muligheter til å velge. Den enkelte settes i den situasjon at eneste mulighet til å protestere på den stilling man er innplassert i, er å slutte. Således er det høyst usikkert hvorvidt nødvendig kompetansen forblir i organisasjonen. Kompetanse sett ut fra et kvantitativt antall medarbeidere ser bra ut for det nye Forsvarets Hovedkvarter.

Forord

Denne studien er skrevet som en Masteroppgave i studiet Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger (UiS).

Hensikten med denne studien har vært å belyse hva som skjer med operative kompetanse når en stor virksomhet flytter fra et sted til et annet. I store endringer, som den Forsvaret nå gjennomfører, vil det alltid finnes berøringspunkter mellom aktører, politikk og interesser. Jeg har søkt å få en oversikt over denne kompleksitet, for når mennesker er involvert vil det alltid oppstå utfordringer.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle mine respondenter som stilte sin tid til min disposisjon. Takk for at dere stilte opp og delte deres erfaringer og synspunkter på en positiv måte.

Videre vil jeg takke min veileder, professor Otto Ottesen for faglig støtte og ikke minst gode råd. Uten han som samtalepartner og tålmodige rådgiver ville studien blitt en helt annen utfordring.

Til sist og ikke minst vil jeg takke Lillian for hennes uttrettelige innsats i å bringe mine innviklede og stundom usammenhengende setninger frem til noe meningsfylt. Det står respekt av din innsats.

Stavanger, 15. juni 2009

Jan Øwre

2 I. INNLEDNING

2.1 A. *Bakgrunn for prosjektet*

2.1.1 1. Innledning

Storingsproposisjon nummer 48, 2008 (St.Prop.nr. 48) inneholder Regjeringens prioriteringer og anbefalinger for den videre utvikling av Forsvaret i perioden 2009-2012. Proposisjonen ble vedtatt i Stortinget 19. juni 2008. Et av punktene i proposisjonen var nedleggelse og flytting av Forsvarets felles Hovedkvarter (FOHK) på Jåtta ved Stavanger til Reitan ved Bodø.

Jeg har hatt interesse av å følge litt opp dette vedtaket om flytting. Interessen for denne flyttingen omhandler ikke selv flytteprosessen, men hvordan man skal få med seg nødvendig erfaring og kompetanse over til nytt sted. En grunn til at dette er interessant, har utgangspunkt i noen enkle faktorer av grunnleggende betydning. Signaler i omgivelsene ved FOHK er at flere medarbeiderne vurderer å hoppe av den militære løpebanen eller søke permisjon. I tillegg har man det beklagelige faktum at flere medarbeidere allerede har sluttet grunnet vedtaket.

Ved at viktig kompetanse som erfarne medarbeidere ved FOHK besitter, kanskje kan forsvinne, må man stille spørsmål ved om det er realistisk å tro at man kan overføre tilstrekkelig og nødvendig erfaring og kompetanse til det nye stedet dersom personell ved FOHK slutter. Det vil ikke bli enkelt å skaffe riktig og tilstrekkelig kompetanse på kort sikt da riktig kompetanse krever både god faglig grunnutdanning og ikke minst lang erfaring innen organisasjonen. Slik kompetanse eksisterer ikke overalt, men man kan finne noe tilsvarende, eksempelvis fra et militært hovedkvarter i NATO eller stabsskolen.

Begrunnelsene for at medarbeidere søker permisjon eller slutter vil ikke bli vurdert i denne oppgaven, men det vi vet så langt er at den varierer fra individ til individ.

La oss derfor starte med å se litt på noen hovedtrekk ved FOHK og noen av de ytre omgivelsene (interessentene).

1.1. Felles Operativt Hovedkvarter (FOHK):

Kompetansenivået i FOHK er generelt høyt. Det formelle utdanningsnivået er meget godt og virksomheten besitter mye erfarings- og spesial kunnskaper. Den omfattende erfaringen skyldes at de fleste medarbeiderne har forflyttet seg mye mellom ulike staber, avdelinger og nivå i inn og utland. Dette har skapt grunnlag for god læring og bred erfaring/kompetanse.

Det operative ledelsessystem for kommando og kontroll, og de planleggingsenheter og støtteapparatet som finnes i FOHK er alle utsatt for et høyt arbeidstempo og aktivitetsnivå, noe som ikke minst skyldes de spesielle operasjonene i utlandet som Afghanistan, Balkan og Midt Østen, samt å ta hånd om nasjonale oppgaver, pålagt av Stortinget. Taktiske operasjoner trenger rask og god oppfølging. Det er den nødvendig planlegging og etterforsyning/støtte til slik virksomhet FOHK skaffer til veie, samtidig som de ivaretar helheten, har den nødvendige kontroll over oppdragene og utarbeider de rammer som operative underavdelinger arbeider etter.

Effektiviteten ved FOHK synes å bli noe påvirket av en relativ hyppig utskiftning av ledere på ulike nivå, dette vil likevel ikke kunne endre det som er opparbeidet av kompetanse og erfaring ved hovedkvarteret over natten.

Det er mange interessenter i forhold til operative operasjoner, men viktigst er de lovgivende myndigheter (Regjering og Storting) som aldri kan overses, da virksomheten er underlagt og må operere innenfor de politiske og økonomiske rammer som gis. Forsvaret er og blir et politisk instrument.

En annen instans er LDKN på Reitan, stedet FOHK skal flytte til. Det er ikke tvil om at Reitan vil måtte legge til rette og forberede seg på det som skal komme. De har på mange måter hatt ”selvstendighet” i de oppgaver de har hatt ansvar for så langt. Videre har de sin egen kultur som nå vil møte et fremmedelement. Samarbeid, koordinering og dialog vil i fasen frem mot integrering måtte foregå på alle nivå, slik at en vellykket integrering og sammenslåing av de to enheter kan forutsees, med en viss grad av sannsynlighet. Hovedaktivitet for Reitan har vært å ta seg av det som har foregått i Nord-Norge generelt og de nære havområder i nord spesielt.

1.2. Virksomheten ved FOHK.

Forsvarets operative hovedkvarter ble opprettet på Jåtta ved Stavanger i 2003 etter en grundig gjennomgang av Stortingets langtidsmelding om Forsvarets strukturer og oppgaver. Samtidig

med Stortingets avgjørelse om opprettelsen av det nye operative hovedkvarter, ble Forsvarskommando Sør-Norge (Jåtta) og Nord-Norge (Reitan) lagt ned. Som et kompromiss ble Landsdelskommando for Nord-Norge (LDKN) opprettet og dette nivå skulle ha overoppsyn med de nordlige norske områder, men kommandomessig være underlagt FOHK. LDKNs oppgaver vil ikke bli videre utredet i denne oppgave.

Når det gjelder Forsvaret som sådan er denne organisasjonen pålagt følgende 8 oppgaver av Stortinget³:

Nasjonale oppgaver	<p>1 Sikre nasjonalt beslutningsgrunnlag gjennom tidsmessig overvåking og etterretning</p> <p>2. Hevde norsk suverenitet og suverene rettigheter</p> <p>3. Ivareta norsk myndighetsutøvelse på avgrensede områder.</p> <p>4. Forebygge og håndtere sikkerhetspolitiske kriser i Norge og norske områder, herunder begrenset militær aggresjon</p>
Oppgaver som løses i samarbeid med allierte og andre.	<p>5. Bidra i flernasjonale krisehåndtering, herunder internasjonale fredsstøttende operasjoner</p> <p>6. Bidra til kollektivt forsvar av Norge og NATO mot trusler, anslag og angrep.</p>
Andre oppgaver	<p>7. Bidra til internasjonalt militært samarbeid mot spredning av masseødeleggelsesvåpen, innen nedrustning og støtte til sikkerhetssektorreform</p> <p>8. Bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver</p>

Figur 1

Mange av disse oppgavene griper direkte eller indirekte inn i det arbeid FOHK utfører til daglig. Derfor må FOHK's organisasjon være robust og fleksibel, og inneha de nødvendige kapasiteter og kompetanse for å løse pålagte oppgaver.

³ NOU 2007:15. side 33

FOHK⁴ arbeider både på det taktiske og operasjonelle nivå, og gir i tillegg råd til strategisk nivå i Forsvarsstaben og politisk miljø. Det operasjonelle nivå er hovedaktiviteten og det er der de fleste medarbeidere har sitt primære virkeområde. Likevel, det taktiske nivå inngår som en del av Sjøforsvaret og Luftforsvarets oppgaver. Disse oppgaver innebærer overvåking og suverenitets hevdelse av Norges landterritorie og utover i de nære havområder. Overvåkingen foregår ved hjelp av fly og fartøy samt å holde et operativt situasjonsbilde (radar) over de norske områder. Det operative situasjonsbildet handler om å holde en oversikt over de fly og fartøy bevegelser som skjer i og over landterritoriet og i nære havområder. Dette skjer som nevnt primært ved hjelp av radar. Nevnte kampmidler/verktøy er eksempler på det taktiske nivå's gjøremål og noen av de mange oppgaver som utføres fra fjellanlegget på Jåtta. Tidsaspektet er en avgjørende faktor for taktisk nivå da man hele tiden må ha et oppdatert og virkelig bilde (sant bilde) av det som foregår. Avvik fra det normale skal man kunne reagere hurtig og bestemt overfor, med adekvate midler. For å mestre slike oppgaver trengs spesialkompetanse i form av god faginnikt og erfaring, samt årvåkenhet og hurtig reaksjonsevne. Ser vi på Norges kolossale innsatsområde (geografiske + økonomiske interesse områder) skjønner man at dette ikke er en enkel oppgave.

Det operasjonelle nivå arbeider på et mer overordnet nivå og har et noe lengre tidsperspektiv enn det taktiske. Det operasjonelle nivå bidrar med et godt ledelsesapparat for kommando og kontroll, samt driver planlegging, koordinering og samhandling/samordning av Forsvarets oppgaver. Under kommando og kontroll finnes også ledelse av alle større og mindre øvelser som foregår i Norge for å teste ut om de operative avdelinger i et større "forband" er stridsdyktige til de oppgaver som skal løses.

Videre eksisterer et utstrakt koordineringsarbeid mellom de forskjellige avdelinger etablert på Jåtta, samt med ytre interessenter. Det være seg etterretning som samler inn data og analyserer disse, samband som holder alle nettverk inkludert software og det sambandstekniske utstyr i orden, forsyningsorganisasjonen som sørger for at alle forsyninger er til stede på rett plass til rett tid, eller koordineringen med interessenter som har interesser i enkelt hendelser, som NATO, regjeringen eller andre myndigheter for eksempel politiet. Eksempler på det siste kan være flomkatastrofer eller redningsoppdrag. I planleggingsprosessene av internasjonale operasjoner er

⁴ Se vedlegg 1. FOHK organisasjon

også juristene en viktig aktør, i en rådgivende rolle for sjef og planleggere. Ingen internasjonale operasjoner settes i gang uten at juridiske spørsmål er vurdert og innarbeidet i planene. En siste faktor som alltid vurderes er sikkerheten i oppdragene.

For å løse disse sentrale nasjonale og internasjonale oppgaver er god basiskompetanse innen fagfeltene, forståelse for samhandling og ikke minst helhetlig tenkning viktig. Mestring og erfaring er her viktige elementer som utgjør en kritisk faktor. At man mestrer oppgaver av ukjent karakter eller har sterk mestringstro gjennom lang erfaring fra forskjellige nivå og områder skaper større innsats (Busch & Vanebo, 2003) og ikke minst danner dette basis for å jobbe med de internasjonale oppgaver som Forsvaret er pålagt. Disse oppgavene vil hele tiden være forskjellige og må stadig forandres innen korte tidsfrister. Videre må medarbeiderne kunne se helheten i situasjonen og forstå at ulike fagkompetanser har sine fortrinn, men også sine begrensninger. Helhetlig forståelse blir for det operasjonelle nivå, en utslagsgivende faktor, for at taktisk nivå skal kunne fungere optimalt. Slik jeg forstår det, besitter FOHK i dag den nødvendige kompetanse og erfaring som skal til for å utføre sine pålagte oppgaver på en trygg, helhetlig og anerkjent måte. En grunn til dette kan være at organisasjonen har hatt sin nåværende struktur i forholdsvis lang tid. Videre har personellet hatt lang fartstid i systemet og har i tillegg relevant erfaring. Dette kombinert med god mestringsevne hos medarbeiderne og vilje til å finne gode løsninger, har medvirket til etablering av en unik og verdsatt kompetanse som fungerer godt.

Alle operasjonelle arbeidsoppgaver må ligge i forkant av taktiske oppgaver. Nasjonale oppgaver er godt innarbeidet i strukturen og erfaring høstet opp gjennom årene, medfører at disse foregår raskt, smidig og effektivt. Når det gjelder internasjonale oppdrag er disse oppgavene av nyere dato, det kreves derfor litt bedre tid til forberedelser og koordinering. Grunnen til dette er at det ligger kompliserte sikkerhetsmessige, juridiske og politiske føringer implisitt i slike oppdrag. Tidsaspektet for internasjonale oppdrag kan ikke estimeres sikkert fordi det avgjøres av politiske beslutninger, økonomiske rammer, oppøving av spesielle enheter som skal sendes ut, og ikke minst alle de praktiske gjøremål som vil ligge til grunn for oppdraget. Av praktiske gjøremål kan nevnes: flybestillinger til personell, kontrakter for fly, båt eller annen frakt av forsyninger, tillatelser til at militære fly kan fly over andre lands territorier, tollklareringer, kontakt med utenlandske myndigheter, informasjon om andre kulturer osv.

Som en avslutning på dette avsnitt må jeg nevne at dersom ikke den operative kompetansen på det operasjonelle nivå ved FOHK fungerer tilfredsstillende, kan det i verste fall påføre de

avdelinger som er ute i skarpe internasjonale oppdrag fatale konsekvenser, noe som helt sikkert vil skape store politiske utfordringer. Man kan ikke risikere at forvaltningen og styringen som er knyttet til ivaretagelse av sikkerheten for enkeltmenneske eller grupper ikke fungerer, selv ikke i en kortere periode. Sikkerhet må hele tiden være det overordnede fokus, for å få dette til kreves en sammenhengende og systematisk innsats og oppfølging fra et overordnet operasjonelt nivå og dette nivå må hele tiden inneha nødvendig kompetanse og erfaring.

1.3. Oppgaven hensikt:

Etter denne raske gjennomgang av de generelle forhold ved FOHK og beslutningen om flytting, blir mitt formål med denne oppgaven å vurdere om kompetanse og erfaringsoverføring blir ivare tatt på en forsvarlig og effektiv måte i de prosesser som i skrivende stund foregår og til flyttingen finner sted, 1. august 2009. Beslutningen om flytting er tatt og prosessen for forflytningen har høyt tempo. En timeplan, med faseinndeling, er utarbeidet av arbeidsgruppen⁵ som arbeider med saken.

Min erfaring tilsier at operasjonell kunnskap og erfaring er den viktigste nervetråd i det som må forefinnes av kompetanse i det nye operative hovedkvarteret. Uten en robust og god operasjonell kompetanse vil både det operasjonelle og taktiske nivå bli skadelidende. Det operasjonelle ved at aktivitetene ikke tilrettelegges, planlegges og koordineres godt nok med alle interessenter. Det taktiske nivå blir skadelidende dersom nødvendig informasjon, midler og godt koordinerte ordrer og forsynninger ikke er tilgjengelig for de stridene avdelinger til rett tid og på rett sted.

Det føyer seg imidlertid litt usikkerhet til hva som fysisk kan være på plass på Reitan 1. august 2009. Det man hittil ser for seg er at den nye sjefen og et fungerende stabselement med nødvendig teknisk verktøy skal være på plass 1. august og at dette element skal kunne lede de fleste pålagte operasjoner på en tilfredsstillende måte. Tidligere erfaringer med større endringer i Forsvaret kan tyde på at dette er vel optimistisk.

Mitt utgangspunkt for vurderingen, blir forankret i et teoretisk grunnlag innen kompetanse, erfaring og læringsprosesser, samt de tanker og erfaring jeg selv sitter inne med etter mange år i Forsvarets tjeneste.

⁵ Jeg bruker begrepet arbeidsgruppe i oppgaven. (Man kan finne dokumenter der begrepet prosjektgruppe er brukt)

2.1.2 1.4. Problemstilling

Hvor godt blir den operative kompetansen ivarettatt og opprettholdt og hva kan eventuelt gjøres i den resterende tiden før flytting, for å ivareta og utvikle den?

For å svare på denne problemstilling kan de følgende spørsmål være aktuelle:

1. Hva er operativ kompetanse?
2. Hvordan er den operative kompetansen på Jåtta?
3. Hvilke kritiske forhold/faktorer kan påvirke operativ kompetanse i en flytteprosess?
4. Hvordan blir disse kritiske forhold/faktorer påvirket av flytteprosessen?
5. Hvordan påvirker flytteprosessen den operative kompetansen i FOHK?
6. Mulige tiltak for å utbedre eventuelle forringelser av operativ kompetanse?

Jeg mener at ved å besvare disse spørsmål, skapes det grunnlag jeg trenger for at problemstillingen blir tilstrekkelig belyst. Oppgavens avgrensninger ligger også i spørsmålene, følgelig vil de kulturelle forskjeller ikke bli et tema av betydning.

Kulturforskjeller er av en slik karakter og størrelse at det ville vært en avhandling i seg selv.

1.5. Kort orientering om hvordan jeg har grepet an prosjektarbeidet mht teori, metode osv. og om hvordan jeg har valgt å disponere oppgaven.

I del I av oppgaven har jeg skissert i store trekk de oppgaver og de gjøremål som Forsvaret og FOHK er pålagt og hvordan det operasjonelle nivå jobber i sin alminnelighet. Videre er hensikten gjennomgått og problemstillingen problematisert ved at jeg vil forsøke å løse oppgaven ved å svare på 6 spørsmål som er utledet, av denne.

I del II (under) fremlegges det teoretiske grunnlag for hvordan man kan tilføre, vedlikeholde og fornye en kompetanse. Det grunnlag som da fremkommer vil jeg bruke som et utgangspunkt når jeg går ut og samler data fra de berørte parter. Det teoretiske grunnlaget angir retning og gir en pekepinn på hva jeg er ute etter i forhold til empiriske data. Jeg har i tillegg hatt tilgang på alle grunnlagsdokumenter som arbeidsgruppen ved FOHK har benyttet under sitt arbeid, noe som gjør at jeg føler at utgangspunktet er godt.

I den teoretiske delen redegjør jeg for det teoretiske rammeverk jeg har valgt, der kompetanse og læringsteori er sentrale. I tillegg belyser jeg noen sentrale begreper innen de samme emner

der lærende organisasjoner trekkes inn, for å belyse elementer med helhetstenkning. At man har evne til å tenke helhetlig er en faktor av stor viktighet for det arbeid som gjøres i en virksomhet som fungerer på et operasjonelt nivå.

I begynnelsen av del III går jeg gjennom de dokumenter som ligger til grunn for oppgaven, hvem aktørene er, om aktivitetene og hvordan jeg fikk innpass i bedriften. Videre begrunner jeg mitt valg av metode og hvordan dataene er samlet inn og bearbeidet til kategorier. I midterste del av del III presenteres og drøftes de empiriske data og sammenholdes med problemstillingen, samt at jeg antyder mulige tiltak for å utbedre eventuell forringelse av operativ kompetanse. I siste delen av III kommer en sammentrekning av resultatene og en konklusjon der jeg også gjengir en matrise som gir et overblikk over konklusjonen.

Helt tilslutt kommer en liten refleksjons over prosessen jeg har vært gjennom i prosjektet.

3

4 II. DEN TEORETISKE PLATTFORMEN

4.1 A. *Valg og framstilling av teori*

2.1 Fremgangsmåte for å finne relevant teori.

Mitt utgangspunkt for valg av teori hentes ut fra Linda Lai sin definisjon av kompetanse. Den sier at:

”kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2004 s. 48).

Selv om denne definisjon primært er forankret i forhold til det enkelt individet, vil man lett kunne utvide og utvikle dette begrepet slik at det også inkorporerer de oppgaver og funksjoner som en organisasjon løser. Å skaffe utvidet og nødvendig kompetanse for en virksomhet kan blant annet mobiliseres ved at man former team eller grupper som samarbeider tett for å løse spesielle og viktige oppgaver. En forutsetning her er selvsagt at sammensatte grupper med ulik fagkompetanse fungerer godt sammen. Andre måter å innhente ny kompetanse på, er å skape arenaer hvor refleksjon, feedback og erfaringsutveksling mellom personer finner sted. Skapes slike arenaer fremmes gjensidig respekt, relasjoner og tillit. Arenaer er i tillegg

samlende og inkluderende noe som er positivt for å skaffe ny eller vedlikeholde kompetanse. Gjennom slike grupper eller arenaer skapes det også muligheter for at man deler kunnskap og erfaring, men det er dermed ikke sagt at slike muligheter brukes av organisasjoner i praksis.

At begrepet kompetanse slik, gjennom ulike tiltak kan få et nytt meningsinnhold, kan medføre at de praktiske oppgaver i hverdagen løses annerledes. Nytt meningsinnholdet kan påvirke den enkeltes atferd og dermed medarbeideres handlemåter. En eventuell ny atferd kan visualiseres gjennom det praktiske arbeid og dette kan føre til at det kan bli satt ord på den ”tause kompetanse”. Ved en slik synliggjøring og artikulering kommer det frem hvilket potensial og hvilke positive effekter kompetanse har for den enkelte og virksomheten. Alle positive effekter i den praktiske verden vil med stor sannsynlighet også ha innvirkning på læring for den enkelte og organisasjonen. Dette begrunnes med definisjon som Lind Lai setter på læring:

”Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger – som gir relativ varig endring i en persons atferdspotensial”.(Lai, 2004 s. 155).

Ved at man tar opp i seg, ny eller modifisert kompetanse, skapes det altså et grunnlag for å kunne endre atferdspotensial, men dette grunnlag vil sannsynligvis bare skape nye atferdsmønstre under visse realiseringsbetingelser. For en organisasjon kan disse realiseringsbetingelser være at det må foreligge reelle muligheter til å anvende ny verdifull kompetanse i arbeidssituasjonen og at strukturen ligger til rette for en slik anvendelse.

Dersom organisasjonen ikke struktureres i tråd med den kompetansen man baserer seg på, vil ulike former for dysfunksjoner kunne oppstå, herunder ineffektivitet grunnet manglende mulighet for anvendelse av kompetanse, redusert motivasjon og eventuell tap av kompetanse”, skriver Linda Lai (2004 s.199). Derfor er det viktig at ikke organisasjonsstrukturer, regler, verdier og normer er slik innrettet at de er til hinder for utnyttelse av den kompetansen man besitter. De nevnte faktorer kan føre til stagnasjon.

De ovennevnte definisjoner på kompetanse og læring blir i denne oppgaven viktige element for å belyse problemstillingen. Når det gjelder begrepene kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger vil disse bli beskrevet nærmere i pkt B under. Det samme vil noen av de kritiske

faktorer til opprettholdelse av kompetanse og erfaring ved store organisasjonsendringer bli (sammenfatning i figur 2+3).

Begrepet læring har ingen akseptert definisjon, men forskere regner som ganske sikkert at læring er knyttet til faktiske endringer av atferd som følge av tidligere erfaringer. Læring vil med andre ord være en prosess som fører til endringer i våre praktiske ferdigheter, teoretiske kunnskaper, evner og holdninger. Argyris og Schön (1978) er derfor svært opptatt av å lære mennesker å lære gjennom det de kaller "double-loop learning". For dem er det viktig at man stopper opp og reflekterer over egne verdier, nettopp fordi gjennom å reflektere over sine erfaringer og verdier danner man seg en bedre forståelse av den nye situasjonen man befinner seg i og dette legger grunnlaget for læring. Hvis man kommer til den erkjennelse at det er forskjell i egne og nye verdier vil det kunne medføre at man handler annerledes i neste omgang. Ved slik å skape nye synspunkt vil medarbeidere begynne å handle eller gjøre ting i forhold til den nye mening da effekten av å gjøre noe annerledes bedres. Et annet viktig element er at når de ansatte deler kunnskaper og samhandler med hverandre vil også kunnskapen bli en del av organisasjonenes "hukommelse" og det medfører at kunnskapen og erfaringen forblir i organisasjonen.

Forutsetningen for at slik endring skal finne sted, er at man får feedback fra andre. Uten feedback fra andre vil man sannsynligvis ikke ta i bruk det nye man har oppdaget og på mange måter falle tilbake i sine gamle mønstre. I slike tilfeller vil man kunne tenke og si noe, men i realiteten gjøre noe annet. På mange måter presentere Argyris og Schön sin "forfektet teori" og "bruksteori" på denne måten. For de to forskerne er uttalt teori noe man sier man følger, mens bruksteori er den teori man faktisk benytter når en utfører en handling (Steen, 1992 s. 33). Et eksempel her kan være når ledere forfekter at de ønsker kritiske initiativ og innspill/forslag fra sine medarbeidere, men etterpå tar dette fornærmende opp i praksis. Diskrepansen mellom forfektet (uttalt) og bruksteori kommer på den måte tydelig frem.

At Argyris og Schön legger så stor vekt på dobbelkretslæring til forskjell fra enkelkretslæring ligger i at enkelkretslæring i all hovedsak bare retter opp de enkle handlinger som førte til en feil, slik at ikke samme feilen igjen skal oppstå, mens man lar de sentrale trekk ved eksistensgrunnlaget og driftformene til organisasjonen bli som før. På den måten løser man synlige aktuelle problemer, men ikke de mer grunnleggende.

Dobbelkretslæring derimot legger vekt på at man vurderer og feilretter de bakenforliggende faktorene som førte til et uønsket resultat. Det betyr at man hele tiden setter et spørsmålstegn ved de grunnleggende forutsetninger man handler etter. På den måten vurderer man ikke bare hvordan ting kan gjøres bedre, men det blir stilt spørsmål om de hjelpemidler vi bruker er de rette og om de mål man søker å nå, er relevante (Marnburg, 2001 s. 95).

Den viktigste forskjellen mellom enkel- og dobbelkretslæring er den vilje det er til hele tiden å vurdere de valg man gjør gjennom dialog og samhandling med andre. Begrunnelsen for at man gjerne vil utvikle dobbelkretslæring i en organisasjon er at dersom man bare benytter enkeltkretslæring vil organisasjonen stagnere i sin utvikling og man blir på mange måter defensiv i sin holdning. Dobbelkretslæring viser en organisasjon som preges av åpenhet og gransker sin bruksteori. En slik virksomhet vil lære av de feil man gjør og på den måten utvikler organisasjonen seg.

I en organisasjon har man ofte to forskjellige kompetanser. Det er den kompetanse som den enkelte besitter, og den som organisasjonen bruker i sitt virke og dermed har kjennskap til. En virksomhet bør imidlertid forsøke å anvende og sette ord på så mye kompetanse fra den enkelte som mulig. Uten at kompetansen er verbalisert kan man havne i den situasjonen at en arbeidstaker tar med seg egen kompetanse og forsvinner. Bedriften står igjen uten denne kompetansen. Hvordan skal en organisasjon forholde seg til en slik utfordring? Hvordan hindre at kompetanse flagges ut? Her finnes ingen enkle svar, men man må bestrebe seg på legge forholdene til rette og å gjøre så mye ut av den eksplisitte kompetansen som mulig. Refleksjon, samarbeid og gode relasjoner skaper grunnlag for god dialog som igjen skaper rom der ny kompetanse kan se dagens lys. En virksomhet må derfor hele tiden bestrebe seg på å få til dobbelkretslæring slik at kompetansen blir eller kan utvides. Et arbeidsmiljø etter dobbelkrets modell vil være preget av at miljøet er mottakelig for ny kunnskap og medarbeiderne vil oppleve seg selv som ansvarlige for sine handlinger og den atferd som utøves. (Steen, 1992 s. 39). Legges forholdene til rette for en utvikling i den retningen som her er nevnt, burde forholdene ligge vel til rette for at kompetanse kan forbi i en organisasjon. Hvordan "taus kompetanse" kan gjøres eksplisitt vil bli redegjort bedre for i punktet, kritiske faktorer, i pkt B under (side 23).

I en flytteprosess, vil den valgte struktur, komme inn som et begrep og bli viktige for de personer som blir involverte. En struktur legger føringer på hva som kan gjøres og hvilke

rammer man må holde seg innenfor (Lai, 2004) som nevnt på side 9 ovenfor. Gareth Morgen (1998 s. 98) nevner at byråkratiske organisasjonsstrukturer har en tendens til å operere på en måte som hindrer læringsprosesser. Dette fordi byråkratiske strukturer har en tendens til å skape fragmenterte tanker og handlingsmønstre og man vil på den måten ha forskjellige bilder av helheten. Dersom ulike bilder av det totale bilde oppstår kan det føre til at enhetens delmål blir et mål i seg selv noe som skaper vanskeligheter for det helhetssyn man bør streve etter. Strukturen vil på den måten kunne påvirke atferd og hvordan man kommuniserer med hverandre. De ansatte får gjennom strukturen et mentalt bilde av hvordan organisasjonen skal være, og dette kan være med på å påvirke hvordan de tenker og handler. Slik kan en struktur være til hinder for nytenkning. Den struktur som velges må derfor underkastes en vurdering om hvordan strukturen påvirker muligheten for kontakt og samhandling på tvers av posisjoner. Hvis kommunikasjonen bare går via formelle kanaler vil utveksling av ideer og ferdigheter gi begrenset læring. Et annet fenomen som også kan hindre læring og kompetanseutvidelse i en organisasjon kan være de prosedyre og rutiner som følger med i den strukturen man velger. Dersom det ligger begrensninger i den valgte struktur eller i strukturens form kan det føre til at den enkelte medarbeider endrer atferd, men dette behøver ikke å føre til at organisasjonen endrer seg. Med andre ord kan en organisasjonsstruktur ønske å oppretthelde status quo fordi den ønsker stabilitet og forutsigbarhet. Sett fra det synspunktet kan en struktur bli et læringshinder.

Den valgte struktur for FOHK vil jeg vurdere i drøftingsdelen av oppgaven, spesielt sett opp mot kompetanse og effektivitet i en omskiftende tidsalder og de endringer vi er inne i. Den valgte struktur for det nye Forsvarets hovedkvarter (FOH) er gjenkjennbar som hierarkisk og derved også noe byråkratisk i sin karakter.

Andre forskere som har hatt stor betydning for utviklingen av lærende organisasjonen og kunnskapsorganisasjoner er Peter Senge og Ikujiro Nonaka. Det som gjør disse litt annerledes enn andre forskere er at de vektlegger og er levende opptatt av å diskutere vilkårene for lærende- og kunnskapsorganisasjoner. For Nonaka (1995) er det sentrale tema at kunnskap skapes gjennom en kontinuerlig dialog mellom taus og eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap refererer seg til kunnskap som er mulig å sende ut i et formelt og systematisk språk, mens taus kunnskap er dypt rotfestet i handlinger som fremkommer i spesielle kontekster. Nonaka vedgår at ny kunnskap utvikles av individet, men det er etter hans mening organisasjonen som spiller den kritiske rollen med å få denne kunnskap artikulert og

forsterket. Senge (1991) er ikke uenig i dette, men mener at individet og organisasjoner hele tiden må forbedre sine evner for å skape egen fremtid. Han mener det eneste fortrinn organisasjoner har til å overleve på er å lære fortære en sine konkurrenter. En lærende organisasjon vil på den måten være et sted der mennesker i fellesskap utvikler sine evner og skaper de resultater som de virkelig ønsker. Slik vil man skape motivasjon hos den enkelte og fremme deres evne til å lære på alle nivå i organisasjonen (Senge, 1991 s. 10). Senge mener at for å nå dette nivå må man beherske visse grunnleggende disipliner. Hans grunnleggende disipliner er: Personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning.

Alle disse faktorer vil kunne påvirke FOHK på forskjellige måter i den forestående flytting. Jeg vil spesielt fremheve viktigheten av å opprettholde kompetansen ved at man må samhandle og lære av hverandre og at man må se helheter i det man gjør. La oss derfor se kort på Senges disipliner.

2.1.1. Personlig mestring.

Her mener Senge at *"vi kontinuerlig må klarlegg hva som er viktig for oss. Vi bruker ofte så mye tid på å slite med problemer underveis at vi glemmer hvorfor vi egentlig er på veien"* (Senge, 1991 s. 147). Med det mener han at vi ofte har et feilaktig eller svakt bilde av det som er viktig for oss. Det kan være et uklart ståsted og et like uklart bilde av hvor vi egentlig vil. Han mener med andre ord at viss vi ikke vet hvor vi skal, finner vi ikke frem. Med et slikt utgangspunkt blir det enda vanskeligere å se helheter sammen med andre. Likevel, disiplinen vektlegger betydningen av at hvert enkelt individ må få muligheten til å forfølge sine egne personlige mål, noe som ikke er like enkelt i alle organisasjoner, og kanskje spesielt vanskelig er det i en struktur med en byråkratisk oppbygging.

2.1.2. Mentale modeller:

Senge bruker her et bilde på hvordan dette er å forstå. Han sier at: *"dersom vi tror mennesker er upålitelige så vil vi opptre annerledes enn hvis vi tror de er til å stole på. Dette avslører viktige normer og verdier blant oss og i organisasjonen og viser hvordan vår bruksteorien (mentale modeller) brukes i praksis"* (Senge, 1991 s.178). Dersom ny kunnskap ikke stemmer overens med våre kognitive kart vil disse kart være en hindring for ny læring. Da havner man lett over i enkelkretslæring som i utgangspunktet ikke er av det mest fremsynte man kan gjøre. Derfor er det viktig at personellet samhandler og på den måten utfordrer slike gamle

modeller. Bare ved å danne nye modeller og ved å gjennomføre dem i praksis, vil man lykkes i å komme over i dobbelkretslæring. Kommer man over i dobbelkreteslæring får man muligheten til å endre sin atferd.

2.1.3. Felles visjon:

Alle har en personlig visjon i eget hode fastslår Senge, men skal denne utvikles til en felles visjon for en bedrift trenger vi flere personer sammen som er villige til å dele sine personlige verdsett med andre. Lykkes vi med dette kan man skape en felles visjon for virksomheten.

Senge sier det slik: *”En visjon er virkelig felles når du og jeg har et likt bilde og vi forplikter oss til at begge skal ha det samme”* (Senge, 1991 s. 212). For at en slik visjon skal være felles må den gjenspeile den enkeltes egen personlige visjon og ikke være styrt fra toppen.

Hensikten med en felles visjon er å skape en fellesskapsfølelse som gjennomsyrrer hele organisasjonen. Klarer man dette vil man ha grunnlaget for å skape en enhet av alle aktivitetene i virksomheten. Og veien over til at man ser helheten i virksomheten vil ikke være lang, fordi man jobber mot felles mål. Senge forklarer det enda klarere da han sier: *”Å skape en felles visjon omfatter evnen til å avdekke de felles bilder av fremtiden som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, snarere enn lydighet”*.

2.1.4. Gruppelæring:

Senge uttrykker det slik (1991 s. 239): *” Hvis grupper lærer, blir det et mikrokosmos for læring gjennom hele organisasjonen”*. Dette må forstås slik at det å få til velfungerende grupper vil være noe man må sette seg som mål. Godt samarbeidende grupper vil gi organisasjonen mye kompetanse og gode ferdigheter og på den måten utvikle en organisasjons ”intelligens”. På den måten blir virksomhetens samlede evne og kompetanse mye større enn summen av den enkelte gruppedeltakers talent. Skulle en organisasjon komme i den situasjon at man har liten samhandling og kunnskapsutveksling mellom ulike fagområder vil dette skade virksomhetens læring som en helhet. En velfungerende gruppe som samhandler utmerket bør derfor settes sammen på en slik måte at ulike personer og faggrupper blir integrert med hverandre. En slik sammensetning er selvsagt ikke noen sikkerhet for at gruppen er velfungerende, men utgangspunktet er bra. Da vil man få mange innfallsvinkler på utfordringene man står overfor fordi de forskjeller som finnes mellom personene vil i en god dialog frembringe mange forskjellige alternativer til hvordan problemet kan løses. Den beste løsning vil bli funnet av gruppen i fellesskap der fordeler eller svakheter

ved løsningen vil bli vurdert ut fra de positive og de negative forhold som finnes i alternativene. Den løsningen man kommer frem til vil også utvikle gruppens kunnskapsnivå.

2.1.5. Systemtenkning.

Det er denne disiplin som hos Senge kalles den femte. Han legger i det, at det er systemtenkning eller helhetstenkning som integrerer og smelter sammen alle de andre disiplinene til en enhet av teori og praksis (Senge, 1991 s. 17). Hans hensikt er å unngå at de enkelte disipliner blir stående som enkelt faktorer, men at de må inngå som en del av en større helhet. Ved å se dem som en helhet vil alle de enkelte disipliner gripe inn i hverandre og påvirke helheten. Igjen er det tanken om at sammen er vi større enn de enkelte deler. At det er viktig å se helheter tiltredes av Marnburg (2001 s. 39) fordi som han sier: *"alt for mange beslutninger og handlinger er preget av nærsynthet og kortsiktighet noe som ofte er til skade for foretaket da løsninger på kort sikt ofte blir "morgendagens problemer"*. La oss ta et lite eksempel fra et sykehus for å illustrere utfordringen. Dersom en pasient forflyttes fra overvåkingsavdelingen og til medisinsk avdeling er det av avgjørende betydning at den informasjon man allerede sitter inne med, følger pasienten. Imidlertid viser det seg at dette ikke er noe som skjer automatisk. Senges påpekning og helhetstenkning vil i dette tilfelle være viktig for at de ansatte skal kunne se at de er en del av en større sammenheng. Den generelle utvikling blant arbeidstakere i dag synes heldigvis å gå i en riktig retning.

2.1.6. Kritikk av Senge.

Mange vil hevde at Senges teori er mer magi en virkelighet. De mener at den er uopnåelig og at teorien bare beskriver en ønskedrøm. Dette kunne man vel forvente da det finnes mange og forskjellige vitenskapsteoretiske syn. Jeg nevner her bare Erlend Dehlin (2004 s.1) som nevner at Senge skaper en magisk (magic) verden som ikke har rot i den virkelige verden. Dehlin mener at organisasjoner er noe som finnes utenfor menneskene, mens Senge mener at de bare finnes som konstruksjoner, som vi selv lager, gjennom tankene og handlingene våre. T. F. Gautchi (1995) legger til at et særtrekk ved Senges teori er at medarbeidere ikke sees på som passive, men bare aktive deltakere. Som aktive deltakere former de sin egen fremtid ut fra de ønsker de måtte ha. De ansatte hos Senge skal være en viktig brikke i en større enhet. Dette syn er det altså ikke alle som er enig i. Jeg vil imidlertid ikke gå videre med denne kritikk her.

4.2 B. Beskrivelse av den valgte teorien

Jeg vil ved hjelp av de teorier som i korthet er nevnt ovenfor, og litt mer utfyllende kommentarer om de enkelte begrep nedenfor, forsøke å besvare de forskningsspørsmål som er utledet fra problemstillingen.

2.2. Hva er operativ kompetanse?

Før jeg kan svare på hva operativ kompetanse er, er det viktig å presisere hva jeg legger i begrepene ”operativ og kompetanse”.

Begrepet ”operativ” har ingen klar og entydig definisjon. Det som jeg legger i begrepet operativ, når det gjelder militære operasjoner, er å gjennomføre de planer, handlinger, tiltak og gjøremål som er nødvendig for å nå ett eller flere mål på taktisk nivå. På det operasjonelle nivå foregår det innsamling av data, operativ planlegging, ledelse og samordning/koordinering av det som skal settes i verk av operasjoner. Dette betyr at det operasjonelle nivå legger til rette, det som taktisk nivå trenger, for å utføre de reelle handlinger. Da jeg imidlertid har beskrevet ”operativt” tidligere på side 4 og 5 går jeg ikke videre på dette her.

Når det gjelder begrepene ”operativ og operasjonell” har disse en tendens til å bli brukt synonymt og går ofte over i hverandre. Spesielt mye brukes begrepet ”operativt”, uten at det i praksis betyr så alt for mye for resultatet, men mer korrekt ville det være å bruke begrepet operativt på taktisk nivå og operasjonelt på neste nivå.

Et annet element som inngår i begrepet ”operativt” i de senere år er alle de nettverkbaserte verktøy som operativt og operasjonelt personell må kunne operere og ikke minst ha den nødvendige kompetanse og opplæring i bruken av. Disse verktøy er ikke bare kompliserte rent teknisk, men operatørene må ha grundig kjennskap og god innsikt i hvordan det fungerer og ikke minst, vite hvilke ytelser og begrensninger som ligger i verktøyene. Maksimal utnyttelse av slike verktøy krever vel motiverte og trente operatører og planleggere.

Disse nettverkbaserte systemer består altså av teknisk infrastruktur som i seg selv er vanskelig og utfordrende, men de største utfordringene ligger nok i individers ferdigheter og at de skal

virke kollektivt og samlende. Individuer må læres opp, oppøve sine ferdigheter ved å praktisere på utstyret noe som vil føre til at verktøyet blir et hjelpemiddel og ikke en uoverstigelig hindring. Individuell atferd vil derfor måtte endres. Verktøyene må i tillegg benyttes av alle slik at man anvender den samme informasjonsplattformen. På den måten blir verktøyet samlende og vil gi de synergieffekter som er forventet. Dette vil medføre en forsterkning, ved at alle blir integrert med hverandre og at samhandling og koordinering blir enkelt og greit.

Begrepet kompetanse på sin side handler om "å være i stand til" å mestre oppgaver og oppnå definerte mål skriver Linda Lai i sin bok "Strategisk kompetansestyring" (2004. s 11)

Dette må bety at den kunnskap, de ferdigheter og evner som individer eller grupper besitter må kunne omsettes i handlinger for å løse de oppgaver som trengs for å komme frem til sine målsettinger. Ser en videre på en definisjon om læring av Lai (2004. s 155) så sier hun:

"Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger – som gir relativ varig endring i en persons atferdspotensial".

Selv om denne definisjon ikke er generelt akseptert av alle forskere, stiller de fleste seg likevel bak at læring er knyttet til faktisk eller potensiell endring i atferd. La oss derfor se litt på de forskjellige begreper som kompetanse inneholder før jeg kan trekke en forståelse av hva jeg mener operativ kompetanse er.

4.2.1 2.2.1 Kunnskap:

Kunnskap forbinder vi mest med teoretisk innsikt som vi blant annet har tilegnet oss gjennom skole og erfaring. På skolen lærer vi om hvordan samfunnet er organisert, fysiske lover, matematiske regler, geografi, historie osv. Andre former for kunnskap er forankret i lek, hobby, husarbeid, arbeid, idrett osv. Gjennom slik læring utvikler vi mentale konstruksjoner om en rekke fenomener som vi kaller kognitiv struktur (Busch & Vanebo, 2003 s. 263).

På mange måter kan vi vel si at vår kultur har en tendens til å dyrke det rasjonelle og det logiske, på den måten blir kunnskap ofte oppfattet som noe som ligger utenfor mennesket. Det betyr at vi søker kunnskap i bøker og oppslagsverk i stedet for å ta utgangspunkt i vår egen eller andres konkrete erfaringer.

Vi regner med at kunnskap normalt består av 3 typer: Faktakunnskap, kausalkunnskap og prosedyrekunnskap. I faktakunnskap ligger det som begrepet sier, fakta eller det "vi vet at" er sikkert. Kausalkunnskap derimot dreier seg om årsak – virkning og slike forhold, som for

eksempel, at det er en viss sammenheng mellom ledelsesformer og medarbeideres motivasjon. Prosedyrekunnskap er knyttet til konkrete, praktiske prosesser og problemløsningsmetoder. Det vil si at man vet hvordan ting kan løses ved hjelp av visse prosesser.

Når det gjelder en persons kunnskap så er ikke alt bevisst og eksplisitt. Den såkalte "taus kunnskap" er en kompetanse som en virksomhet har, men som man ikke alltid klarer å utnytte fullt ut da det er medarbeideren selv som råder over den. Men selv ikke for medarbeideren er denne kompetanse helt åpenbar eller tilgjengelig gjennom selvransakelse, fordi læring ofte skjer gjennom ubevisste, automatiserte mekanismer. Derfor kan den ikke verbalt formidles til andre uten videre.

"Taus kunnskap" kan forstås på tre forskjellige måter (Marnburg, 2001 s. 89):

1. Det dreier seg om en bevisst tilbakeholdelse av kunnskaper. (bevisst for eieren)
2. Kunnskapen kommer bare til uttrykk noen steder. (Dette kan være bruks- eller uttalt teori)
3. Uartikulert kunnskap. (Dette er en kunnskap som er vanskelig å formidle. Et eksempel her er: dersom man skal formidle en nøyaktig beskrivelse av alle bevegelser som skal til for at man skal kunne svømme, gå eller sykle).

Kommer mer tilbake til taus kunnskap under kritiske faktorer side 23.

4.2.2 2.2.2. Ferdigheter (erfaring):

Linda Lai (2004 s. 50) definerer ferdigheter som; *"Evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål"*. I det legger hun evnen til å utøve en bestemt operasjon eller følge bestemte atferdsmønstre. Her dreier det seg altså om å handle eller gjøre ting i praksis. Følgelig er det ikke alt man kan lese seg til, for eksempel det å kjøre bil. Uansett hvor mye man leser om bilkjøring, må det til sist læres i praksis. Slik ferdighet er ikke noe man tilegnet seg raskt, men kan utvikles gjennom erfaring og over tid. Ferdigheter kan også tilegnes, ved at man observerer eller imiterer andre, den siste læringsformen vil ikke være eksplisitt kunnskap, men bidra til at taus kunnskap forsetter å være taus.

Ferdigheter har uansett en klar kobling til kunnskaper og læring. Ta eksemplet om bilkjøring. Når vi skal lære å kjøre bil tilegner vi oss først noe teoretisk viten om de forskjellige faktorer

bilkjøring handler om og deretter må vi lære å utøve de aktuelle ferdigheter knyttet til denne kunnskap. Etter hvert som man blir flinkere til å kjøre bil frikobles man mer og mer fra den innlærte kunnskap da mye går over i automatiserte handlinger. Handlinger i praksis skaffer oss ikke bare kunnskap, men også erfaring om hvordan ting utføres. På den måten lærer vi å utføre komplekse handlinger i praksis og reagere riktig i de ulike situasjoner som kan oppstå.

2.2.3. Evner:

Evner er en grunnleggende egenskap og representerer vårt potensial til å tilegne oss kunnskaper og ferdigheter. Menneskers evner er ulikt fordelt og representerer derfor både en begrensning og en mulighet, men læringsevnen er ganske stor hos de fleste. Begrepet evner betegner blant annet kreativitet, analytisk og logisk tenkning. Videre; verbale evner, temperament, mentale ressurser, samt grunnleggende personlighetstrekk, som mellom annet, graden av omgjengelighet, åpenhet og samvittighetsfullhet (Lai, 2004 s.50). Denne forståelsen av evner kan lede til et syn der man mener at evner er naturgitt.

De oppgaver som foregår i en virksomhet vil kreve ulike evner for å løse sine oppgaver. Derfor må man ikke fokusere på begrensninger som ligger i individet, men heller holde fokus på de muligheter som ligger i individer og grupper. Flere og flere virksomheter vektlegger team arbeid og da blir det viktig å utnytte og utvikle totaliteten av evner som ligger i organisasjonen. Det vil derfor være en utfordring for en organisasjon å utnytte en medarbeiders og grupperes evner, samt legge til rette for best mulig forhold for faglig og personlig utvikling. Det vil i alle grupper være noen som har evner til å gå litt mer i dybden av et problem enn andre, noen har evnen til å engasjere andre, noen kan bedre se det totale bildet mens andre igjen kan være kreative osv. Da gjelder det som sagt å kunne utnytte de totale evner som eksisterer i virksomheten. Dette kan blant annet fremmes gjennom dialog og sosialisering av medarbeidere.

2.2.4. Holdninger:

Det strides om dette begrepet egentlig inngår i kompetansebegrepet, men det vi vet er at holdninger påvirker hvordan oppgaver blir utført og er derfor en indikator på om en person er kompetent eller ikke. For å løse en oppgave trenger man ikke bare kunnskaper og ferdigheter, men i stor grad evner og holdninger til løsning av den enkelte oppgave. Busch & Vanebo (2003 s. 264) sier: *"holdninger er relativt stabile og organiserte oppfatninger, av følelser og*

handlingsintensjoner overfor et objekt eller saker av sosial art eller betydning". Av denne setning leser vi at holdningene både er noe som er stabilt og at de inneholder en mikstur av kognitive elementer som tanker, vurderinger, hukommelse og emosjoner samt at holdninger er handlingsorientert. Her kan det altså inntreffe visse utfordringer mellom ens holdninger og atferd og hvordan atferd skal og bør være både hos individet og i grupper.

Det påpekes videre av Busch og Vanebo at holdninger har betydning for kompetanse fordi holdninger påvirker tilegnelsen, så vel som utnyttelsen av kompetanse. Slik ser vi at holdninger som den enkelte har kan rettes ikke bare mot personen selv, men også mot bruk og utvikling av selve kompetansen. Holdninger som retter seg inn mot en person, innbefatter subjektiv mestringsevne og selvkontroll. Denne mestringsevne er knyttet til individets opplevelse av sin egen evne til problemløsning, som igjen har betydning for målsetting, innsats og utholdenhet, altså jobbrelevante holdninger. Handlingsdelen av holdninger betyr mye for hvordan personer er motivert eller viser vilje til å utnytte sine kunnskaper og ferdigheter i en bestemt retning.

Ser man på dette i en organisasjonsmessig sammenheng er det viktig at læring knyttes til kompetansebegrepet og ikke bare til kunnskaper. Legges det vekt på kompetanse betyr det at det er mer enn bare kunnskaper man er ute etter. Man er også ute etter at medarbeidere skal utvikle ferdigheter, sine evner og positive holdninger det vil si å lære.

Linda Lai (2004 s.52) konkludere med at: "*holdninger utgjør en sentral kompetansekomponeent, som man bør ta spesielt med i betraktningen i forbindelse med anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse*".

Etter denne gjennomgang av kompetansebegrepene og begrepet "operativ" kan jeg nå gå inn i operativ kompetanse begrepet og gi det min meningsforståelse.

4.2.2.1 2.3. Min meningsforståelse av operativ kompetanse ved FOHK.

Når det gjelder operativ kompetanse på operasjonelt nivå ved FOHK så bygger denne kompetansen på god fagutdanning, operative ferdigheter og evner som personellet har tilegnet seg gjennom års erfaring fra det praktiske liv og miljøer. Medarbeidernes evner testes ikke direkte, men det er ikke tvil om at personell som i dag tjenestegjør ved hovedkvarteret utviser både kreativitet, ansvarsbevissthet, analytisk evner og et logisk tanksett med det de

gjør. Dette fremkommer i det daglige virke med de oppgaver som løses og planer som legges. Medarbeidernes holdinger visualiseres ved det pågangsmot og entusiasme som legges ned i arbeidsoppgavene og ikke minst i de følelser og ansvar som medarbeiderne har for det personell som er ute i aktiv tjeneste, hjemme og andre steder på kloden.

Det er som sagt viktig at personellet har et godt grunnlag, ferdigheter og lang nok erfaring fra det taktiske nivå før man tiltrer hovedkvarteret. Dette for at erfaringen skal bli dratt med inn i det operasjonelle nivå. Den forståelse man har om de ulike forsvarsgrener og de operative verktøy i bruk, høyner kompetansen. Det at man har mye erfaring og kan se på tvers av våpengrenene kan gi en betydelig synergi effekt og en helhetsforståelse. Likevel skal man ikke se seg helt blind på disse faktorer, for det er viktig med enkelte utskiftninger i organisasjon for å få inn nye ideer og tanker.

I figur 2. har jeg satt inn noen av de faktorer som kommer til anvendelse under individuell og kollektiv kompetanse.

	Kunnskaper	Ferdigheter	Evner	Holdninger
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> - Fagkompetanse - Kulturelle kunnskaper - Bruk av verktøy - Kommunikasjon 	<ul style="list-style-type: none"> - kunnskaper som anvendes - utfører komplekse oppgaver - utføre oppgaver i praksis - taus komp. - Planlegge - analyse - samhandling 	<ul style="list-style-type: none"> - tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter -kreativitet - analytisk - logisk tenkning - verbale evner - personlighetstrekk 	<ul style="list-style-type: none"> - påvirker hvordan oppdrag utføres - påvirker motivasjon - påvirker følelser - påvirker tilegnelse av kompetanse -påvirker utnyttelse av kompetanse - påvirker mestringsevne

Kollektiv	<ul style="list-style-type: none"> - helhetstanker - refleksjon - teamarbeid - sikkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> - mye erfaring - mye taus komp. - analyse - Operativ planlegging - dialog - bruk av verktøy 	<ul style="list-style-type: none"> - jobbe i team - kan gå dypere i problemer - kan engasjere andre - kan virke kreativt 	<ul style="list-style-type: none"> - holdninger påvirker atferd - utholdenhet. - skaper læring - utvikle kompetanse - org strukturer påvirker holdninger.
------------------	--	--	--	--

Figur 2.

2.4. Kritiske forhold/faktorer som kan påvirke operativ kompetanse i en flytteprosess

Før man kan si noe om de forhold/faktorer som kan påvirke operativ kompetanse i en flytteprosess og deretter velge ut de meste sannsynlige og kritiske påvirkningsfaktorer så la oss ta en titt på noen enkeltfaktorer som jeg mener har betydning i denne prosessen. Disse enkeltfaktorer vil ha innvirkning på kompetanse og erfaringsoverføring på forskjellige måter, og det er sannsynlig at enkelte faktorer er mer viktig enn andre. Vi må i tillegg se disse faktorer fra den enkeltes ståsted, hvordan grupper vil reagere, og ikke minst hvordan andre interessenter er involvert i denne prosess. De elementer som vurderes vil blir trukket sammen i et avsluttende punkt der jeg vil prøve å sette ord på hvordan jeg mener de ulike variabler innvirker på den operativ kompetansen og der jeg på mange måter prioriterer de funnene faktorene. La oss derfor se på noen enkeltfaktorer og det enkelte teoretikere sier om dem.

2.4.1. Være med i planlegging/involvering

Ved å få være med i planleggingsarbeid for en flytteprosess øker man entusiasmen, energien og endringsvilje blant medarbeiderne, samtidig som arbeidet sees i ett større perspektiv og ikke minst i forhold til helheten i prosessen og den nye virkeligheten som fremkommer.

Videre vil man i en planleggingsfase komme i kontakt med andre kolleger og dette fører til at man lærer å kommunisere, argumentere, være i dialog og ikke minst ha et nært samvær med de som er i samme situasjon. Bedre relasjoner vil normalt bygges og man får anledning til refleksjon i samvær med andre. Når det gjelder den planlagte endring, som flytting til FOHK er, vil man også få en god oversikt over de analyser og rammevilkår som ligger til grunne for en slik overføring til nytt sted, og ikke minst de uformelle diskusjonene som har foregått i prosessen. Skal man skape en organisasjon som er i stand til å utvikle seg, er det grunnleggende viktig at de ansatte medvirker og at man drar nytte og ikke mist utvikler medarbeidernes kompetanse og ferdigheter slik at disse blir integrert i forandringsprosessen. (Levin & Klev, 2002 s.30).

Personellet på Reitan må også trekkes inn da de er det personell som tilrettelegger forholdene på det nye stedet og disse medarbeidere blir også arbeidskollegaer med staben ved FOHK på ett senere tidspunkt. Personellet på Reitan skal i tillegg legge ned sin gamle landsdelskommando (LDKN) for deretter å bli en del av det nye hovedkvarter og en struktur de ikke er helt kjent med. Deres argumenter og innstilling bør derfor komme frem slik at ingen problemområder blir liggende som tikkende bomber i ettertid. Involvering blir også her derfor et nøkkelord.

2.4.2. Dialog

I en så viktig prosess som flytting av FOHK og nedleggelse av LDKN er, vil det være maktpåliggende at det legges opp til dialog. Dialog innebærer at mennesker interagerer med hverandre og reder grunnen for relasjoner og tillit. Dialog kan organiseres forskjellig: ved åpne samtaler, allmannamøter eller gjerne samtaler der men har et sosialt preg som kaffemøter, felles lunsj osv. Dialog skiller seg fra diskusjon ved at deltakerne lytter og prøver å forstå andres perspektiver, synspunkter, opplevelser og deres virkelighetstolkning. I en dialog, i motsetning til diskusjon, forsøker aktørene å forstå elementer av andres premisser, men dette betyr ikke at man skal godta alt. Det er nemlig motstand, kritikk og alternative synspunkter som skaper refleksjon og dermed læring hos oss selv og andre. Dialog fører derfor til at medarbeiderne beriker og utvider sine egne meninger og oppfatninger (Marnburg, 2001 s.136). Vi skal huske på at dialog, først og fremst er friheten til å gi uttrykk for sine meninger. En organisasjon i utvikling der dialog er toneangivende, fører til at virksomheten blir selvkritisk og det skapes ideer, man identifiserer muligheter og bidrar til beslutninger.

Dette vil igjen føre til, en fortløpende korrigerende av visjoner, strategier og mål. En organisasjon som satser på dialog må legge forholdene til rette slik at medarbeidere kan ha kontakt med hverandre. Levin og Klev utaler at *”møteplasser skaper mulighet for dialog og refleksjon over kollektiv praksis, og for trening, erfaringshenting og refleksjon i den nye kollektive praksisen”* (2002 s.106). Anskaffer man møteplasser, vil man altså oppdage at medarbeiderne som regel får bedre tillit og trygghet til hverandre, man blir etter hvert gjensidig avhengig av hverandre og alle ser på seg selv som likestilte. Det at det skapes gode forhold for dialog gir også rom for en fri flyt av motstridende ideer og disse er avgjørende for kreativ tenkning og for å oppdage nye løsninger som ingen ville ha sett eller oppdaget alene. Å tilrettelegge for dialog er derfor et bra utgangspunkt for en flytteprosess og ikke minst for de samarbeidsforhold man senere kommer inn i.

2.4.3. Taus kompetanse.

Taus kompetanse omfatter som nevnt alle de fire kompetansekomponeenter: kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, men å få taus kunnskap eksplisitt vanskeliggjøres ved at dette er en form for kunnskap som ligger på det ubevisste nivå - det vil si at vi ikke umiddelbart er i stand til å redegjøre for den. *”Vi lærer oss visse former for atferd (ferdigheter) uten at dette eksplisitt knyttes opp til våre kognitive strukturer (mentale konstruksjoner)”* skriver Busch og Vanebo (2003 s. 276). Dette fordi en slik praksis utvikles ubevisst eller ved imitering, og at den sjelden artikuleres. Eksempel på en slik læring kan være å svømme, gå eller å sykle.

Taus kompetanse kan uten tvil påvirke den kompetanse man får med seg til nytt sted, som i dette tilfelle. For det første fordi enkeltpersoner ikke alltid er villig til å dele kunnskap og ferdigheter med sine kollegaer. For det andre kan man bevist holde tilbake kunnskap, eller man artikulere ikke den kunnskap man har. Å snu en slik trend vil kunne tilføre den enkelte og organisasjonen ny eksplisitt kunnskap som igjen kunne bli benyttet av flere.

Argyris og Schön (1978) skiller mellom bruksteori og uttalt eller forfektet teori. Der bruksteori ofte ligger på det ubevisste nivå. Den forfektete eller uttalte teori er det man sier man skal gjøre og bruksteorien refererer til det man faktisk gjør. Mellom disse to teorier kan det ofte ligge forskjeller (et gap) da man sier noe, men gjør noe helt annet i praksis. Dette forhold mellom uttalt og bruksteori har en klar moralsk og faglig betenkelighet. Dersom man bare forbedrer den uttalte kompetanse kan man jo ende opp med at man blir en bedre

retorikker, men at praksis/atferd forblir uendret. På det organisatoriske plan er det viktig at man arbeider sammen i en kollektiv praksis, derfor må man ha en eller annen form for felles praksis som er basert på en delt forståelse for hva som gjøres og hvorfor. Likevel kan også felles praksis være taus fordi mye av denne kunnskap er nedfelt i form av vaner, holdninger, normer og verdier (Levin & Klev, 2002 s. 139).

Taus kompetanse kan danne kollektivt delte oppfatninger, normer og verdier som etter hvert blir tatt som en selvfølge. Når man tar noe for gitt eller som en selvfølge forblir det man gjør uttalt og kunnskapen forblir taus.

Man kan forbedre den tause faktoren ved for eksempel at man bevisst går inn for teambygging. Team (som fungerer) deler informasjon med hverandre, kommunisere og samhandler på en funksjonell og god måte. Team er som regel sammensatt av forskjellige faggrupper slik at man utfyller hverandre. Ved at man jobber sammen, nærmer man seg hverandre både relasjonelt og sosialt og på den måten vil man bedre forstå den andre part og de meninger de legger i dialogen. Ved at man deler den informasjon man har med hverandre vil man etter hvert føle hva den andre forsøker å artikulere og dermed griper man tak i den tause kompetanse. Man klarer på mange måter å se ting fra den andres ståsted. På den måten skaper man vilkår for at den tause kompetansen kommer frem. Den japanske forsker Nonaka sier det slik (1995 s.24): *"kommunikasjon er som en bølge som passerer gjennom folks kropp og kulminerer når alle synkroniserer seg selv med bølgene"*. Før alle har synkronisert seg med hverandre er det en stor sjanse for at man kan oppdage taus kunnskap og gjøre den eksplisitt.

2.4.4. Usikkerhet og konflikter.

Stabile og forutsigbare situasjoner vil i dag og sannsynligvis i framtiden være en sjeldenhet. I ustabile situasjoner har konflikter en tendens til å dukke opp. Men konflikt er ikke noe en organisasjon skal skygge unna fordi konflikter kan ha den fordel at det er gjennom tvister man får øye på nye muligheter. Virksomheter som er i omstillinger kan bli bundet sammen av konflikter som gir positive utslag, selv om man også har eksempler på det motsatte. Kunsten er å klare å holde stridigheter på et nivå der det positive har mer energi enn det negative. På den måten kan organisasjonen være i en kontinuerlig utvikling. Det gode med konflikter er at det danner grunnlag for meningsforskjeller samtidig som de viser at det finnes personer som

har mer makt enn andre. Dette viser et faktum, men også at organisasjonen er levende sier Marnburg (2001 s. 139). Det er viktig i en virksomhet å få frem at man vektlegger ulikheter i interesser, meninger og oppfatninger på forskjellig måte. Dersom man aksepterer dette som et prinsipp vil det virke maktutjevne da alle har mulighet til å komme frem med sine meninger. Skulle konfliktnivået i en organisasjon bli for stort bindes en mengde produktiv energi og det vil oppstå en ressurskrevende prosess som ingen er tjent med. En slik prosess kan være streik eller at man reduserer arbeidsinnsatsen til et minimum.

I den omstillingsprosess FOHK er i bør det legges til rette for at det blir en balanse mellom jobb og privatlivet til enkeltpersoner. Det er nokså innlysende at medarbeideren gjør en bedre jobb hvis privatlivet er tilrettelagt slik at ikke faktorer som jobbmessig kan sees som uvesentlig, likevel blir det som kommer i fokus for den enkelte medarbeider. Derfor er det nødvendig at friske, viktige og nødvendige dialoger finner sted på et tidelig stadium av prosessene. Man må heller ikke glemme de kollegaer som er på Reitan. De må man også ha i tankene fordi deres miljø vil bli brutt opp av ny struktur og av flere fremmede elementer i tiden som kommer.

2.4.5. Relasjonsbygging.

Det er viktig at man setter mennesket i fokus når noe skal endres. Det er menneskene som driver samhandling, og det er disse samhandlingene som utvikler individene og virksomheten i ønsket retning. Når omverdenen forandrer seg, som den ofte gjør i en kompliserte verden, er det avgjørende at det eksisterer gode relasjoner i en organisasjon og at disse bygger på tillit og oppmerksomhet for hverandre. Cato Wadel (2005 s. 19) skriver: *"skal meningsfull samhandling finne sted, må samhandlingspartene ha samforståelse for situasjonen"*. I dette ligger det at dersom en organisasjon opplever store omveltninger, må alle som samhandler eller samarbeider ha en lik forståelse av det som skjer og være bevisst den situasjonen det skjer under, slik at medarbeiderne kan forbinde de omveltninger som skjer med visse hensikter, mål eller verdier.

Gode relasjoner er noe man besitter, i forening med andre mennesker, og som forvaltes i fellesskap. Gode relasjoner innebærer at partene er i stand til å etablere gjensidighet i samhandling og i de rettigheter og plikter som man har overfor hverandre. Rettigheter og plikter er ofte uskrevne og de oppdages sjelden før noen ikke overholder dem. Spesielt gjelder

dette dersom ikke avvik er samstemt med, eller gjensidige aksepterte som normer, av den andre part (Wadel, 2005 s.36). Mellommenneskelige relasjoner oppstår ut fra gjensidige rettigheter og plikter samt samhandling/samarbeid med hverandre.

Peter Senge (1991 s.287) legger vekt på åpenhet ved relasjoner. Han legger vekt på at det ikke bare dreier seg om personlige egenskaper, men egenskaper ved relasjonene. Det må bety at man er villig til å dele sine tanker og åpne for at egen tankegang kan bli påvirket av andre. Først da oppnår man åpenhet, trygghet og tillit.

Gode relasjoner eller gode sosiale relasjoner gir ofte også en annen effekt som er av vital betydning for individet, grupper og organisasjoner. Gjennom gode relasjoner blir vi ofte bedre motivert til innsats i form av ansporing, stimulering og oppmuntring, noe som vil øke samarbeidsforholdene og innsatsen til den enkelte. Innsatsen vil øke i samme takt som økning i den energimengde som utvikles mellom enkelt mennesker, grupper og organisasjonen som helhet. Virksomheter bør derfor streve mot, at forholdene for å oppnå gode relasjoner legges best mulig til rette slik at relasjoner i form av trivsel, tillit og gode tilbakemeldinger skaper energi, aktivitet og initiativ. Dersom folk kjenner hverandre godt og har tillit til hverandre vil kompetanse og erfaring lett kunne bli delt med andre.

Dersom en virksomhet er preget av lite tillitsfulle relasjoner og usikkerhet med hensyn av hva andre vil foreta seg så vil den enkelte medarbeider bevisst hemmeligholde sine små "triks" og den innsikt vedkommende har. Ved utrygghet vil man beskytte seg selv mot resten av virksomheten. Mye av kompetansen forblir da taus (Marnburg, 2001 s. 109). Kompetanse forblir taus dersom medarbeideren føler at han/hun ikke har innvirkning på noe ting i virksomheten. Dersom alle forslag og gode ideer som fremmes ikke blir vurdert eller tatt til følge vil det oppstå en form for resignasjon. Dette gir en atferd som er preget av passivitet og dårlig kommunikasjon og som har som følger at relasjoner blir skadelidende.

2.4.6. Signaler fra omgivelsene:

Organisasjoner må endre eller tilpasse seg signaler fra omgivelsene eller etter påvirkning fra enkelte interessenter. Når dette skjer vil endringer finne sted både i den fysiske virksomhet og i forhold til kompetanse. Det kan for eksempel være at nye tekniske løsninger blir innført i en bedrift, eller som i dette tilfelle at Stortinget bestemmer at en ny organisasjon for Forsvaret skal gjennomføres fra en bestemt dato.

Faktorer som alltid påvirkes ved endringer er de mellommenneskelige relasjoner som både kan være et gode for individet, grupper og organisasjonen, men som også kan ha den motsatt effekt. Forskerne Chris Argyris, Donald Schön og Peter Senge er viktige bidragsytere til et positivt syn på forandringer og spesielt når det gjelder å forstå at endringer både kan være nødvendige og ikke minst ønskelig skal man overleve i et konkurrerende marked. Det å utvikle en organisasjon slik at virksomheten blir en lærende organisasjon er ofte maktpåliggende og tvingende nødvendig. I dette ligger blant annet at medarbeiderne må tenke på organisasjonen som en enhet. Det å tenke helhetlig vil være en drivkraft for bedriften. Videre er det viktig at organisasjonen ser seg selv som et hele og på den måten trekker i samme retning. Får man til dette, vil man forstå, at samarbeid er til det beste for alle.

2.4.7. Mekanismer som hemmer:

Det som kalles "fortidens praksis" kan være forhold som hemmer at man tar opp i seg ny kompetanse. De regler, normer, rutiner, mål og verdier som man gjennom lang tids praksis har opparbeidet, har skapt relasjoner mellom mennesker. Den praksis man lever og jobber etter vil alltid kunne skape motstand til endringsforslag og disse endringsforslag kan hindre læring (Marnburg, 2001 s. 88).

"Usikkerheten ved fremtiden" er et vanskelig tema ved alle forandringer, det være seg nye tekniske løsninger, nye rutiner, forhold til nye kollegaer eller forflytninger. Tar man utgangspunkt i FOHKs flytteprosess vil de fleste spørre seg: Hvordan vil praksis bli på neste sted? Hvordan blir ansvarsforhold og de nye myndighetsforholdene etter endringene, og hvordan blir de nye endringer for meg selv og de nærmeste. Må husstanden flytte på seg eller gjelder det bare meg, og er min familie villige til å akseptere en flytting eller pendlertilværelse? Hvordan er det nye miljøet og kollegaene? Hvilke nye krav vil en endring medføre for en selv og fra omgivelsene? Svaret på slike spørsmål og andre spørsmål vil skape holdninger for hvordan man skal forholde seg til det som skjer og hvordan det vil innvirke på arbeidssituasjonen.

Med hensyn til usikkerhet skriver Dag Ingvar Jacobsen (2004) utførlig om ulike forhold. Kort nevnes frykten for å miste jobben, frykten for ikke å strekke til, redsel for å miste kontroll og dumme seg ut, tap av personlige goder og at det kreves investering i ny kunnskap, ekstraarbeid osv. Dette og mer til er faktorer som kan være årsaker til usikkerhet og frykt for det nye som innvirker på hvordan man stiller seg til endringer.

Forsvarsrutiner eller mekanismer mot endringer ligger dypt forankret i vår natur. De vaner og inngrodde forestillinger som eksisterer i alle mennesker er en følge av oppdragelse, utdanning, normer og regler som eksisterer i et samfunn og ikke minst de måter vi har lært å praktisere vårt arbeid på. Slike vaner og forestillinger bruker vi for å beskytte oss selv. Dersom endringer generelt medfører at våre vaner og væremåter kommer til syne og at disse tilsynelatende representerer et dårlig synspunkt, inntreffer forsvarsmekanismene.

Forsvarsrutinene danner slik et beskyttelsesskall rundt oss, fordi vi ikke liker at våre innerste tanker, resonnementer eller gjøremål trekkes i tvil. Alle disse faktorer former den måten vi har lært oss til å handle på, virkeliggjøre ting og ta initiativ til i praksis. Skal man forstå de mekanismer som skaper motstand mot endring må vi forstå hvordan endringer påvirker enkeltmennesker, de sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor en organisasjon skriver Jacobsen (2004 s.158ff) i sin bok.

2.4.8. Personellet flytter: (ref figur 3 side 32)

Det heter så fint at personalet er Forsvarets viktigste ressurs. Hvor mange ganger har ikke vi, som har tjenestegjort i Forsvaret, hørt dette utsagn. Jeg skal ikke påstå at dette ikke er korrekt, men man gjøre seg noen refleksjoner når det er mer enn 25 stykker som har forlatt organisasjonen eller søkt 1 års permisjon det siste halve året og flere forklarer dette med Stortingets flyttevedtak av hovedkvarteret. Mye kompetanse og erfaring er derfor på vei ut.

Hvorfor er personalet en så viktig faktor det må fokuseres på i denne flytteprosessen. Hva kan konsekvensene bli for Forsvaret? Svaret har etter min vurdering flere sider. Den kompetansen som dette personalet representerer er både unik og vanskelig å erstatte på kort sikt og konsekvensene kan bli at det nye operative hovedkvarter (FOH) blir opprettet uten nødvendig kompetanse til å utføre sine pålagte oppgaver. Ikke minst gjelder dette den kompetanse som trengs for å understøtte personalet som er ute i internasjonale oppdrag. Sistnevnte faktor kan føre til uønskede og ikke minst uakseptable konsekvenser for den individuelle medarbeider i felt, nære slektninger og det politiske miljø.

La oss derfor se litt på noen faktorer som kan ligge til grunn for at personalet har sluttet eller søkt permisjon etter flyttevedtaket. For det første er arbeidsmarkedet i Rogaland godt sammenlignet med de fleste andre steder i Norge noe som har ført til at noen allerede har

sluttet og gått over i andre jobber. Dette har ført til at mye kapasitet og kompetanse allerede har forlatt organisasjonen etter flyttevedtaket. For det andre er de fleste familier i dag, hva vi kaller to – inntekts familier, der det ikke er like enkelt som tidligere å bryte opp fra tilvante strukturer. For det tredje har de fleste (barn inkludert) anskaffet seg fast bopel og skaffet seg et nettverk som det ikke er lett å bryte opp fra. Et fjerde element er at flytting til et nytt område gir mye usikkerhet for den enkelte når det gjelder de forannevnte faktorer, samt at man flytter langt vekk fra vante områder og kanskje til og med må si farvel for kortere eller lengre tid til sin egen hytte. Naturelementene og miljøet man flytter til er forskjellige og selv om Bodø ligger midt i Norge blir det likevel regnet, av de som har sitt utgangspunkt i Sør Norge, som forholdsvis langt nord. At Reitan i tillegg ligger ca 25 kilometer utenfor Bodø sentrum uten alt for gode kommunikasjonsmuligheter, vil nødvendiggjøre bruk av egen bil dersom det skulle tilstøte familien noe i en overgangsfase ved en eventuell flytting til Bodø. Selv om det reklameres med at alt skal legges til rette for de familiemedlemmer som blir med på lasset med hensyn til jobb, barnehageplass, skoletilbud osv, er mange skeptiske og usikre til disse påstander⁶. Et siste element som taler mot at folk flytter er at de samlede kultur tilbud er mindre i Bodø enn i Stavanger.

Et element som kanskje ikke kommer klart nok frem er at sivile kvinner og/eller kvinnelig befal ved FOHK kanskje kommer dårligere ut enn sine mannlige kollegaer. Kvinner som er sivilt ansatt eller kvinnelige befal som er gift med en som ikke er ansatt i det militære, vil trolig ikke flytte på seg. Grunnen til dette er sikkert flere, men det kan synes som det er ikke noen kultur for at sivile kvinner eller kvinnelig befal skal innta en pendlertilværelse. Familiemønsteret i Norge er enda ikke kommet til en slik fase i utviklingen, selv om man så smått har kommet i gang. Finner man ikke løsning på denne utfordringen vil man miste, ikke bare verdifull kompetanse, men også den arbeidskraften som disse utgjør.

Selvsagt kan alle disse elementer som her er nevnt snus på hodet. Min påstand er bare at man da vil kjempe mot inngrodd vaner og holdninger. Slike holdninger forandrer man ikke i en håndvending eller over natten.

Jeg påstår heller ikke at dette er avgjørende element for en vellykket flytting, men det er i alle fall elementer som man ikke skal ta lett på. ”*Vi mennesker er ofte mer orientert mot hva vi ikke*

⁶ Et blad utgitt av Forsvaret, Bodø og Fauske kommune med tittelen: Velkommen til Bodø og Salten! (67 grader nord 14 grader øst).

kan, enn det vi kan”, sier organisasjonspsykolog Karl E. Weicks (1979), men tilføyer at ” du kan ikke vite hva du kan klare, før du har forsøkt”.

Et siste faktor som må vurderes er rekruttering av nye medarbeidere dersom personellet ikke blir med på flyttelasset. Behovet for erstatning vil vokse i samme tempo som medarbeidere slutter. Jeg mener det finnes flere som har den nødvendige kompetanse i Norge fordi flere har jobbet ved FOHK tidligere eller har hatt tjeneste erfaring fra liknende posisjoner i utlandet. Videre har stabsskolen godt skolert personell som kan bekle stillinger med riktig kompetanse i et nytt hovedkvarter. Likevel er det et svakt ledd i kjeden her, fordi det er manko på visse typer fagkompetanse. Eksempler her kan være sambandspersonell, både operativt og teknisk, operative jurister og personell med spesial utdanning. Dette er en kategori personell som er etterspurt også i næringslivet og der utdanningstakten ikke har klart å følge etterspørselen. Rekruttering av denne kategori personell blir utfordrende, og vil ta litt tid.

Et dilemma inntreffer likevel dersom man må ta alt for mange fra andre avdelinger for å fylle opp vakanser i det nye operative hovedkvarter. De negative konsekvenser overføres da til andre viktig utdanningsinstitusjoner eller andre utdanningsavdelinger da ikke klarer å utføre sine oppgaver. Dette vil skape utfordringer for det nye hovedkvarteret på lengre sikt, da underavdelinger ikke vil være klare for oppdrag. Derfor mener jeg det er av svært stor viktighet at personellet fra FOHK blir med til Reitan.

2.4.9. Valg av struktur:

Som allerede omhandlet på side 11, vil den struktur som blir valgt for det nye hovedkvartere på mange måter måtte finne sin plass etter: *”summen av måter arbeidet er inndelt i spesifikke oppgaver på, samt hvordan disse oppgavene er koordinert”* (Mintzberg, 1983 s. 2). På samme måte som skjelettet i et dyr eller reisverk i en bygning kan de strukturelle formene både understøtte og begrense det organisasjonen er i stand til å oppnå (Bolman & Deal, 2003 s.70). Det viktige er at strukturen som velges må utformes på en måte som viser den situasjonen organisasjonen er i og som dets omgivelser forlanger. En av de mest sentrale faktorer i dette er kompetanse. Kompetanse og de oppgaver man skal løse bør ligge i grunnen for en formålstjenlig struktur. Velger man ikke struktur som tilsvarer den kompetanse og oppgaver man står overfor vil *”en del dysfunksjoner kunne oppstå, herunder ineffektivitet grunnet manglende muligheter til å anvende kompetanse, redusert motivasjon og eventuelt tap av kompetanse”*(Lai, 2004 s.199). At kompetanse vektlegges har sitt utgangspunkt i den enkelte

medarbeiders subjektive mestringstro og motivasjon og at oppgavene står i forhold til den enkeltes egenskaper og behov. Alt personell har et behov for å realisere sine evner og utnytte den kompetansen man besitter. Ignorerer dette vil organisasjonen ikke utnytte tilgjengelige og verdifulle ressurser. Velges en annen organisasjonsmodell kan kritisk kompetanse gå tapt gjennom utilsiktet personalavgang som følge av demotivering blant medarbeiderne.

Figur 3 under viser de fleste av disse 9 kritiske forhold/faktorer som ovenfor er nevnt. De dekker etter min mening de essensielle element som vil være kritiske i en flytteprosess der kompetanse og erfaringsoverføring er hovedingredienser. Noen faktorer vurderer jeg som helt avgjørende for kompetanseoverføring, som for eksempel at personellet flytter med, medvirking i hele prosessen og ikke minst at man har en god dialog og refleksjon slik at samhandling finner sted på best mulig måte og at gode relasjoner derved utvikles.

4.3 C. *Sammendrag og hypoteser*

2.5. Sammen­drag

Som man ser av de variabler (faktorer) som er nevnt foran, vil alle mer eller mindre kunne virke inn på kompetanse og erfaringsoverføring ved en flytting av FOHK til Nord-Norge. Alle variablene virker inn på læring noe som er av stor viktighet for at kompetanse skal utvikle synergieffekter og videre er læring viktig for de elementene som ligger innbakt i kompetansebegrepet. Begrepene kunnskap, ferdigheter, evne og holdninger er vesentlige element for det som skal gjøres eller utføres i nytt hovedkvarter. Det er derfor av vital betydning at den kompetansen som i dag finnes ved FOHK blir tatt med videre. I dette perspektivet er det å få med seg personellet av størst betydning da det er de som besitter kompetanse, det er de som er den aktive kraft og som kan utnytte kompetansen for å løse de oppgaver som vil komme. Frafall av personell med ”tung kompetanse og erfaring” vil medføre at det vil bli vanskelig å kompensere for manglende kompetanse og erfaring på kort sikt.

I figur 3 har jeg forsøkt å visualiseres de viktigste faktorer som påvirker operativ kompetanse og erfaringsoverføring: (denne må sees i sammenheng med figur 2).

Operativ kompetanse og erfaring, (operasjonelt nivå)	Involvering Motivering, Sosialisering	Dialog	Usikkerhet	Personell flytter med	Mekanismer som hemmer	Rekrut tering
Analyse av data				X		
Operativ planlegging				X		
Samhandling/samarbeid koordinering	X	X		X		
Nettverkbasert verktøy				X		
Operativ fagutdanning				X		X
Helhetsforståelse	X			X		
Kommunikasjonsevne og forståelse	X	X		X		
Læring	X	X	X	X	X	X
Utvikle tause kompetanser	X	X		X		
Struktur	X	X	X	X	X	

Figur 3.

For at personellet (i denne sammenheng kompetansen) skal bli med nordover, er begrepet involvering et stikkord i de prosesser som foregår. I involvering legger jeg også inn begrepene sosialisering og motivering. Ved at personellet blir trukket inn i de prosesser som skjer, medfører at de kjenner til bakgrunnen for endringene, de får første hånds kjennskap til tilgjengelig informasjon, de kjenner til utfordringene og ikke minst får de bidra med sine evner, ferdigheter og kunnskaper på en rasjonell og god måte. Bare det å føle seg involvert og hørt, skaper positiv energi og motivasjon. At man videre føler at man er av betydning når det gjelder utforming av de tiltak som skal iverksettes, gjør at man får et eierforhold til det som skjer og ikke minst kjenne de rammer man må forholde seg til. Et ekstra pluss blir at man

lærer seg det språk som utvikles gjennom prosessen. I følge Preben Lindøe (2003 s.137) vil et felles språk bygge opp tillit og en kommunikativ kompetanse som legger grunnlag for felles handlinger og forståelser. Ved at man blir kjent med det begrepsapparat som benyttes, kan man mye enklere diskutere og arbeide med problemer som eventuelt skulle oppstå. Ved at man er aktiv og deltar i utviklingsprosessene ser man også viktigheten av å ha klare tidsfrister når forslag om forbedringer må være inne og man har en forståelse av at man har påvirkningsmuligheter. De forslag som kommer på bordet vet man blir overveid. Selv om ikke alle får gjennomslag for sine innspill, vet man i alle fall at de er vurdert. Det å være involvert gjør at man har bedre helhetsforståelse, man har mulighet for å utvikle den tause kompetanse og bonuseffekten er at individet og organisasjonen lærer.

Min begrunnelse for å involvere medarbeiderne helt fra begynnelsen av bygger ikke direkte på den operative kompetansen som trengs for å utføre jobben på det nye stedet, men det bygger på de fakta som har med å legge forholdene best mulig til rette for at medarbeiderne skal føle at de er harmoniske og fullverdige mennesker og at deres interesser blir ivarettatt på alle livets områder. Uten en slik helhet vil ikke medarbeidere fungere godt. Dersom folk må flytte ufrivillig og føler at forholdene ikke er tilpasset og lagt til rette på en for han/henne positiv måte, vil mye av grunnlaget for et helt og fungerende menneske være borte.

Harmoniske medarbeidere er kreative og initiativrike. Gode arbeids- og sosiale forhold påvirker deres væremåte, energi utfoldelse og ikke minst hvor mye innsats og vilje de legger i å løse sine oppgaver. Derfor er det av vesentlig betydning at det personell det gjelder erfarer at alle forhold helt fra begynnelsen av er tilrettelagt optimalt for dem og deres nærmeste. En medarbeider som ikke kjenner til bakgrunn, argumentene og rammene vil sannsynligvis ha en helt annen innstilling til å løse fremtidige oppgaver enn de som har deltatt i prosessen. Et menneske som har fått mange av sine behov dekket gjennom involvering representerer en kapasitet og en kompetanse som er uvurderlig og vil kunne fungere godt og ikke ha negative holdninger til det som fremtiden bringer.

Det må legges opp til at medarbeidere både på FOHK og Reitan kan komme i inngrep med hverandre. Ikke bare for å utveksle synspunkter og erfaringer, men for at forholdene skal legges best mulig til rette for at de bedre skal lære hverandre å kjenne. Da må man ikke tenke snevert på jobbkompetanse, men på at personellet skal fungere optimalt etter flytting og

samløkalisering. Derfor må alle forhold legges til rette inkludert de sosiale forhold. Slike forhold kan omhandle pendler tilværelsen eller alle de sosiale forholdene som er viktige dersom flytting av bosted er et alternativ. Et grunnleggende prinsipp er at, dersom medarbeideren skal utnytte sine kapasiteter og kompetanse, må mennesker handle og samhandle med hverandre. For å finne ut av dette må man snakke med hverandre. En medarbeider som ikke er overbevist om at alt er gjort til det beste for seg selv og sine, vil kunne bli en bremsekloss i organisasjonen og ikke yte det som forventes av ham for å nå målet. Enkelt personer må vite at de betyr noe i helheten og det må skapes forhold der det enkelte mennesket dra med seg en forpliktende vilje og ikke minst en motivasjon og holdning til å gjøre en god jobb. Grunnleggende utfordringer for de som jobber med flytteprosessen, blir derfor å skape forhold som gjør det mulig for mennesker å ha et optimistisk syn på livet, selv om man må flytte til et nytt sted.

Flytteprosessen må vektlegge at tause kompetanse utvikles til gagn for alle parter. Dette vil by på utfordringer fordi den tause kompetansen ligger på det ubevisste nivå. FOHK og Reitan besitter sannsynligvis mye tause kompetanse blant sine mange medarbeidere. Derfor må fokus settes på at slik kompetanse utvikles, og at man tilstreber en utdyping av denne kompetanse. Å få frem tause kompetanse kan kompensere for noe av den kompetanse som bortfaller, dersom folk ikke flytter med. Det er den sosiale interaksjon og dialog som er det fundamentale grunnlag for at tause kompetanse kommer til overflaten og det er derfor viktig at man har innsikt i hva man kan gjøre gjennom praktiske og reflekterte handlinger. Prosjekt- eller team arbeid vil kunne være bærebjelken i det å samarbeide og utføre oppgaver i praksis. Gjennom slikt samarbeid skulle vi kunne klare å artikulere våre kunnskaper. Slik artikulasjon tenderer til å kunne påvirke vår atferd og det er atferden, eller den nye atferd, som er av verdi for en virksomhet og kanskje helt spesielt på et nytt sted. Atferd er som et bindeledd mellom de mål og de resultater man ønsker å oppnå.

Ved en flytting anser jeg det som verdifult at medarbeiderne er så motivert og engasjerte som mulig. Motiverte ansatte bidrar ikke bare effektivt til et bedre miljø og samarbeid, men de bruker også sin kompetanse på en slik måte at den smitter over på andre slik at læring og samhandling blir verdsatt. I en flytteprosess må det skapes en økende grad av klarhet,

entusiasme, kommunikasjon og forpliktelse blant det personell som er involvert slik at de er villige til å utnytte sin kompetanse og erfaring maksimalt.

Usikkerhet overfor nytt arbeidssted, nye kolleger og nye arbeidsforhold må minimeres og gjøres til gjenstand for stor oppmerksomhet i de prosesser som foregår i forkant av en flytting. Individer som er usikre fungerer dårlig og som regel lite tilfredsstillende. Usikkerhet eller frykt har en tendens til å komme krypende og være hemmende, istedenfor det som kan karakteriseres som å være en god følelse, ha tillit eller ha god styrke. Skal de siste faktorer lykkes må også de ytre forhold tilrettelegges slik at ikke ytre omstendigheter eller problemer kommer i fokus for det arbeide som skal utføres. Man må unngå at det skapes usikkerhet ved implementeringen og den fremtidige driften av det nye FOH.

En faktor jeg mener at man bør fokusere på er relasjonsbygging. Ikke bare for personellet ved FOHK internt som vil føle flyttingen på kroppen, men også deres forhold til kollegaer på Reitan. For at samarbeid og en meningsfull samhandling skal finne sted på en god og tillitsfull måte, slik at man oppnår synergieffekt, må man ha en felles forståelse av den situasjonen man kommer opp i, og man må kjenne til hvilke kapasiteter i form av kompetanse man i fellesskap besitter. Det å bygge opp en følelse av gjensidighet og tillit til hverandre må inngå som en del av flytteprosessen. Godt kjennskap og tillit til hverandre fører til at man lett deler kunnskaper og de erfaringer man har med hverandre og man verdsetter den hverandres innsats.

Rekruttering er en mulighet for å skaffe kompetanse og erfaring til det nye hovedkvarteret. Det finnes i dag slik kompetanse innen landets grense, men konsekvensene av å "tømme" resten av organisasjonen vil ha sine konsekvenser på andre områder. Videre vet man heller ikke om dette personellet vil bli med frivillig til nytt sted. For at det nye hovedkvarter skal fungere optimalt er kvalitet i form av kompetanse mye viktigere enn kvantitet av personell.

5 III. EMPIRI

5.1 A. *Metode*

3.1. Overblikk over prosessen og tidsdimensjonen

I denne delen vil jeg først gi et litt mer detaljert bilde av den prosess, de dokumenter og ikke minst den tidsrammen som ligger som bakgrunn for hele flytteprosessen. Min begrunnelse for å gjøre dette, er for det første å gi en oversikt over det materiale man har hatt å forholde seg til og for det andre å gi et innblikk av de aktiviteter som man har gjennomført og hvilke aktører som er involvert. Alle disse faktorer vil ha innvirkning på ivaretagelsen av den Operative kompetansen i ettertid. Når det gjelder aktiviteter så har arbeidsgruppen utarbeidet en ”milepælsplan”⁷. I denne visualiseres blant annet aktiviteter, når ting skal skje, og når viktige møter skal avholdes.

I tillegg er det viktig for meg at leseren får en forståelse for de utfordringer som har vært tilstede og ikke minst at man får et innblikk i de forskjellige tolkninger og meninger som har kommet frem underveis i prosessen. Enkelte av disse faktorene har skapt en del usikkerhet blant aktørene på ”gressrota”. Usikkerheten skyldes først og fremst at det i begynnelsen av prosessen (19 juni 2008 til 1. februar 2009) var enkelte uklare fortolkninger av tidsrammene og at de forskjellige ledere ikke snakket med en stemme. Mitt valg av metode er påvirket av dette, da mye av den usikkerhet personellet ble utsatt for stammer nettopp fra dette. Likevel, først en kort kronologisk oversikt over en del av hovedfaktorer man har hatt å forholde seg til.

3.1.1. Dokumenter:

De første indikasjoner på at noe var i ferd med å skje i forhold til omorganisering av Forsvarets struktur, kom med overlevering av Forsvarsjefens forsvarstudie 2007 og i utredningen fra Forsvarspolitisk utvalg som begge avgav sine innstillinger til Forsvarsministeren henholdsvis sommeren og høsten 2007. Dette førte igjen til at St. prp. Nr. 48 med undertittel ”Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier” ble fremmet i Stortinget og vedtatt 19. juni 2008. Iverksettingsbrevet fra Forsvarsdepartementet ble deretter overlevert Forsvarsjefen 8. juli 2008. Iverksettingsbrevet redegjorde for de politiske hovedlinjer og de rammer som langtidsplanen trakk opp, samtidig som gjennomføringsfasene i planen ble skissert. Forsvarssjefen (FSJ) sendte deretter ut sitt

⁷ Se vedlegg 4. En ”forenklet” tidslinjal der noen av de viktige ”milepæler” er nedtegnet.

gjennomføringsdirektiv 11. september 2008. 15. september kom Sjef Forsvarstabens ordre nr 1 ut, som var en oppfølging av FSJ gjennomføringsdirektiv til alle etatssjefer i Forsvaret. I ordren står blant annet hva Sjef Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH), Sjef Felles Operativt Hovedkvarter (FOHK) og Sjef landsdelskommando Nord Norge (LDKN) skal gjøre i omstrukturingsperioden.

Alt dette syntes greit, men tidsrammen for når ting skal være sluttført har blitt tolket forskjellig av lederne. FSJ gjennomføringsdirektiv opererer med 1. august 2009 som den seneste dagen for opprettelsen av det nye FOH. Ordre nr 1 (15/09/2008) fra Forsvarsstaben sier at FOH skal være operativt fra 1. september 2009. Tidligere uttalelser fra ledere (før 1. februar 2009) ved FOHK synes å ha et mer pragmatisk synspunkt på når man kunne klare å være operative på nytt sted. Ledelsen argumenterte i begynnelsen med at tidspunktet ikke var absolutt da den kommende prosess måtte ivareta kompleksiteten både i den ytre prosess (lokaliteter, IKT utstyr, innkvartering osv) og den indre prosess der de menneskelige prosesser for omstilling skulle være i fokus. Etter noen runder med dialog mellom ledere er det nå slått fast at 1. august 2009 er sluttdato for omstillingen.

De dokumenter som her er nevnt har jeg hele tiden hatt tilgang. Dokumentene danner ryggraden i bakgrunn som oppgaven bygges opp etter. Det har derfor vært mulig å vurdere de rammer og overbygninger som disse dokumenter gir for utviklingen. Det skriftelige materiale som jeg ikke har hatt tilgang til er det materiale som ligger på dataprogrammet FIS Basis der Forsvaret har lagt ut alt sitt informasjons og prosess materiale som omhandler flytteprosessen. Et unntak er ”milepælsplan” som jeg fikk en utskrift av slik at jeg selv kunne se hva som foregikk til enhver tid i prosessen. Når det gjelder tilgang til systemet som sådan var det heller ikke ønskelig fra min side å få mer tilgang eller innsyn. For det første er det en omfangsrik prosedyre for å bli klarert inn på slike systemer og for det andre ville det ligge mye data der om ting jeg ikke hadde brukt for i min oppgave. Tredje og siste punkt var at mine respondenter fra arbeidsgruppen gav meg en åpen fremstilling av og en god innføring i alt av viktighet som omhandlet kompetanseutvikling og kompetanseoverføring til det nye stedet. Det var dette som var av viktighet for meg og min oppgave.

3.1.2. Aktørene i flytteprosessen:

Ledelsen ved FOHK og LDKN er selvsagt viktige brikker i omstillingen. Representanter fra disse, samt de sentrale arbeidsorganisasjoner og hovedverneombudene har dannet den såkalte styringsgruppen for prosjektet. Disse har hatt møter ca 1. gang måneden. Styringsgruppen har fått sine oppdateringer og fremdriftsdata primært fra arbeidsgruppen.

Arbeidsgruppen som har drevet prosjektet fremover har bestått av en leder fra Reitan, personell fra begge hovedkomponentene, samt de lokale arbeidsorganisasjoner. I tillegg har arbeidsgruppen kunnet trekke veksler på andre kategorier nøkkelpersonell etter behov. Gruppens antall har variert noe fra 10-14 medlemmer. Tilslutt har arbeidsgruppen hatt mulighet til å trekke veksler på de ressurser som har vært nødvendig for å få utredet forskjellige oppgaver som prosessen nødvendiggjorde.

Medarbeiderne ved FOHK er de som har blitt mest berørt av denne flytteprosessen selv om dette også gjelder personellet ved Reitan. De mentale påkjenninger, usikkerhet og vanskelige personlige valg har i større grad foregått ved organisasjonen på Jåtta.

3.1.3. Aktiviteter:

Som nevnt er det utarbeidet en ”milepælsplan” der alle aktiviteter har blitt nedtegnet og som gir en god oversikt over de faser, møter og grunndokumenter flytteprosessen bygger på. Alt dette er tilgjengelig på det elektronisk dataprogrammet FIS Basis. På FIS Basis er også alle referater og informasjon fra felles informasjonsmøter nedtegnet og samlet. Kort sagt en oversikt over det som har skjedd og det som skal skje. Alle ansatte ved de respektive kommandoer har tilgang til denne informasjon.

3.1.4. Innpass i bedriften

For å få tilgang til kildene var det nødvendig å innhente godkjenning fra ledelsen ved FOHK før arbeidet kunne ta til. Jeg tok skriftlig kontakt med ledelsen allerede tidlig høsten 2008 der jeg redegjorde for min masteroppgave, problemstilling og intensjoner. Mitt prosjekt fikk en positiv tilbakemelding av ledelsen og godkjenning ble gitt skriftlig. Men før jeg kunne sette i gang ville jeg også ha en samtale med formannen i arbeidsgruppen som var oppnevnt slik at ikke denne gruppen ville føle at jeg kom inn fra sidelinjen og ville kikke dem i kortene. Resultatet av denne samtale var også positiv. Grunnlaget for å ta fatt på oppgaven var således lagt.

3.2. Metode vurdering: (Total, representativ eller dokument studie):

Det har vært viktig for meg å forsøke å finne et undersøkelsessopplegg som kunne egne seg for min problemstilling. Jeg ville forsøke å få et så helhetlig bilde av situasjonen som mulig, der nyanser og detaljer kunne komme frem. Likevel måtte jeg innrømme at tiden til disposisjon, antall aktører som kunne være tilgjengelig innenfor dette tidsrom og den mengde informasjon jeg kunne klare å behandle ville sette visse begrensninger for mitt valg. Videre visste jeg at tilgang på personell som kunne være mine respondenter⁸ hele tiden ville være situasjonsavhengig på grunn av alt som skjer ved hovedkvarteret og da spesielt innen internasjonale oppdrag der situasjoner kan forandre seg fra minutt til minutt. Derfor kunne jeg ikke forvente at et sannsynlighetsutvalg var mulig. Da mitt mål heller ikke var å generalisere, men å forsøke å få tak i det unike og spesielle (Jacobsen, 2005 s. 158) tok jeg til takke med et bekvemmelighetsutvalg selv om jeg visste at dette kunne ende opp som et systematisk skjevt utvalg der man kunne forvente at relevante grupper kanskje ikke ville komme med i det hele tatt. Likevel var dette i virkeligheten det jeg måtte godta, noe jeg likevel mener kan være representativt for min problemstilling.

3.3. Gyldighet og pålitelighet (validitet og reliabilitet)

Validitet dreier seg om at det innsamlede datamateriale må ha gyldighet overfor den problemstillingen som skal belyses eller ikke. Det vil si hvor gyldig mine data er, design, funn og fortolkninger, og hvor gyldige mine konklusjoner er i forhold til det fenomen jeg ønsket å studere. Kan man trekke troverdige konklusjoner? Det er flere ledd i en forskningsprosess som kan svekke gyldigheten. For å gi noen eksempler, kan svekket gyldighet ligge i; selve intervjuguiden, intervjusituasjonen, hva vi egentlig har målt med dataene som er samlet inn, hvorvidt dataene fanger opp det vi ønsker å si noe om, hvordan tolkning av dataene fremkommer og hvor trygge vi kan være på gyldigheten av de konklusjoner som trekkes osv. Pålitelighet eller reliabilitet på den annen side er et uttrykk for i hvilken grad vi kan stole på resultatene av undersøkelsen altså om den er nøyaktig nok utført. Er det verktøy man har bruk pålitelig? Har undersøkelsesmåten påvirket resultatet? I hvor stor grad kan vi stole på de opplysninger som er fremkommet?

Mitt utgangspunkt for metodevalget er fortolkende. I en slik situasjon vil altså gyldighet og pålitelighet til de funn jeg gjør være et viktig og vanskelig tema. Det vil være vanskelig å gi et

⁸ En respondent er her å forstå en som selv har erfaring fra flytteprosesser eller har opplever det jeg ønsker å undersøke.

helhetlig bilde av prosessen og de fortolkninger som forefinnes både hos respondentene og ikke minst min egen virkelighetsoppfatning av de innsamlede data.

Likevel mener jeg at styrken til en kvalitativ forskningsmetode, ligger i at jeg vil komme i kontakt med respondenter som selv konkret føler de problem man gjennomlever og ikke minst hva prosessen gjør med reaksjoner i menneskekroppen og de følelser som kommer i sving.

Dette kan også være en svakhet ved innsamlingen av data i min oppgave. Respondentene kan være veldig subjektive i sin beskrivelse og på mange måter ha problem med å se helheten i situasjonen og de argumenter som ligger til grunn for det som bestemmes under prosessen. Jeg må i tillegg være veldig bevisst på ikke å gå i to tradisjonelle feller ved den kvalitative tilnærming. I følge D Silverman (1993) kan man risikere:

1. å velge ut data som passer til min forutinntatthet eller idealiserte oppfatninger av problemstillingen samt,
2. å velge ut data som er interessante fordi de er eksotiske, på bekostning av de mindre dramatiske.

Ved intervju må jeg i tillegg hele tiden være klar over den enkelte respondent kan ha visse interesser og tolkninger av det som skjer. Personens skjønnsmessige vurderinger vil kunne inneholde feilkilder eller det kan være mangler ved vurderingene. Dersom vi ikke er forsiktig med mottatt informasjon kan det godt hende at vi også søker etter antagelser og forventninger som passer for oss selv og at denne informasjon vil bli uforholdsmessig mye vektlagt, mens annen informasjon nedtones. Dette kan igjen føre til at man ser forbindelser som egentlig ikke finnes for det stemmer med et bilde som ikke er analysert godt nok (Lai, 2004 s. 240ff)

Når det gjelder pålitelighet må jeg bare stole på at mine respondenter er troverdige og at de opplysninger som gis er korrekte. De respondenter som jeg fikk tilgang på har alle god erfaring og de besitter mye basis kunnskap og kompetanse, slik at deres følelser ikke helt har kunne styre deres informasjonsbidrag.

3.4. Begrensninger:

Jeg må hele tiden stille meg selv spørsmålet, om studiens omfang og tidsramme i seg selv er en begrensning. Dette kompliseres ytterligere ved at jeg ikke får anledning til å følge studien til flytteprosessen er i havn, da min datainnsamling må være slutført innen utgangen av mai 2009. Videre må jeg vurdere om de respondenter jeg har fått tak i, er de mest representative for det jeg ønsker å belyse. Det samme må gjøres med de spørsmål som jeg stiller og ikke minst min egen tolkning av svarene. Det vil alltid være en utfordring å få med alle de aspekter som kan belyse problemstillingen.

En siste metodisk utfordring er at jeg selv har vært ansatt i mange år i Forsvaret. Jeg har forsøkt så godt det lar seg gjøre å sette meg selv på utsiden av situasjon for ikke å bli forutinntatt på noen som helst måte slik at ikke dette skaper ubalanse i studien. Om jeg har lykket må andre bedømme.

3.5. Valg av metode og gjennomføring

Av kjente metoder kan for eksempel eksperimentering, surveys og observasjoner stå som eksempler på den spennvidde som finnes i tilgjengelige metoder. Metodene har sine styrker og svakheter og vil derfor kunne påvirke studiens pålitelighet. Bakgrunnen for denne påstand er at alle metoder i utgangspunktet er selektive i sin informasjonsinnsamling, da noe informasjon systematisk vill kunne falle ut og på den måten påvirke resultatene. Jeg bestemte meg likevel for en kvalitativ tilnærming til problemet. I mitt tilfelle vil en kvalitativ tilnærming bidra til en bedre vektlegging av meningssammenhenger og en bedre vektlegging av forståelsesaspektet. Min begrunnelse for dette bygger på:

- Få frem respondentenes syn, erfaring og virkelighetsforståelse av situasjonen og de prosesser som pågår.
- Kunne gi et mest mulig representativt bilde av medarbeidernes og ledernes tanker, handlinger og oppfatninger av prosessen.
- Følge prosessen på så nært hold som mulig for å forstå de menneskelige reaksjoner.
- Å ha en kvalitativ tilnærming og nærhet til det som skal utforskes mener jeg vil gi et bedre helhetssyn og forståelse av de prosesser som foregår. Nærhet er nødvendig for å forstå den undersøktes virkelighet, men man trenger også avstand fordi avstand setter denne oppfatningene inn i et videre perspektiv (Jacobsen, 2005 s. 39).
- Bedre muligheter til å undersøke hvilke implikasjoner som tidsrammen har skapt for den enkelte og prosessen, herunder også usikkerhetsaspektet.

- Ansikt til ansikt kommunikasjon gir bedre innsikt i de følelser, meninger og tolkninger som den enkelte har, gjennom den fysiske dialog, øyekontakt og kroppsspråk.
- Jeg var ute etter personalets subjektive opplevelser, tolkninger og deres egne refleksjoner over de forandringer som pågår.
- Jeg ønsket å være en som lyttet ”aktivt”⁹ til respondenten.
- Til sist mener jeg en kvalitativ tilnærming også gir en bedre mulighet til å vurdere eller granske de aktuelle dokumenter som flytteprosessen var grunnlagt på. Dette fordi jeg kunne spørre respondentene direkte om deres meningsforståelser av de aktuelle begrep og dokumenter.

At jeg legger mye vekt på direkte intervju kan i seg selv være en begrensning, men jeg vil innen den tidsramme jeg har til disposisjon, bruke alle de muligheter jeg har til å samle inn relevant informasjon. Derfor vil også telefon og E-mail bli flittig brukt for innsamling og ikke minst for komplettering og bekreftelse av informasjon.

En kvalitativ datainnsamling, er et forsøk på å etablere kunnskap som må basere seg på innsikt fra respondenter og deres tolkninger av situasjonen. Jeg velger å benytte denne tilnærming til problemstillingen fordi jeg tror at de forskjellige nyanser som respondentene avgir i sine svar, vil avtegne problemstillingen fra ulike perspektiv og synsvinkler. Jeg mener derfor at en kvalitativ studie bedre vil belyse kompleksiteten og helheten i den kontekst som problemstillingen er ment å synliggjøre. Tilslutt mener jeg at en kvalitativ tilnærming er bedre egnet til å finne egenskaper ved undersøkelsesenheter.

Selv om jeg ser på en kvalitativ tilnærming som den beste for meg og mitt prosjekt er jeg klar over at bruk av intervju alene også har sine begrensninger. Mitt problem ville sannsynligvis ha blitt bedre belyst hadde jeg kunne vært observatør i arbeidsgruppen for flytteprosessen og sett hva som foregikk hele tiden, men dette lar seg ikke gjennomføre i praksis. En kombinasjon av kvalitativt og en kvantitativ metode ville sannsynligvis også gitt et bedre resultat, men en slik fremgangsmåte ville ligge utenfor min arbeidskapasitet og de mulighetene jeg har innenfor den tidsramme som er tildelt.

⁹ Aktiv lytting betyr her å lytte til det respondenten har å si, uten å avbryte eller komme med forslag til løsning.

Jeg planla å pre - strukturere intervjuene ved hjelp av en intervju guide¹⁰ som var bygget opp slik at jeg vil få svar på de spørsmål som problemstillingen reiser. Likevel ser jeg at mine spørsmål må være så åpne at respondentene har tilstrekkelig rom for sine meninger og tolkninger, sett ut fra sitt ståsted. I tillegg må spørsmålsrekkefølgen legges slik opp at det kan føles naturlig for respondenten. Derfor vil mine spørsmål begynne med noen ”ufarlige” spørsmål som har den hensikt å vise at jeg er oppriktig interessert i den prosessen som respondentene gjennomgår og som er av spesiell interesse for dem. Deretter blir spørsmålene mer konkret rettet mot hvordan kompetanse kan beholdes, videreføres, forflyttes og hvordan man ser for seg at tiltakene kan måles i praksis. Jeg var veldig bevist på at jeg ikke måtte stille ledende spørsmål, og ba ofte respondenter om å konkretisere eller presisere hva de mente med sine utsagn.

Min plan for datainnsamling var planlagt omkring 4 områder. Den første (1) er å treffe ”grasrota” for der å høre deres forståelse av prosessen som foregår. Ved å treffe dem håpet jeg at respondentene ville lære meg litt om sin forståelsesverden av problemene de er midt oppi. For det andre (2) vil jeg innhente data fra gruppen som arbeider med omstruktureringen slik at deres problemer og mulige alternativer kommer frem. For det tredje (3) vil enkelte i ledelsen få anledning til å uttrykke sin mening om hva som er gjort og hva man ikke kan gjøre noe med. Til sist (4) vil jeg få noen av medarbeiderne på Reitan til å gi uttrykk for sin mening om problemstillingen og den endring som foregår, sett fra deres ståsted.

Jeg ville så langt som mulig at mine intervju i all hovedsakelighet skulle bli gjennomført som ansikt til ansikt møter, men jeg måtte fort innse, på grunn av lang avstand til mine respondenter på Reitan, at disse intervjuer måtte foregå via E-mail og/eller telefon. Selv med denne begrensningen var de svar jeg fikk tilbake fra dem av uvurderlig betydning og ikke minst fikk jeg deres syn og forståelse av prosessen.

I og med at jeg også har min bakgrunn i Forsvaret vil det ikke være noen store utfordringer å forstå de ord, begreper og terminologi som brukes, selv om det er flere år siden jeg selv forlot Forsvaret. Jeg har imidlertid måtte sette meg inn i enkelte nye begreper som er innført som en følge av blant annet endringer i NATOs rolle og den retning denne organisasjonen har inntatt samt de forandringer som har skjedd innen internasjonale operasjoner.

¹⁰ Se vedlegg 3. Intervju guide.

Når det gjelder utvelgelse av respondenter har jeg så langt det er mulig forsøkt å få med medarbeidere fra alle de ulike avdelinger og personell organisasjoner som har sitt daglige virke på Jåtta. Men på grunn av et stramt tidsskjema måtte det bli en tilfeldig utvelgelse. Grunn til dette var at personellet ikke alltid var tilgjengelig grunnet daglige oppgaver, reiser eller planlegging av andre høyt prioriterte oppdrag. Dette gjorde at den praktiske gjennomføring måtte være fleksibel. Derfor var det ikke alltid mulig å få tak i de personer jeg egentlig ville intervju, men jeg mener likevel at resultatet ble bra fordi respondentene representerte forskjellige synspunkter, positive og negative når det gjelder flytteprosessen og de problemer som de enkelte avdelinger hadde. Jeg mener at synspunktene som har kommet frem, er representative for avdelingene og belyser min problemstilling fra forskjellige synsvinkler. De jeg intervjuet var i alle aldersgrupper og besto av både mannlig som kvinnelig personell.

Det ble dessverre ikke tid til å rekke alle de respondenter jeg gjerne ville. Dette skyldes hovedsakelig at noe personell med spesialkompetanse ikke hadde anledning, i det tidsrommet som var til disposisjon, på grunn av pågående aktiviteter. Likeså kunne ikke ledelsen fra en avdeling stille seg til disposisjon grunnet planlegging av styrkeforflytninger til utlandet i samme periode.

3.6 Innsamling av data.

Før intervjuet startet forklarte jeg hva min oppgave gikk ut på, problemstillingen og hensikten med denne. Videre forklarte jeg utførlig, om at alt som ble sagt mellom oss ble tatt opp på bånd eller notert ned og ville kunne bli benyttet i min oppgave, men det var et ufravikelig krav om at det som ble benyttet ville bli anonymisert. Det skulle ikke være mulig å peke ut hvem som hadde sagt hva. Det var ingen som hadde problem verken med dette eller om jeg ville benytte deres navn når noe ble gjengitt. Jeg har av forskjellige grunner ikke benyttet noe navn i oppgaven.

De fleste intervju varte over 1 time og hadde mer form som en uformell samtale. Dette var på mange måter befriende selv om jeg hele tiden var påpasselig med at problemstillingen min ble belyst. Respondentene følte også dette som naturlig og uttrykte seg der etter. Alle intervju ble skrevet ned, men jeg tok meg den frihet å bare nedskrive det som var viktig for oppgaven og min problemstilling.

3.7. Bearbeiding av data:

Under intervjuene i begynnelsen ble notablokk og båndopptaker benyttet noe som førte til at det ble mye arbeid med å bearbeide dataene i ettertid. Etter 4 intervjuet tok imidlertid min båndspiller seg en evigvarende pause slik at de siste intervjuene på FOHK ble utført bare med notablokk og blyant. På mange måter ble mitt arbeid lettere, men det er klart at dette også hadde konsekvenser i forhold til hva som ble tatt med. Min egen tolkning og det jeg anså som viktig ble nedtegnet, selv om jeg forsøkte så langt som mulig å få med det meste som ble sagt. Jeg forsøkte så langt som mulig å være oppmerksom overfor respondenten ved å holde øyekontakt og å være en aktiv lytter.

Referatet og alt jeg kunne gjenskape ble satt ned på papir like etter intervjuet. I tillegg skrev jeg mine egne kommentarer til det som hadde hendt. Det vil si at jeg med mine egne ord kommenterte det jeg hadde skrevet ned. Jeg fulgte der hva Jacobsen (2005 s. 179) benevner som; beskrivelse, vurdering og forklaring som gav meg en anledning til å klassifisere respondentens ord og utsagn slik som jeg hadde oppfattet det. Beskrivelsen gjennomgikk de handlinger/fenomen som kom frem. Vurderingen tok for seg hvordan respondenten beskrev den situasjonen de var i, og forklaringen beskrev den tolkning som respondenten ga på hvorfor situasjoner blir oppfattet på en spesiell måte.

Etter dette satte jeg meg ned og systematiserte og kategoriserte det materiale jeg hadde fått tilgang på. Hensikten med dette var å begrense den mengde informasjon som var samlet inn og ikke minst å få plassert informasjonen innen de områder de hørte hjemme. Dette lettet også mitt arbeid betraktelig når jeg tok fatt på drøftingsdelen av oppgaven.

3.8. Ethiske vurderinger.

Det har vært veldig viktig for meg å presisere overfor dem jeg har intervjuet at alle data vil bli behandlet konfidensielt og ikke minst at de data som blir benyttet blir lagt frem på en slik måte at det ikke er gjenskjennbart. Til tross for alle mine anstrengelser kan selvsagt de personlige data gjøre respondenten synlig. Det finnes muligheter for at de som kjenner personen godt og leser svarene kan resonnerer seg frem til hvem som kan ha svart hva. Imidlertid var det ingen som trakk seg som respondent, men svarte tvert i mot at det ikke spilte noen rolle om det kom frem. Det er like fullt mitt ansvar at respondentene ble behandlet etter forutsetningen.

5.2 B. *Resultater: Presentasjon og drøfting*

3.9. Gjennomføring

I perioden april til andre uke i mai 2009 samlet jeg inn data fra 20 respondenter. Dataene fordeler seg på 4 respondenter fra Reitan og 16 fra FOHK. Da det ikke har vært min hensikt å generalisere, har jeg heller vært ute etter det spesielle og det unike som Jacobsen sier (2005 s. 157). Derfor mener jeg at det antall jeg har intervjuet er et antall som vil kunne gi meg innblikk i de tema som er valgt. Alle mine respondenter er i en slik situasjon at de føler på kroppen den flytteprosess som nå foregår og har derfor god kunnskap om det jeg har ønsket å belyse. Jeg måtte avslutte min undersøkelse midt i mai mens flytteprosessen enda har tiden frem til 1. august 2009 for videre planlegging og utredning. Jeg vil derfor bare kunne argumentere for det jeg har funnet og kommet frem til i den tidsperiode som jeg har undersøkt.

3.10. Resultatene

Som jeg nevnte under bearbeiding av data (side 45) var det å kategorisere datamengde en utfordring. Den innsamlende mengde informasjon viste seg å være formidabel, uoversiktlig og uhåndterlig til å begynne med. Derfor måtte jeg først og fremst utsele og forenkle informasjonen. Dette ga meg en struktur som bedret oversikten og tillot at nyanser kom tydeligere frem i materialet. Da dataene var systematisert forsøkte jeg så langt det var mulig, å søke etter meninger og finne årsaker, med andre ord tillot jeg meg en første fortolkning av det materiale jeg hadde samlet for på den måten å se om det var sammenhenger som ikke hadde vært synlige for meg første gangen.

Etter dette var gjort satt jeg igjen med 7 kategorier der jeg hadde klart å samle det jeg anså som de viktigste faktorer eller funn i de bestemte temaene. Likevel, når det gjelder kategoriene involvering og motivering har disse en tendens til å overlape hverandre, men en slik overlapping vil ikke ha noe å si for det resultatet som jeg kommer frem til, da det er helheten og hvor mye kompetanse som overføres til nytt sted som vil være det avgjørende. Mine kategorier er de etterfølgende og som vil bli drøftet hver for seg i de neste avsnittene. Må bare legge til at alle kategorier som her er listet har en direkte eller indirekte virkning på den kompetanse og erfaring man klarer å overføre til nytt sted:

- Usikkerhet
- Involvering/integrering
- Motivering
- Relasjonsbygging
- Personellet flytter
- Den valgte organisasjons struktur
- Kompetanse og erfaring.

3.11. Drøfting av de empiriske resultatene sammenholdt med problemstilling og hypoteser.

3.11.1. Usikkerhet:

Det er et faktum at da avgjørelsen falt i Stortinget 19. juni 2008 om å flytte FOHK til Reitan ble det skapt en situasjon som for mange ble oppfattet som uforståelig og meningsløs. For en stor gruppe medarbeidere på FOHK var det ikke bare et sjokk, men også negative tanker som hurtig skapte usikkerhet, engstelse og en følelse av maktesløshet. På den andre siden var det på Reitan gledesutbrudd og jubel. Dette er forståelig da personellet der var på ”vinnerlaget”.

Usikkerheten fikk mer vann på mølla da det til å begynne med, ved FOHK, var mye snakk frem og tilbake om når flytting skulle være fullført og hvem som skulle være de første som flyttet nordover. Ulike alternativer, alt fra fullført flytting 1. august 2009 til at man skulle bruke den tid som var nødvendig for å ivareta alle de formelle vilkår, fremkom. Videre har det vært utallige forandringer i forhold til hvilket personell som først skulle av gårde. Fra ca 1. februar 2009 virker det som om tallet 2/3 (det som er definert som stabsfunksjoner), har vært styrende og at dette personellet skulle til Reitan først. INTOPS¹¹ skulle være tilbake ved FOHK i 1 år. Den endelige avgjørelse kom først tidlig i mai 2009 da det ble bestemt at 85 personer skulle være igjen og hvem dette skulle være. Hele denne runddansen har medført at det er skapt mye forvirring og usikkerhet blant det man kan kalle ”gressrota”. Likevel burde nå en usikkerhetsfaktor i flytteprosess være ryddet av veien.

¹¹ Internasjonale Operasjoner. (Operasjoner utenfor landets grenser)

En forklaring på mye av usikkerheten som oppsto kan ligge i at den person som ble innsatt som omstillingsleder (fra 1. september 2008) og den person som fram til 1. februar 2009 var sjef ved FOHK, ikke var en og samme person. Dette medførte at det ikke var tett nok samarbeid mellom omstillingsleder og ledelsen slik at det kan virke som de til tider snakket forbi hverandre, noe som ikke bedret usikkerheten for den enkelte. Videre var heller ikke forholdet mellom omstillingsleder, arbeidsgruppen og ledelsen ved FOHK av en slik karakter at de trakk i samme retning. Omstillingsleder og arbeidsgruppen hadde tett og god kontakt, mens ledelse ved FOHK ikke hele tiden var informert og samstemt om det som foregikk. Jeg tolker derfor de informasjonen jeg fant at noen av leirene helt og holdent fulgte de politiske signaler, mens deler av den andre leiren ble plassert på sidelinjen politisk sett. Alle slike signaler og mulige uoverenskomster vil alltid medarbeidere i en organisasjon på ett eller annet tidspunkt fange opp, noe som ikke skapte klarhet i sakene eller gjorde usikkerheten noe mindre.

At medarbeiderne i hovedkvarteret, utover høsten 2008, ble mye overlatt til seg selv med sin ”sorg” og utfordringer var heller ikke bra. Her kan man spørre seg om hvor ledelsen og arbeidsgruppen ved FOHK var? Så de ikke signalene fra personellet? Hvordan kunne de utad snakke om en prosess med involvering, motivering og inkludering uten at man tok fatt i det virkelige problemet. De måtte da se at sine egne medarbeidere kjempet med sorgen og de negative inntrykk etter avgjørelsen om flytting?

Spørsmålet kan også snus på hodet: Hadde de tatt tak i saken? La meg vise til et par eksempel som er nevnt av arbeidsgruppen og som er fremlagt med tyngde. Det sies: (1) ”*det er i denne prosess drevet en personell og tilretteleggelses politikk som er unik i forsvarssammenheng, der personellet hele tiden har vært i fokus*” og (2) ”*det å snu en negativ trend og få medarbeiderne inn i en nøytral stilling der samarbeid og motivasjon kunne finne sted har vært en lang og aktiv prosess*”. Det er mulig at dette er en forståelse blant de som har hovedansvar for prosessen, men min vurdering er at dette ikke har kommet godt nok fram for ”gressrota” slik at de fremdeles er i en forfatning der mottak av nye impulser ikke har noen virkning. For å snu denne trend har ledelsen et særlig ansvar.

Når det skjer en så omfattende forandring av Forsvarets struktur som nå, må det personell som berøres hjelpes til å nullstille seg fra det som er negativt og den usikkerhet som av forståelige grunner dukker opp. Får en negativ tilstand råde for lenge vil medarbeiderne ikke

bli mottakelige for nye inntrykk og signaler. Tilstanden vil bli en barriere mot videre fremgang.

For å få en forståelse av at en slik tilstand kan oppstå, må vi gå tilbake til det som skjedde for få år siden. Mange av de medarbeidere som i dag er berørt var også med i omstillingsprosessen i 2003 da FOHK ble opprettet på Jåtta. Den gang ble personellet gitt løfter om at hovedkvarteret skulle ligge i Stavanger og det skulle forbli der i overskuelig fremtid. Man kunne innrette seg etter dette. Personellet tok signalet på alvor og anskaffet seg derfor hus og hjem, barnehageplass, jobb til ektefelle, nettverk osv. Det at politikere og ledere går fra sine løfter etter så kort tid har for mange vært ett hardt slag. Motivering for endring er derfor ikke det som har stått øverst på listen for medarbeiderne.

Edgar Schein (1982 s. 291) sier det slik: *”ingen endring vil finne sted hvis det ikke foreligger motivasjon for endringen. Dersom slik motivasjon ikke er tilstede vil motivasjon være noe av det vanskeligste i en forandringsprosess”*. Dette utsagn tolker jeg på den måten at medarbeideren må ”nullstilles” og komme i balanse før man i det hele tatt kan utøve noen som helst form for påvirkning og motivasjon mot dem. Ledelsen og arbeidsgruppen ved FOHK skulle muligens ha sett at de hadde et motivasjons problem blant sine medarbeidere etter flyttevedtaket og satt himmel og jord i bevegelse for å bearbeide denne utfordring.

3.11.2. Oppsummering (usikkerhet):

Jeg mener at de funn jeg har gjort indikerer hva Argyris og Schön så treffende beskriver i sin uttalt og bruksteori. Det er ikke tvil om at de uttalelser ledelsen og arbeidsgruppen forfekter om motivering, involvering og integrering av personellet er reelt ment og i beste mening fra deres ståsted, men at det er dette de i praksis gjør, bestrides unisont av ”gressrota”.

Medarbeiderne har ikke vilje eller evne, i den situasjon de er, til å kunne se det samme som ledelsen og arbeidsgruppen forfekter er gjort. Selv om ledelsen og arbeidsgruppen opprettholder at de har gjort mye så velger jeg å tolke det som fremkommer i undersøkelsen at man snakker forbi hverandre. Situasjonen er ikke tilrettelagt for at man kan snakke på samme nivå og om de samme tingene enda. Denne utfordring er og blir et lederansvar selv om enkeltindividet også har et ansvar overfor seg selv og sin arbeidsplass. Medarbeidere har ingen rett eller plikt til å forbli i ”transe” selv om de er aldri så uenige med det valg som er fattet etter demokratiske spilleregler. For å komme videre må ledelsen i samarbeid med de ansatte rydde opp i situasjonen.

3.11.3. Involvering/integrering:

Som nevnt ovenfor mener arbeidsgruppen og ledelsen at involvering har funnet sted i hele prosessen. Dette kan forklares med at personell er blitt tatt ut av sine ordinære stillinger for å delta i arbeidsgruppen. Tillitsmennene har i prinsippet deltatt i alle møter og utredninger til den samme arbeidsgruppe. De har fått den informasjon som har vært tilgjengelig og hatt adgang til alt bakgrunnsdokumentasjonen. Videre har medarbeiderne ved FOHK vært med på diverse utredninger i prosessen som blant annet "Ops design"¹², fått delta i utarbeidelsen av stillingsrammene for det nye FOH og har fått uttale seg om sin egen innplassering i stilling. Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har hele tiden blitt involvert innen de rammer dette utvalg skal trekkes med i og verneombudene har også vært involvert. Felles informasjonsmøter er avholdt og all informasjon fra alle andre møter og planleggingskonferanser er lagt ut til innsyn for alle på dataverktøyet FIS Basis. Tilslutt er det på hver "morgenbrief" vist en plansje over fremdriften i prosessen og en mer fyldig orientering er avholdt ved slutten av uken der man har tatt for seg det som er gjort og det som er planlagt de nærmeste dagene. Video telekonferanse systemet (VTC) benyttes også hver dag mellom FOHK og Reitan. Denne kommunikasjon foregår på forskjellig nivå og har som målsetting og orientere hverandre og på den måten å overføre viktige rutiner og samtidig utvekslet forskjellige synspunkt på de oppgaver som man daglig gjør og som man må gjøre fremover. Dette skulle kunne bekrefte at medarbeiderne er trukket inn i prosessen så langt det er mulig sett fra arbeidsgruppen og ledelsens synspunkt.

Alt dette høres fornuftig og fint ut. Ved å involvere personellet har man teoretisk sett oppnådd økt interessen og endringsvilje. Involvering har også gitt personellet mer innblikk i det som har foregått og gitt dem et videre perspektiv inn i prosessen og de handlinger som utspiller seg. Samtidig skulle involvering normalt ha brakt medarbeiderne tettere sammen slik at bedre kommunikasjon og dialog mellom partene skulle kunne finne sted noe som vanligvis gir gode resultater. Ved at man kommuniserer og reflekterer, bygger man også relasjoner. (Ref også involvering side 22)

Nå er nok dette med involvering som ledelsen/arbeidsgruppen hevder, ikke den hele og fulle sannheten. Det har ikke alltid vært mulig for tillitsmennene å delta fullt ut i alle prosesser

¹² Dette er kort fortalt en utredning om hvordan operasjonsrommene skal utformes og hva de forskjellige operasjonsrom skal gjøre i det nye hovedkvarter.

fordi deres egne daglige arbeidsoppgaver i hovedkvarteret har måttet blitt håndtert i samme tidsrom. Egne arbeidsoppgaver kombinert med et høyt arbeidstempo, en del vakanser og mangel på spisskompetanse ved enkelte avdelinger har medført at flytteprosessen ofte er valgt bort blant alle daglige gjøremål. Dette har igjen ført til at den tiden som skulle vært bruk til å lese gjennom de utkast som har kommet fra arbeidsgruppen ikke har strukket til. I tillegg har utkastene som skal til behandling kommet så sent at koordinering med egne fagforeningsmedlemmer ikke har vært mulig å gjennomføre. Heller ikke har personellet hatt tilstrekkelig forberedelsestid til de møter som skulle finne sted innen kort tid. Det har kommet frem at tillitsvalgte derfor på mange måter har følt seg som gisler for arbeidsgruppen, istedenfor den arbeidskraft og pådrivere som de skulle ha vært. De føler isteden at de ikke har blitt hørt eller blitt tatt på alvor. Jeg vurderer dette slik at resultatet har blitt ”motstand” og liten vilje på å drive prosessen fremover. I tillegg har den valgte omstillingstillitsmann sluttet etter 1 måned, med god begrunnelse. (Den gjengis ikke her). Det har ikke vært mulig å få valgt en ny omstillingstillitsmann da ingen har villet ta på seg dette verv.

Det må ikke stikkes bort at enkelte av de tillitsvalgte har hatt noen uoverensstemmelser med de sentrale plasserte tillitsmenn i styringsgruppen. I begynnelsen før de fikk etablert en bedre koordinering og dialog falt det enkelte uheldige kommentarer som man har blitt fanget av i ettertid og som nok er en av årsakene til at enkelte ”shortcuts” har kunnet finne sted. Det blir hevdet av flere enn halvparten av de lokale tillitsvalgte, at avgjørelser til å begynne med ble tatt på bakgrunn av det ”glansbildet” som ble meddelt styringsgruppen.

Et annet element som er en utfordring for arbeidsgruppen og ledelsen er å involvere det personell som er ukjent for hverandre slik at de i fremtiden skal kunne danne en enhet. Både personellet på Reitan og de på Jåtta er på mange måter ukjente for hverandre selv om man arbeider i samme bedrift. De har innarbeidet seg rutiner fra to forskjellige steder, de har hatt fokus på forskjellige operasjonsområder og har på mange måter vært selvstendige enheter over lang tid. Dette har skapt forskjellige kulturer, rutiner og vaner. Selv om man benytter VTC som kommunikasjonsmiddel og derigjennom både ser og hører hverandre er ikke dette nok for å skape trygge og gode relasjoner. Enkelte avdelinger har imidlertid planlagt ”teambuilding” seminar seg imellom og det er bra, men her er det mye å gå på for de som leder prosessen.

Det er viktig at det ikke oppstår et VI – DE forhold mellom personellet på de to steder. Det kan ligge noe tendenser til dette når man begynner å snakke om tiltak eller virkemidler for enkeltgrupper, ordninger for pendlere osv. Det er som en av respondentene sier: *”det er kjent fra bibelen at misunnelsen er sterkere enn kjønnsdriften og at når en blir presset blir det mer av de primitive sidene ved mennesket som fremstår”*. Igjen må ledelsen spille en konstruktiv rolle for å unngå dette.

En konsekvensanalyse av hele prosjektet skulle i henhold til avtaleverket ha vært gjennomført. Fakta er, at enkelt avdelinger har utarbeidet en tilnærmet konsekvensanalyse for seg selv, men de er ikke samlet til et hele. Det snakkes om at dette skal finne sted i ettertid, men da vil det ikke være en konsekvensanalyse, men heller en prosessevaluering. Som en av mine respondenter uttrykke det: *”man lager ikke en konsekvensanalyse for den fregatten som skal til områdene utenfor Somalia på piratjakt, når den er på vei tilbake til Norge”*.

3.11.4. Oppsummering (involvering):

Under kategorien involvering, ligger det mange uoverensstemmelser mellom de ulike parter. Ulikheter som med litt bedre struktur og vilje til å møte hverandre fint hadde kunnet skje innenfor den tid man har til disposisjon. Alle parter har i realiteten en tilmålt tid til disposisjon uansett ståsted. Et demokratisk valg er fattet i flytteprosessen og da gjelder det å finne de muligheter som man har til rådighet innen tidsfristen. Partene skulle bestrebe seg på å finne løsninger istedenfor på mange måter å motarbeide hverandre. Jeg vurderer det arbeid som arbeidsgruppen har nedlagt for bra og veloverveid ut ifra deres oppdrag med flytteprosessen. De har forsøkt på alle mulige måter og involvere og motivere personellet så godt de kan. På den andre side vurderer jeg at mye av problemet ligger hos ledelsen. Ledelsen visste at når avgjørelse falt i Stortinget, falt også deres medarbeidere ved FOHK inn en negativ ”mode”. Dette problemet har de ikke tatt alvorlig nok og de har enda ikke funnet en strategi for hvordan dette skal løses. Jeg har ikke funnet noen grep fra ledelsens side for å bearbeide dette uføre. Hva har de for eksempel gjort for at de reelle arbeidsoppgaver skal bli lempet på, slik at utpekt personell skal kunne involvere seg i flytteprosessen. De vet at arbeidsmengden er stor, vakansene flere og at feltet INTOPS krever nitidig oppfølging og at tiden for dette arbeid kan være helt kritisk.

Ledelsen har et særlig ansvar når det gjelder forandringer eller for de omstillinger som finner sted. Edgar Schein nevner (1982 s. 290) at *”å igangsette forandringer er særlig iøynefallende*

på grunn av det alminnelige kjente fenomen at folk motsetter seg forandringer selv om målene virker forlokkende". Når målet i dette tilfelle ikke er forlokkende for mange, har ledelsen en enda større utfordring. For det første må det få medarbeiderne opp på et nivå der de er mottakelig for forandringer. For det andre må forholdene legges slik til rette at personellet gjennom deltagelse og motivering, er komfortabel med de argumenter som kommer frem og som beveger den enkelte i retning av en holdningsendring. Det å forandre atferd betyr at man må lære noe nytt og at man må venne seg av med noe av det gamle. En slik prosess er for mange ubehagelig og skremmende. Uten motivasjon vil slike endringer ikke finne sted sier Schein (1982 s. 291). Hovedoppgaven til ledelsen ved FOHK må derfor bli å legge forholdene slik til rette at den enkelte og systemet man virker i, klarer å forbedre de iboende evner som finnes hos alle, slik at man kan mestre den situasjonen man er i. Dette kan gjøres ved bedre involvering og motivering, men for at dette skal skje må drivkrefter i positiv retning aktiviseres.

3.11.5. Motivering:

Selv om jeg har vært innom motivering i forrige kategori vil jeg følge opp litt mer om det som har kommet frem under arbeidet med oppgaven. Dersom man starter med forholdet nord – syd så er Forsvarets hovedkvarter mentalt delt i to leire, noe som ikke er uventet og som er nevnt mer utførlig ovenfor. Enkelte føler at de er på vinnerlaget, mens andre (i dette tilfelle de fleste) føler at de er på det tapende lag. Likevel, her må forholdene legges til rette slik at de nye muligheter som finnes i situasjonen, kommer i fokus. Man må ikke tillate at de primitive kreftene ved menneskene får overtaket. Mistillit er et onde som må bekjempes med alle midler. Alle parter i organisasjonen har her et ansvar for at en slik situasjon ikke skal utvikle seg. Mye kan gjøres ved god dialog mellom partene, involvering i prosessen, gruppedannelser og ikke minst en synlig ledelse.

Det som er gjort i prosessen for å motivere ved FOHK, er at det er avholdt 2 omstillingssamtaler med de enkelte medarbeidere. Alle J-sjefer¹³ har blitt kurset i slike samtaler der hovedinnholdet hadde fokus på personellens særegne behov, familiesituasjon osv. J-sjefene avholdt så de nevnte samtaler med sitt personell. Den første omstillingssamtalen hadde liten relevans da personellet enda ikke var i "mode" for slike samtaler. Derfor ble en omstillingssamtale nummer 2 gjennomført litt senere. Derfra rapporteres det om mye bedre

¹³ Ref FOHK organisasjon, vedlegg 1

resultat og at flere personlige behov og nyanser kom fram. I tillegg til disse samtaler har personellet mottatt flere E – mail fra arbeidsgruppen. Ett medlem fra arbeidsgruppen, har også personlig hatt samtaler med den enkelte. Muligheter til å komme frem med sine behov og ønsker skulle derfor ligge godt til rette for den enkelte.

Medarbeiderene har videre fått informasjon om sine rettigheter og plikter i forbindelse med den endringen som finner sted. De er blitt fortalt om de virkemidler som kan komme på tale ved en eventuell flytting og de er informert om de pendlermuligheter som finnes. Personell fra arbeidsgruppen mener at mye energi er lagt ned i å motivere, bedre forholdet for den enkelte, og bedre forholdet mellom syd og nord. Som et ekstra tiltak har organisasjonen abonnert på Nordlandsposten slik at man enklere kan følge med i det som foregår i nærområdene rundt Bodø.

I tillegg til dette, har personellet ved både FOHK og Reitan, fått tilbud om et samlivskurs. Dette kurs er blitt avholdt av presten og rapportene om disse har vært positive. Antall påmeldte og antall fremmøtte til dette opplegg har det heller ikke vært noe å si på. Godt tiltak med gode muligheter for kommunikasjon og ikke minst relasjonsbygging mellom de enkelte.

Et siste tiltak som er avviklet er at det var blitt lagt opp til et møte mellom det berørte personellet på FOHK med familie og representanter for Bodø og Saltan kommune. Møte ble avholdt 10. februar 2009 kl 1800 på Airport Hotell, Sola. Imidlertid var det frivillige oppmøte til sammenkomsten ikke god slik at dette har fått karakteristikk som ”ikke vellykket” av mine respondenter.

Selv om tiltakene virker mange og gode er det likevel noen andre skjær i sjøen. Arbeidsgruppen innrømmer at AMU (arbeidsmiljøutvalget), STØG (støttegruppe for personellet), Hovedverneombudet og HMS (helse, miljø og sikkerhet) ikke hadde funger så godt som de hadde ønsket sett fra deres ståsted. Disse instanser skulle ha vært viktige bidragsyttere i prosessen. Spesielt viktig var dette, fordi arbeidsgruppen selv var marginalt bemannet til den oppgaven de sto overfor. Hvorfor disse personer/grupper ikke hadde fungert på den måten som arbeidsgruppen mente at de skulle gjøre kan bare antydes da arbeidsgruppen ikke begrunnet sine utsagn, men det er nærliggende å tro at et høyt arbeidstempo, mange oppgaver og gjøremål i den daglige drift samt noe mangel på vilje kan

være et par av faktorene. En siste faktor er at HMS rådgiver sluttet 1. november 2008 og erstatter er ikke ansatt.

At ikke alt fungerte som det skulle ble ledelsen også oppmerksom på, når de, etter tips, undersøkte hvordan deres egen STØG gruppen fungerte i det daglige. Det viste seg da at STØG mer eller mindre hadde ligget i dvale siden før jul i 2008. Grunn til denne dvale tilstand kan heller ikke fastslås med sikkerhet, men utskiftning av personell som var viktige pådrivere synes som en av årsakene.

Ledelsen har innrømmet at ikke tilstrekkelige ressurser var satt inn for å motivere og involvere personellet i det som hittil hadde foregått i flytteprosessen. Ledelsen var oppmerksom på at det innen dette felt nok fantes muligheter for at mer kunne ha vært gjort og at de hadde forsømt seg litt på visse område. Det ble ikke spesifisert hva som ikke var gjort.

Tilslutt kan det legges til at mer enn 80 % av mine respondenter svarte bekreftende på at motivering og motiverings incentiver fra ledelsens side var langt under det forventede. De resterende svarte at ledelsen ikke hadde gjort noe i det hele tatt.

Mine kommentarer og vurderinger

Alt tyder på at motivasjonsfaktor har blitt oppfattet litt forskjellig blant aktørene. Tar vi arbeidsgruppen først så mener de at de har drevet motivering gjennom dialog med medarbeiderne der personellet har blitt informert om de muligheter de har når det gjelder tidspunkt for flytting, om mulighetene for å etablere seg på nytt sted og hvordan innplassering i stilling hadde foregått osv. Gjennom de informasjonsmøter som var avholdt hadde personellet både en rett og plikt til å uttale seg mente de. Arbeidsgruppen hevdet: (sitat) ”*at det er lagt ned et betydelig arbeid når det gjelder å snu den negative trenden for å få medarbeiderne inn i en ”nøytral” stilling der samarbeid kunne finne sted. Dette har vært en lang og omstendelig prosess*”. Jeg vurderer derfor det arbeid som arbeidsgruppen har nedlagt som et godt grunnlag for en bedre forståelse og motivering for det personell det gjelder.

Ledelsen på sin side hevder at personellet har blitt motivert gjennom at de har deltatt i utarbeidelser av stillingsrammer for det nye FOH, de har fått kommet med innspill om gjenkjennbarhet i stilling før innplassering. Det har blitt avholdt omstillingssamtaler, og ledelsen har avholdt 4 informasjonsmøter i plenum.

Mer en 50 % av personellet mener på sin side at motivasjonsfaktorene er et tema som har kommet langt bak i rekken av prioriteringer så langt i denne flytteprosessen. En respondent svarer slik: *"I og med at man i Forsvaret har plikt til å følge med på lasset, når det gjelder større omstillinger, har man ikke alltid noen valg og da behøver man kanskje ikke å bli motivert?"*.

Som man ser spriker meningene. De fakta som er funnet og beskrevet ovenfor, har sin rot i ønske om at man skal påvirke den indre drivkraft hos medarbeiderne og som vil påvirke deres atferd (Busch & Vanebo, 2003 s. 19). Motivasjon er et ansprings- og oppmuntringsmiddel som er viktig å aktivisere i den situasjon som oppgaven omhandler. Mennesker reagerer ikke likt og det må derfor vektlegges at det enkelte individ får hjelp og oppfølging slik at personlige behov blir dekket så langt som mulig. Jeg tolker dette slik at alle parter på mange måter ikke har oppfylt sin plikt og det som skulle forventes av dem. Arbeidsgruppen er de som kommer best ut, da de i det minste har vektlagt dette problem og forsøkt så langt tiden har strukket til, å følge opp personellet og deres behov. Et minus ligger i at de har latt seg styre mye av politiske signaler (tidsaspektet) og de begrensninger som der er lagt, slik at de ikke har kunnet vektlegge det menneskelige aspekt med flere konkrete tilnærminger.

Personellet på sin side har heller ikke vært sitt ansvar bevisst godt nok. På mange måter har de etter 19. juni 2008 stukket hodet i sanden og latt som om verden ikke var forandret. De har ikke tatt inn over seg realitetene og bidratt på best mulig måte for å komme seg selv ut av "transen". De har ikke innsett at de må søke etter nye muligheter i et miljø som har forandret seg. Det at man ikke er enig i et demokratisk valg, som har gått dem i mot, kan godt forstås, men i en endringsfull verden må man ikke motarbeide situasjonen i all evighet. At de ikke har fått den oppfølging og hjelp som de kanskje kunne trengt er en unnskyldning, men ikke noe som kan vare over lengre tid. Man må gripe tak i seg selv og komme seg inn på banen det er der kampen foregår og ikke på tribunen.

Ledelsen på sin side har på mange måter løpt fra det ansvar de har som arbeidsgivere. Det er og blir et lederansvar å ta vare på sitt personell. Det skulle ikke være noen stor overraskelse for ledelsen at en stor del av FOHKs personale ble noe de-motivert etter Stortingets stedsvalg og at man derfor burde hatt et beredskapsopplegg for hvordan dette skulle takles. Det er en unnskyldning at ledelsen også kunne være uenige i stedsvalget, men det fritar dem likevel ikke

fra det arbeidsgiveransvar de har til å motivere og ta vare på sine medarbeidere. Da ledelsen i tillegg vet at arbeidspresset og de daglige gjøremål er formidable for de fleste i organisasjonen får de ett ekstra ansvar slik at ikke personellet blir utbrent eller havner i en umulig situasjon. Ledelsen burde kjenne sitt personell så godt og vite hvor mye vilje og energi de ansatte legger ned for å hjelpe sine kollegaer som er ute i skarpe oppdrag, at de burde ha overvåket situasjonen ekstra nøye. Det er ingen unnskyldning at man selv er så opphengt i sitt daglige virke, har mye reising, dynges ned av besøk fra fjern og nær, at man ikke har tid til å gjøre det som er ens primære ansvar; å ta vare på personellet. Min vurdering er, at ledelsen har et stort potensial for forbedring og ikke minst i å strukturere sin egen hverdag slik at personellansvaret får sin tilmålte og berettigede plass. I tillegg kommer man ikke unna det ansvaret ledelsen har med å følge alle avtaler i et inkluderende arbeidsliv og andre avtaler og forskrifter som et moderne samfunn er tuftet på. Skulle de berømte ordene om at "personellet er den viktigste ressurs" ha noen betydning så må ledelsen vise dette i praksis. Et siste sukk fra en av respondentene: " *hadde ledelsen enda kunne komme frem og fortelle oss, og ikke minst ta en beslutning om hvordan det etter hvert skal bli, slik at man hadde noe å se etter, men heller ikke dette klarer de*". Jeg avstår fra å kommentere utsagnet.

3.11.6. Oppsummering (motivering):

Det er skrevet side opp og side ned i litteraturen om hvor viktig motivasjon er både for læring, kompetanseanvendelse og ytelse. I et slikt perspektiv står det enkelte menneske i fokus og forholdene må derfor legges opp slik at medarbeidere får mulighet til å utfolde seg og utøve sine kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger til beste for alle parter. Å legge forholdene til rette er et leder ansvar. Personellet må motiveres til å se mening i det som skjer. De må overbevises om at verden ikke er som den var og at de erkjenner at forandringer har kommet for å bli. Med andre ord, motvilje mot forandringer må reduseres slik at trygghet skapes for den enkelte. Personellet må veiledes på en slik måte at de innser, at skal man komme videre, må man forbedre sin egen iboende evne til å mestre situasjonen (Schein, 1982 s. 291ff).

I dette perspektiv har alle et ansvar for å få det til, men et spesielt ansvar ligger likevel på ledelsen. De må skape en plattform der endringen kan finne sted og der det er rom for de menneskene det gjelder. Ledelsen må også tilrettelegge for at oppmerksomheten holdes på den prosess som i dette tilfelle må ha fremgang, og forsøke å begeistre personellet slik at disse ser, at det som skjer vil gagne de fleste.

3.11.7. Relasjonsbygging:

De funn jeg har gjort dreier seg om at enkelte avdelinger har avholdt eller planlegger å avholde et seminar for relasjonsbygging, men dette gjelder dessverre ikke alle. Likevel, det er prisverdig at slike planer forefinnes, for at personellet både i syd og i nord skal bli bedre kjent med hverandre, og at det kan bygges broer som kan føre dem nærmere sammen. Det er bare gjennom godt samspill at resultatene vil vise seg. At alle deltar i en relasjonsbygging burde være en selvfølge og er eneste muligheten til å få til endringer i ønsket retning. Alt må gjøres for at gode relasjoner skal oppstå og disse må bygge på kjennskap, tillit og oppmerksomhet for hverandre. Relasjoner er noe man besitter i forening med andre mennesker og forvaltes i fellesskap. Mellommenneskelige relasjoner oppstår ut fra gjensidige rettigheter og plikter, samt i samhandling med hverandre (Wadel, 2005 s.36), som en form for psykologisk kontrakt mellom menneskene. Slike kontrakter bygger på tillit der følelser spiller en viktig rolle. Gode relasjoner skaper trygge og stabile forhold, og legger grunnlaget for god informasjonsutvikling. Ikke minst representerer gode relasjoner mulighet for læring av hverandre (Busch & Vanebo, 2003 s. 285). Dersom gode relasjoner oppstår, har man ikke bare vunnet bedre samarbeidsforhold, men også godt grunnlag for bedre motivering til innsats i form av ansporing, stimulering og oppmuntring. FOHK bør derfor jobbe for at relasjoner stimuleres og at disse relasjoner utvikler energi, aktivitet og initiativ. Gode relasjoner er grunnlaget for utveksling av kunnskap og erfaring med hverandre. De funn som jeg viser til, viser at noen tenker på viktigheten av relasjoner, men at det kanskje skorter litt på gjennomføringen av det i praksis.

Selv om de samlivskurs som er initiert ikke er et direkte seminar mellom medarbeidere så er det likevel et godt initiativ der personellet med sine nærmeste kommer sammen og snakker ut om sine utfordringer. Dette skaper relasjoner av en litt annen karakter, men som likevel er en viktig ingrediens for relasjonsbygging og ikke minst kan man få snakke med hverandre om felles utfordringer og saker av betydning.

Et annet funn jeg har gjort er at det legges mye prestisje, fra arbeidsgruppens side, i å få til en CASE¹⁴ studie der medarbeiderne må samarbeide og kommunisere med hverandre. Tanken er bra og ønskes velkommen av de fleste, da man ser et stort potensial i et slikt opplegg.

¹⁴ CASE studie: Deltagerne blir presentert for et reelt eller fiktivt "kasus" eller "tilfelle", som man antar utgjør et representativt og egennyttig grunnlag for læring.

Et tredje funn, som ikke er av det positive, er at det ikke er lagt opp til relasjonsbygging i form av seminarer eller tilsvarende, fra ledelsens side. Dette kan bare tolkes som en forglemmelse.

Hvorfor er det da så vanskelig å få til relasjonsbygging i praksis, ved FOHK internt, og mellom FOHK og Reitan, når de fleste er klar over hvor viktig det er? For det første er det veldig vanskelig å få til relasjonsbygging både internt og eksternt da det daglige arbeid med stort arbeidspress og høyt tempo kontinuerlig ligger som en svøpe over store deler av arbeidstokken. Med en stressende situasjon som ramme vil det være vanskelig å bygge gode relasjoner. Relasjoner formes normalt i rolige omgivelser, der man har mulighet til å føre dialog med hverandre. Likevel legger jeg som en forutsetning, at ledelsen i løpet av tiden man har igjen til flytting, vil få dette til. Har man ikke fått dette til før man flytter til Reitan 1. august vil utfordringene ikke bli mindre. Etter den tid vil det være mange andre fenomen som har større prioritet. At arbeidsoppgaver fra LDKN etter 2. juni 2008 også overføres til FOHK, bidrar heller ikke til noen bedring i situasjonen da ferie avvikles i samme tidsperiode. I denne situasjonen vil ledelsen ha et stort ansvar for å legge til rette forholdene.

Ledelsen må og forholde seg til ”nærhetsfenomenet”(Schein, 1982 s. 177) når det gjelder relasjonsbygging. Forholdene må tilrettelegges slik at folk kan møtes i egne omgivelser for nærhet, relasjonsbygging og kommunikasjon/dialog.

Hva kunne man ha gjort tidligere for å bedre situasjonen? Ledelsen kunne ha tydeliggjort prioriteringer av arbeidsoppgaver og ta det ansvar som ligger i at enkelte oppgaver ikke utføres i en periode. Når departementet hyppig delegerer nye oppgaver (som jeg vet de ofte gjør) må ledelsen gjøre klare prioriteringer og nedprioritere av hensyntagen til de mest presserende oppgavene. Videre kunne ledelsen benyttet STØG gruppen mer aktivt til å være et forklarende ledd og et forum som lånte sitt ”øre” til de som har høyt stressnivå eller andre utfordringer som kanskje ikke er direkte jobbrelatert. De-motiverte medarbeidere bygger sjelden relasjoner.

3.11.8. Oppsummering (relasjoner):

Viktigheten av relasjonsbygging både for godt samarbeid, bedre kontakt med hverandre og gode dialoger er de fleste i denne prosess enige om. Likevel kan det synes som om relasjonsbygging blir neglisjert. Faktum er at få seminarer for å bygge relasjoner er

gjennomført eller planlagt. Nevnte CASE øvelse er riktignok i en planleggingsfase fra arbeidsgruppen og den vil nok ha en del elementer i seg som kan skape samarbeid og relasjoner, men er ikke gjennomført. Ledelsen har etter eget utsagn ikke planlagt noen ting i forhold til relasjonsbygging. Dette tyder på at relasjonsfaktoren tones ned i organisasjonen. Jeg vurderer dette til å være godt under minimum av det som burde forventes. Her er ”gressrota” både ved FOHK og Reitan samstemt i sin dom over arbeidsgiveren.

Selv om CASE øvelsen er på planleggingsstadiet klarer jeg ikke å finne flere eksempler i ”milepæl” planen fra arbeidsgruppa på noen form av relasjonsbygging, men CASE øvelsen viser at samarbeid og relasjonsbygging har vært et tema og det er positivt. Likevel må konklusjonen på dette punkt være at det her er mye å gå på, men skal det gjøres noe må det skje fort. Tiden frem til 1. august løper meget fort.

3.11.9. Personellet flytter (med/ikke).

Det er flere indikasjoner på at personell ved FOHK ikke kommer til å flytte permanent til Reitan og Bodø. Per dags dato er det 4 av ca 120 som har sagt at de kommer til å flytte nordover. Videre vet vi at det er 29 medarbeidere har søkt permisjon og som derfor har forlatt organisasjonen eller kommer innen kort tid til å bli borte. At personell blir borte vil tappe virksomheten for mye kompetanse og erfaring.

Noen av grunnene til at personellet ikke flytter med har jeg forklart tidligere i oppgaven (side 28 og 49) og skal ikke gjenta det her, men at det er liten vilje blant personellet til å flytte permanent nordover er hevet over enhver tvil.

Med dette utgangspunktet må det jobbes målrettet for å unngå at det nye FOH skal mangle kompetanse og erfaring, og ikke minst dersom man vil begrense problemer for den enkelte medarbeider. De virkemidler som tas i bruk i en overgangsfase må være av en slik art at det blir lønnsomt å flytte til Bodø. De virkemidlene som inntil nå ligger på bordet kan virke gunstige for noen, men flertallet av mine respondenter mener de ikke er tilstrekkelige til at personellet biter på. Den økonomiske pakken kan virke stor, men får litt mindre innhold når man vet at det skal betales skatt (sannsynligvis toppskatt) av det, videre vil mange komme til å pendle med dertil mange ”kjedlige” timer på forskjellige flyplasser. Personellet blir mye borte fra familien og boforholdene mens man er borte i ukene, er en brakkerigg. Arbeidsforholdene i den første tiden på Reitan vil være i halvferdige lokaler og der

organiseringen av arbeidet det første året må ta hensyn til at det arbeides fra 3 atskilte lokaliteter (FOHK, Nordvern og bunkeren på Reitan). Alt dette gjør at det økonomiske virkemiddel blekner noe da mange faktorer er uavklarte og flere sider ved arbeidsforhold og løsninger må gå seg til underveis.

Det er bare en av mine respondenter som forfekter ett annet syn. Respondenten mener: ”*at det å være i forsvaret er som å være tilknyttet en vernet bedrift. Når så bedriften er villig til å betale en klekkelig økonomisk kompensasjon, for noen som ikke kan miste jobben, og legger forholdene så godt til rette burde man prise seg lykkelig og være litt mer fleksibel*”. Jeg refererer dette da de andre respondentene fra gressrota ikke kan gå god for dette utsagn.

Et annet virkemiddel for flyttingen som diskuteres er at arbeidserfaring fra operasjonell tjeneste vil kunne bedre avansementsmulighetene i fremtiden. Dette kan være en gulrot, men det kan også skape stor gjennomtrekk da hovedfokus fort kan bli å ha vært innom FOH for å få det på rullebladet. Stor gjennomtrekk begrunnes med det syn at Reitan ikke ligger i de mest sentrale strøk av landet og for de som har sitt utgangspunkt i Sør – Norge ligger Bodø forholdsvis langt nord.

At FOH nå samles på ett sted er et argument som har positive sider. Alle operative operasjoner i Norge og i utlandet blir letter og koordinere og samordne. Bare dette i seg selv burde føre til at søkermassen til hovedkvartere øker. Det hevdes med tyngde at slik tjeneste vil bli meget interessant og spennende og bør gjøre stedet attraktivt.

For å få dette til må det jobbes intenst og målrettet ved FOHK i tiden som gjenstår frem til 1. august. Både ledelsen og arbeidsgruppen står her overfor en formidabel oppgave. Å få folk til å flytte vil ha innvirkning på en mengde faktorer som figur 3 (side 32) gir en oversikt over. Videre må det fokuseres på faktorer som gjør at den enkelte får lyst til å være med videre. Å følge med på lasset av ”tvang” er en dårlig løsning. For å overbevise personellet om at flytting er det beste for alle må involvering, motivering og integrering være bærebjelkene i den prosessen som nå foregår. Det er bevist gjennom forskning at involvering/deltaking er noe de fleste medarbeidere ønsker. Det skaper også energi til bedre utførelse av arbeidsoppgaver, at man finner bedre løsninger på utfordringer og at man lettere aksepterer de avgjørelser som blir tatt. Involvering reduserer også motstanden mot forandringer, det reduserer stress og ikke minst øker personers selvfølelse (French & Bell, 1999 s.88).

En av mine respondenter nevner en suksessfaktor skal denne organisasjonsendring bli vellykket, nemlig pendling. Han sier: *”Det blir ikke en suksess dersom man skaper en virksomhet av pendlere. Dette gjelder både på kort og lang sikt”*. Å unngå pendling på kort sikt synes vanskelig da pendling allerede skjer i stor utstrekning. At man klarer å hindre pendling på lengre sikt avhenger av flere faktorer. For det første må de fleste fra ledelsen bli fastboende slik at de kan fungere som rollemodeller for andre. Har man ikke rollemodeller å se opp til kommer man skjevt ut fra hoppet. Slik som det er i dag og som det har vært en tid på Reitan, er de aller fleste fra ledelsen pendlere til Sør – Norge. Jeg tolker dette som en utfordring for ledelsen ved det nye hovedkvarteret og ett absolutt krav som må oppfylles.

Når det gjelder rekruttering vil dette bli en utfordring i fremtiden. Hovedrekrutteringsgrunnlaget har hittil vært fra Sør – Norge primært og det må det sannsynligvis også bli i fremtiden da rekrutteringsmassen sannsynligvis ikke er stor nok i Nord Norge. Rekruttering hovedsakelig fra nord er heller ikke ønskelig, da inntrykk, synspunkt og miljø fra andre steder bør etterstrebes. For mye fast personell fra området kan føre til at nye impulser og ideer blir fraværende. Jeg refererer her til Luftfartstilsynet¹⁵ sin rapport når tilsynet ble flyttet til Bodø fra Oslo i 2003 og som har hatt store rekrutteringsproblemer, for grunnlaget for rekruttering var ikke stort nok i Nord – Norge. Nå kan man ikke direkte sammenligne disse organisasjoner, men man skal være oppmerksom på problemstillingen. Tar man et eksempel som rekruttering, med Jåtta som utgangspunkt, og trekker en sirkel ut til de områder det tar en halv time å kjøre med bil så vil det innenfor denne sirkel være like mange mennesker samlet som det er i hele Nordland fylke. Dette kan antyde noe om betydningen av Sør – Norge som rekrutteringsgrunnlag. En annen faktor som innvirker på valg av arbeidssted, er at Regjeringen med sitt vedtak forsøker å legge arbeidsplasser ut i distriktene. En tanke som har mange gode argument, men man kommer ikke unna det faktum at man da kjemper en kamp mot hvor folk selv vil arbeide og bo.

3.11.10. Oppsummering: (folk flytter):

Om personellet flytter med eller ikke, er ikke et enkelt spørsmål og det blir til syvende og sist den enkelte som må ta avgjørelsen på egne vegne og i samarbeid med sine nærmeste. Alle faktorer som er nevnt over vil være med å danne grunnlaget for slike vurderinger, men er ikke

¹⁵ Rapport som er utført av arbeidsgruppen for Lufttilsynet, 11.12 2002 til 13.01.2003

nødvendigvis avgjørende. En faktor av betydning vil være den fasen i livet som den enkelte er i på tidspunktet for flytting. Alle gode tilbud eller virkemiddel har ikke samme betydning i livets forskjellige faser. Et eksempel fra en av mine respondenter er det følgende. *”En person i sjøforsvaret fikk et tilbud fra ledelsen om at han var foretrukket som skipssjef på en av de nybygde fregattene. For personen selv var dette noe av det flotteste han kunne tenke seg, da det var en attraktiv stilling, høy status, mye ansvar og ikke minst teknologisk var dette noe av det ypperste som fantes. Alt skulle derfor ligge til rette. Det som ikke var så greit var at medarbeideren var nyetablert i Bergen etter mange flyttinger rundt om i kongeriket. Hans kone hadde akkurat fått seg ny jobb, barna hadde fått skoleplass, hus bygd osv. Alle hadde begynt å få et nettverk som ikke var lett å kaste på båten. Etter en samlet vurdering takket medarbeideren høflig nei til tilbudet. Han kunne ikke nok en gang plassere familien som 2. prioritet i livet sitt”*.

Om dette ikke er like avgjørende for alle, vil den ”fasen i livet” for mange være med å avgjøre hva som skjer. Mannen er ikke alltid hovedforsørger på det økonomisk området lenger og det er de samlede fordeler og ulemper som kommer til å avgjøre hva den enkelte velger.

En ting ligger likevel fast, behovet for rekruttering av kompetanse og erfaring vil øke i minst samme omfang som det antall ansatte som ikke flytter nordover. Dreier det seg om spisskompetanse så kan antallet bli enda større for å kompensere for kompetanse tapet. En med spisskompetanse utgjør og utfører arbeidsoppdrag mye hurtigere enn nybegynnere. Satt på spissen kan det illustreres med at det trengs 3 medarbeidere til for å få utført samme jobb som en med spisskompetanse gjør. Et problem for Forsvaret er at de er årsverksstyrt og ikke oppgavestyrt i slike tilfeller.

3.11.11. Organisasjon:

”Den organisasjon eller struktur som er valgt, i det nye FOH, er ikke valgt av hensyn til den tiden man har hatt til disposisjon”, hevder en av mine respondenter høyt opp i systemet. Tiden hadde aldri vært et avgjørende element, men det hadde vært viktig at stillinger var gjenkjennbare slik at man kunne foreta en innplassering av personellet. Uten mulighet for innplassering mente respondenten at det ville bli skapt usikkerhet blant personellet.

Arbeidsgruppen på sin side hevder at den organisasjon som er valgt ikke er optimal, men den er det beste av flere alternativ med hensyn til den tiden man hadde til disposisjon. Hadde man

hatt bedre tid ville man vurdert en organisasjon der visjon, målsetting, oppgaver og kompetansen hadde fått større plass, men valget falt på innplassering i stillinger på grunn av den tidsaspektet man hadde til disposisjon.

Flertallet av mine respondenter på sin side mener at valget ble influert av de personellrammer som ble gitt av Stortinget, og at organisasjonen skulle ha gjenkjennbare stillinger og være tilnærmet lik NATO strukturene. Oppgaver og tilgjengelig kompetanse ble ikke vurdert i det hele tatt hevdes det.

En siste respondent fra ”gressrota” uttrykker det slik (sitat): ” *organisasjonsstrukturen er valgt ut fra politiske hensyn slik at man skulle ha med så mange medarbeidere som mulig på papiret. Det gjelder å fylle opp stillinger i henhold til stillingsrammene. Stillinger som har så runde stillingsbeskrivelser at de egentlig ikke kan brukes. Hvilken kompetanse eller erfaring som fyller disse stillinger er ikke vesentlig. Det virker som dette også gjelder hos de beordrende myndigheter i Oslo*”.

Jeg har ingen bevis som kan underbygge det siste utsagn. Men det er et faktum at det er fjernet enkelte ”MÅ” krav i stillingsbeskrivelsene for at stillinger skal kunne bli besatt, og at tidsbegrensningene for flere stillinger nå er fjernet. Videre er det oppsiktsvekkende at søknader på stillinger andre steder i Forsvaret fra personell som tilhører FOHK, ikke har nådd opp i konkurranse selv om disse er godt kvalifiserte. Kan det være fordi de er innplassert i stillinger ved FOH?

I denne kjensgjerning må det ligge at tidsaspektet har være en faktor av stor betydning i den prosess som har funnet sted. Tidsaspektet er en faktor som de aller fleste respondentene vektlegger i sine forklaringer så da ligger det nært å tro at sterke politiske føringer ligger til grunn for det valg som er gjort, og ikke visjoner, målsetting, oppgaver og kompetanse. Det er i tillegg en kjensgjerning, at ledelsen ved FOHK i en artikkel i Stavanger Aftenbladet dagen etter at revidert nasjonalbudsjett ble lagt fram, går ut og proklamerer at: nå er 250 av 276 stillinger ved det nye hovedkvarteret besatt og at de mener at det heller ikke skal være noe problem og få fylt de resterende 10 % ledige stillinger. Man legger merke til at det ikke er sagt noe om kvaliteten, men bare kvantiteten. Politisk sett kan dette tolkes positivt.

Ved å velge en organisasjonsform som har gjenkjennbarhet, for at man kan innplasseres i stilling er både, et gode og et onde. Før jeg besvarer denne påstand, la oss se litt på de innplasseringsreglene og de kriterier som ligger til grunne for å få ny stilling. I første fase (1) kan man bli direkte innplassert dersom mer enn 50 % av stillingen er gjenkjennbar. I fase to (2) ble alle som hadde likeverdige stillinger mellom nord og syd innplassert. I fase tre (3) var det stillinger som ble kalt "akseptable stillinger" som man kunne innplasseres i. For å bli innplassert i slike stillinger måtte man ha riktig grad for stillingen og at man hadde vært borti en liknende jobb tidligere. I siste fase (4) ble det gjort en administrativ innplassering der blant annet BUS (befal uten stilling) inngår. Uten å gå videre innpå de prosedyrer og utvalg dette gikk gjennom, samt de klagemuligheter som fantes, kan det fastslås at alt personell ved FOHK og Reitan på den måten fikk sine stillinger. 217 personer ble på den måten tildelt ny stilling (Generaler og oberster er holdt utenfor da disse har egne innplasseringsløsninger). Kriteriene for å få stilling var som følger:

1. Må være kvalifisert. Det vil si man må fylle stillingsbeskrivelsens "Må" og "Bør" krav.
2. Tilfredsstillende andre krav til stillingen
3. Der det var flere som stilte likt var formell kompetanse utslagsgivende.

Er det så et gode eller et onde å bli innplassert i stilling for personellet? Det er et gode at personellet hele tiden vet at de har en jobb å gå til. Sikkerhet for seg og sine er høyt verdsatt. I tillegg er det viktig at de INTOPS oppgaver, som hele tiden forgår, ikke blir skadelidende, noe man enkelt opprettholder ved innplassering i stillinger og så lenge medarbeiderne forblir i systemet. På den annen siden ligger det faktum at personellet ikke har noen mulighet til å protestere på de stillinger de har fått tildelt, bortsett fra at de kan slutte i Forsvaret. Dette vurderer jeg som en inngripen mot den valgfrihet og de rettigheter som medarbeidere har etter demokratiske prinsipper. Det hadde vært mye bedre at man hadde gitt personellet frihet til å søke på ledige stillinger i den organisasjonen som ble valgt, selv om dette ville medført mer arbeid for beordringsmyndighetene. Resultatet ville kanskje ikke se gunstig ut politisk, verken tidsmessig eller ønskelig før et Stortingsvalg, for prosessen vil uvergelig ha tatt litt lengre tid selv om dette bare kunne dreie seg om noen måneder. Personellet på sin side ville da hatt to muligheter (1) søke på egen stilling eller andre stillinger og (2) sluttet i Forsvaret.

En annen utfordring er hvordan man skal få en organisasjon til å fungere fra to forskjellige steder det neste året frem til 1. august 2010, da hovedkvarteret etter planen samles på et sted. Selv med den beste vilje og hensikt til å tro noe annet, vurderer jeg situasjonen slik at den politiske og den mediamessige fokusering vil ligge på INTOPS i tiden fremover. Med en ledelse sittende i nord og en politisk og media fokusert aktivitet i syd kan dette by på utfordringer. Reell makt og innflytelse må overføres til Reitan, men lar det seg gjøre i praksis med de siste hendelser fra Afghanistan friskt i minne? Jeg vet ikke svaret, men Ledelsen ved FOHK i samråd med LDKN må finne svar på dette innen 1. august 2009 da kommando og kontroll funksjonen skal overføres til Reitan. Tiden for maktoverføring, læring og opparbeidelse av kompetanse er knapp og innkjøringsperioden er enda kortere. Kan noe av svaret ligge i at det plutselig er bestemt at en generalmajor likevel skal være igjen ved FOHK i et år? Som en av mine respondenter fra nord sier: *”jo lengre vi drar ut denne prosessen med å ha folk på to steder, jo lengre vil det ta før vi er en fungerende enhet. Plasteret må røskes av og ikke dras av langsomt”*.

3.11.12. Oppsummering (organisasjon):

Jeg vurderer det dit hen at valget av struktur er gjort med de beste hensikter sett fra et personellmessig synspunkt. Jobbsikkerhet for de enkelte er en faktor av stor verdi. Likevel ligger tidsaspektet som en svøpe over hele prosessen samt at personellet har hatt liten innflytelse på sin egen fremtid i systemet.

Det man vet er at en god struktur i en organisasjon gir klarhet, forutsigbarhet og trygghet. Den formelle fordeling av myndighet gjør det klart for alle hvem som har kommandoen, når og over hva, men dersom forandringer skjer uten personellens medvirkning skapes uklarhet, forvirring og mistillit (Bolman & Deal, 2003 s.405). Jeg vurderer saken dit hen at ledelsen og arbeidsgruppen hadde tjent på å gå ut mer offensivt og åpent om hele flytteprosessen og det som gjøres, og legge frem både fordeler som ulemper. Det skaper forvirring og mistanke når ikke ledelsen er tydelig og synlig og spesielt gjelder dette i en prosess som er av så stor viktighet for medarbeiderne. Forsvarsjefen selv har sagt at alle i Forsvaret og ikke minst ledelsen har rett og plikt til å ytre seg i en offentlig debatt. Da kan man undre seg over hvorfor ikke mer informasjon kommer ut. Kan det være at ledelsen har fått munnkurv eller er det at sakspapirer som omhandler saksområdet graderes slik at man ikke kan omtale det som skjer? Visse uttalelser i det siste underbygger denne teori. Det sies blant annet¹⁶: (jeg siterer) *”Det*

¹⁶ Stavanger Aftenblad 8 mai 2009 og i Offiserbladet nr 3 mai 2009

fremstår som om denne organisasjonen haster det med å få gjennomført, før Stortingsvalget i september". "Forsvaret setter gradering på sakspapirer som omhandler Stortingsproposisjon 58 (langtidsplanen)". "Nå er situasjonen tydeligvis slik at de ansatte ikke engang har lov til å uttale seg i forkant av avgjørelser" og en siste " når man forsøker å nøste litt opp i dette tema føles det som å trække midt opp i et vepsebol". Som sagt, er det nærliggende å tro at ledelsen hadde vunnet mye ved å være litt klarere, ovennevnte uttalelser skaper ikke troverdighet blant medarbeiderne eller ute i befolkningen.

3.11.13. Kompetanse og erfaring:

Omorganisering fører til at det blir endringer i de roller personellet har. Dette medfører i dette tilfellet blant annet at det er noe kompetanse personellet må tilføres innenfor nye verktøy, herunder forvaltningsverktøy, som vil dekke personellens basisbehov, som lønn. Videre må personellet tilføres noe mer kompetanse innen stabsmetodikk. Kompetanse og forståelse av det "hjul" som det arbeides etter i hovedkvarteret må innarbeides da dette utgjør navet i operasjonssyklusen. Dette er særlig viktig nå da JOC (Joint Operational Centre) er tiltenkt en mye mer sentral rolle enn det hittil har vært. Dette vil også føre til at det blir en maktforskyvning mellom avdelingene. Alle medarbeidere må videre tilføres en forståelse for hva som inngår i OPO Nord og OPO Norge (OPO = operasjonsordre). Når to nivåer etter hvert møtes i fellesskap må man integrere de forskjellige gjøremål som tidligere har blitt utført i to organisasjoner på to steder. OPO Nord og OPO Norge er de oppgaver som henholdsvis LDKN og FOHK har utført og som på mange måter krever forskjellig kompetanse

Når det gjelder den kompetanse som tilflyter FOH kan man generelt si at 1/3 av kompetansen kommer fra LDKH, 1/3 fra FOHK og 1/3 kommer utenfra. Dette kan synes som et godt utgangspunkt, men det er en utfordring at man ikke ser hele kompetanse problematikken før om et år, da de gjenværende avdelinger av FOHK tiltrer Reitan. Her må ledelsen og beordringsmyndighetene være årvåkne og fremsynte.

Det er imidlertid planlagt kompetanseheving fra høsten 2009 ved FOH og det er videre avsatt midler til samme formål i 2010, men om det lar seg gjennomføre i praksis er en annen ting. Det har vist seg vanskelig å få folk ut av sine daglige hektiske gjøremål for å gå på kurs eller drive OTJ (on the job training) sammen med andre. Dette er imidlertid et ledelses ansvar og

ledelsen har uttalt at dette skal gjennomføres. Får man det imidlertid ikke til blir det som en av mine respondenter svarte: ”Da har man ikke *VILLET* det nok”.

Kompetanseutvikling handler om ”å være i stand til” å mester oppgaver og nå definerte mål. Derfor er det av betydning at ledelsen formulerer konkrete og målbare mål. Man kan ikke bare sette i gang tiltak uten at man har konkrete mål å måle det opp mot. Det er effekten og hva man gjør ut av kompetansen i ettertid som teller (Lai, 2004s. 12.). Ledelsen vil derfor måtte jobbe hardt for at den kompetanse man har, og den som man vil tilføre blir av en slik art at kompetansen forblir i organisasjonen og praktiseres. Dersom kvaliteten på det personell som nå er tilført til FOH holder mål burde utsiktene være gode.

Man vet med den organisasjonen man har i dag at spisskompetanse innen enkelte kjerneområder kan bli kritiske, jeg tenker her på sambandet generelt, men operative jurister spesielt. På disse områder er man i dag marginal bemanning.

3.11.14. Oppsummering (kompetanse):

Arbeidsgruppen har hatt kompetanse som et av sine fokuspunkt. De har vært klar over de utfordringer som ligger i dette, og har diskutert en del utfordringer innen dette felt. Som nevnt er det planlagt kompetanseheving utover høste på Reitan i tillegg til en CPX (Computer Planned Exercise) som også vil bidra, ikke bare til bedre samarbeid, men også til en måte å heve kompetansen på. Det synes som om planleggingsprosessen er god og at arbeidsgruppen vilje til å planlegge for kompetanseheving har godt fokus. Det som kanskje er en svakhet er at det ikke planlegges noen evaluering før i 2011 (ifølge milepælsplan). Begrunnelsen er at organisasjonen ikke er samlet til en enhet før 1.auste 2010 og at man trenger en innkjøringsperiode deretter. Dette er en unnskyldning, men ikke et godt argument. Uten systematisk evaluering har man ikke noe grunnlag for å vurdere hvilke effekter som tiltakene i 2009 eventuelt i 2010 har hatt for virksomheten og hvilke mål og behov som er oppnådd. At man ikke systematisk følger opp sine planer kan tyde på to forhold. (1) Det er ikke formulert konkrete mål for kompetansesatsningen, og (2) at kompetanseplanleggingen har vært mangelfull. De tiltak som iverksettes må være grunnet i definerte kompetansebehov eller klare mål sier Linda Lai (2004 s. 219). Man må ikke ta for gitt at de tiltak som iverksette virker på den måten man planlegger. Nå skal det legges til at å måle effekter kan være vanskelig, men det burde vær mulig å antyde og sannsynliggjøre effekter.

Det er ikke arbeidsgruppens ansvar og implementere verken kompetanse eller evalueringsplanene, for beslutningsmyndigheten ligger ikke der. Nettopp derfor er det av betydning hvordan disse planer og prosesser er tenkt gjennomført og introdusert til ledelsen. De har det endelige ansvar for implementering og er de som tar de nødvendige beslutninger.

3..12. Mulige tiltak for å utbedre eventuelle forringelser av operativ kompetanse?

Hva må etter min forståelse og vurderinger konkret gjøres, for at kompetansen og erfaringsoverføring skal finne sted (jeg holder kompensasjon tilbud og andre goder utenom):

1. Man må så fort som mulig finne ut hvor mange som egentlig slutter for å se om det kan rekrutteres nok medarbeidere med riktig kompetanse og erfaring for å dekke behovet.
2. Kartlegge hvilken type kompetanse personellet som slutter har (eller de som søker permisjon) for deretter å se hvilke alternativer som finnes.
3. Vurdere hvilke konsekvenser kompetanseflukten får, på kort og lengre sikt, for deretter å sette inn nødvendige tiltak.
4. Sørge for at arbeidsoppgaver på nytt sted er så interessante og utfordrende som mulig og at de fordrer bruk av all den kompetanse som personellet har, slik at de blir?
5. Kvinnelige ansatte må i en overgangsfase få så fleksible arbeidsordninger at de velger å bli med. Slike ordninger kan for eksempel være gode pendlermuligheter, fleksibel arbeidstid som det å være tilstede en uke for så å være hjemme neste, eller et hjemmekontor med tilknytting av PC støtte og/eller Video konferanse system slik at de i perioder kan utføre mye av jobben hjemmefra.
6. Legge vekt på deltagelse i prosessene og oppmuntre til idédugnader.
7. Motivere personellet, gi støtte og oppmuntring, ros og anerkjennelse og ikke minst la medarbeiderne få følelse av at de er sett og hørt av ledelsen
8. Jobb med sosialiseringen. Legg opp til relasjonsbygging og mellommenneskelige forståelser. La medarbeiderne komme i aktivt inngripen med hverandre. Legg til rette for møteplasser. Møteplasser har den fordel at de skaper dialog og dialog kan skape den nødvendig tillit og trygghet mennesker imellom. Videre setter slike arenaer, menneskene og situasjoner i fokus noe som ofte fører til bedre samhandling.

9. Ledelsen må være tydelig og synlig. Spesielt må det legges vekt på å gå rundt og snakke med medarbeiderne i uformelle samtaler. Lytt aktivt.

C. Konklusjon

Fra de funn jeg har gjort i denne prosessen tolker jeg det slik at alle de kategorier som er drøftet over, mer eller mindre vil ha en innvirkning på den operative kompetansen ved en flytteprosess. Ut fra min forståelse av operativ kompetanse (side 21) er det å ha en helhetsforståelse av det som foregår, erfaring fra kommando og kontroll, samarbeidsevne og vilje til koordinering, dialog og læring faktorer av avgjørende betydning for å opprettholde den operative kompetansen. Ut fra funn i de forskjellige kategorier ser man fort at det er mange fallgruver og negative elementer man skal være oppmerksom på.

På den annen side må det vektlegges at det ikke bare er ledelsen og arbeidsgruppens håndgrep i saken som er skyld i de utfordringer som står for døren. Vi alle har en tendens til å skylde på utenforliggende årsaker dersom noe går oss i mot. Peter Senge (1991 s. 74) skriver: ” *noe i oss har en tendens til å gi utenforliggende forhold skylden for våre problemer. Det er alltid noen andre som har gjort dette mot oss. Løsningen på utfordringer ligger i ditt forhold til denne fienden*”. Personellet har derfor like mye ansvar for å finne de muligheter som eksisterer i den nye situasjonen. Skyld ikke på andre for at løsninger ikke blir som du forventer. Videre hjelper det ikke alltid å forsøke å stoppe prosesser med negativ omtale av det som skjer i presse og media, men med aktivt å delta i konstruktiv løsning av utfordringene. Medarbeidere har plikt til å etterkomme demokratiske beslutninger uansett hvor misfornøyd de er med situasjonen. De kan velge å forbli misfornøyd i all evighet, men da går toget i fra dem. De må komme seg på toget og gjøre det beste ut av det. Som en av mine respondenter uttrykker det: ” *Unngå offerrollen, bli aktør. Får du ikke den du elsker, må du elske den du får. Å rygge inn i omstillingen vil bli destruktivt både for den enkelte og for organisasjonen*”. Dette er ord som de enkelte bør tenke over og vise ansvar for. Toget går mot en forandring, og man velger selv om man vil være med ved å utfordre de muligheter som finnes, eller ikke.

At noen føler at de ikke har vært nok med i det som skjer underveis kan brukes som en unnskyldning, men likevel er det bare de selv som til syvende og sist velger hvilken side av

gjerdet de vil falle ned på. Overføring av operativ kompetanse kan bli avhengig av den enkeltes valg, men ikke avgjørende. En stor organisasjon som Forsvaret vil ikke være helt avhengig av hva den enkelte velger. Operativ kompetanse og den nødvendige erfaring kan læres og opparbeides over noe tid, men da må en liten nedgang i nevnte kompetanse aksepteres. Men Forsvaret har levd med beordringssystemet i mange år og har overlevd hver eneste 1. august, selv om dette system har gitt en kortvarig nedgang i den operative kompetansen.

Min vurdering i denne prosess er at det ”er langt mellom liv og lære”, og det som forfektes og det som gjøres i praksis. Videre er det et faktum at partene i denne prosessen har forskjellige syn på det som gjøres og hva som burde blitt gjort. Det er viktig at det nye hovedkvarter blir tilført nødvendig kompetanse og erfaring, men for å få det til, kan ikke eierne av kompetansen, enkeltindividet, overses. Personellbehandling av ypperste klasse må utvises. Dette setter et spesielt lys på ledelsen og deres involvering i prosessen. Ledelsen må ta vare på alle medarbeidere. De må lede ut fra en klar tanke, være tydelige, omtenkssomme og ha evnen til å trekke alle med seg. I tillegg må de være en rollemodeller for sine medarbeidere. Det betyr at de må gripe fatt i de underliggende årsaker og vurdere nøye hva som skal gjøres til enhver tid. Skal ordspråket om at ”medarbeiderne er den viktigste ressurs” ha noen mening må ledelsen fremstå som en aktiv enhet og hele tiden ta nødvendige initiativ slik at forholdene legges best mulig til rette for å dekke medarbeidernes og virksomhetens behov i den spesielle situasjon som man er havnet i. Ved å ta medarbeiderne på alvor, få de med på laget, gripe tak i de underliggende årsaker og tilrettelegge forholdene på best mulig måte for den enkelte så vil de grunnleggende elementer for å få til en god kompetanseoverføring til det nye hovedkvarter være på plass.

De underliggende årsaker i denne situasjon vurderer jeg som:

1. De politiske føringer og de begrensninger som disse medfører
2. Den tid man har til disposisjon, som skaper den høye hastigheten som prosjektet gjennomføres i.
3. Det ”sorgarbeid” som må til for å ”nullstille” medarbeiderne slik at de kan motiveres til å se fremover.

4. Det høye tempo i de daglige gjøremål som gjelder for alle kategorier av personell, inkludert ledelsen, ved FOHK
5. Kompleksiteten i arbeidsoppgavene

Alle disse underliggende årsaker er det ikke lett å gjøre noe med, derfor blir informasjon til og bearbeiding av de menneskelige ressurser desto viktigere. Kompetanse eies av den enkelte og for at den skal overføres til nytt sted må medarbeiderne inkluderes og involveres fra første stund. Forsvaret er ikke i den situasjon at de menneskelige ressurser kan ødsles med, til det er de siste års nedtrekk av stillinger og årsverksrammer til disposisjon, for sårbare. Ledelsen i samarbeid med de enkelte, må gjøre alt som er mulig for at kompetansen og personellet følger med til nytt sted.

For å unngå at det oppstår usikkerhet må ledelsen være tydelig og klar. De må ikke sitte og vente på hva arbeidsgruppen kommer opp med, men må selv være aktive. Å vente til styringsgruppen blir involvert og deretter styre på det "glansbildet" som ofte blir presentert, er å være naiv. Ledelsen må hele tiden være aktiv lyttende og vurdere situasjonen. De må være den faktoren som lar sine "ører" være tilgjengelig for medarbeiderne. Aktiv lytting er ikke bare å lytte, men også å stille gode og relevante spørsmål tilpasset situasjonen sier Morten Emil Berg (2006 s. 215). Man må ikke bare lytte til ordene som blir sagt, men til den måten de sies. Man må lytte etter det som personen egentlig ønsker å uttrykke. Men dette krever en ledelse som har tid til sine medarbeidere og bevege seg rundt i det miljø der personellet til daglig utfører sine arbeidsoppgaver. En ledelse som uttrykker: "at min dør står alltid åpen for medarbeiderne" utviser etter min vurdering et skjønn som ikke har rot i virkeligheten. I et hierarki som Forsvaret er og de tradisjoner som der har vokst frem vil i de fleste tilfeller ikke personellet stå i kø for å fremlegge sine problemer for ledelsen. Det finnes heldigvis unntak, men erfaring tilsier at dette enda ikke er det normale. Ledelsen må derfor ut blant medarbeiderne på "gulvet" skal man unngå at usikkerhet oppstår.

Involvering, motivering og det å kunne kommunisere danner for alt personell grunnlaget for kompetanseoverføring. Mange positive forhold utvikles når disse faktorer trekkes inn i prosessen. Medarbeidere involveres i alle gjøremål, man blir villig til å samarbeide på alle nivå, man ser sammenhenger og begrensninger, man kan fremlegge sine synspunkter, komme

med kommentarer, være med i utarbeidelse av oppgaver som må løses, inneha tilgjengelig informasjon osv. En forutsetning for denne positive vinkling ligger i at enkelte underliggende årsaker må ryddes av veien. I denne oppgave er min tolkning at dette ikke er godt nok gjort når det gjelder å "nullstille" medarbeidere etter at endelig avgjørelse falt 19. juni 2008. Ansvaret for dette ligger hos medarbeideren selv, men i tillegg særlig på Ledelsen. Sterkere inngripen fra ledelsens side og bruk av de institusjoner og midler man har til rådighet ville ryddet mange hinder av veien. En tenkende og motivert medarbeider ville gjort denne flytteprosessen, med dertil overføring av kompetanse, mye enklere.

Ved å involvere medarbeidere enda mer i prosessen og la de komme med forslag på hvordan man kunne bygge relasjoner mellom medarbeidere både internt og eksternt, ville langt på vei bygget broer over motsetninger. Det å ha kjennskap til hverandre, være oppmerksom på de sterke og svake sider man har, hva man kan tilby, kjenne hverandres kultur, utveksle meninger og rutiner om hverdagen, ha møteplasser osv, vil anspore til stimulering og oppmuntring. En forutsetning her er at den travle hverdagen og de endeløse gjøremål blir gjenstand for vurdering. Et spesielt ansvar hviler også her på ledelsen. Hverdagens gjøremål må avpasses slik at relasjonsbygging kan finne sted. Min vurdering er at dersom ikke slike forhold legges til rette vil kompetanseoverføringen til nytt sted bli mye vanskeligere enn det burde være. Alt avhenger av en aktiv ledelse.

Den siste faktoren som kan føre til utfordringer er den valgte struktur. Valget er tatt med de fordeler og ulemper som ligger i dette. Jeg anser det slik at man hadde mulighet og tid nok til å vurdere en annen struktur, men denne vant ikke frem i konkurransen. At en annen struktur ville ha gitt personellet et ekstra alternativ om hva de skulle gjøre med hensyn på å flytte, pendle eller slutte var lite eller nesten ikke fremme i diskusjonen. Arbeidsgruppen var en tid inne på tanken, men forkastet muligheten. Min vurdering til det valg som er gjort er at man har skapt en organisasjon som vil fungere rimelig bra på kort sikt, i og med at kvantitative krav er oppfylt og tilbeordret personell som nok vil løse tiltrente oppgaver. At man i dette perspektivet sannsynligvis har skapt et stort antall med pendlere, med dets sterke og svake sider dette medfører, vil bli en utfordring man kan leve med over kort tid, men som man sannsynligvis ikke kan leve med over en lang periode. Til det er ulempene for mange. Spesielt

viktig vil det være at ledelsen går foran som et godt eksempel og bosetter seg i området. Hvis ikke vil det være et dårlig signal overfor medarbeiderne.

At ikke en annen struktur er valgt der man først ser på de mål og oppgaver som skal utføres og den kompetanse man har til disposisjon tolker jeg slik at ledelsen og arbeidsgruppen ikke ville bli trukket inn i det vepsebolet dette kunne avstedkomme. Erfaring tilsier at det nesten er umulig å avskaffe noen av de oppgaver som skal gjøres. Et fåtall av ledere har stått opp i det offentlig rom og frontet politiske myndigheter om at årsverksrammer, tilgjengelig kompetanse, oppgaver som skal gjennomføres og de midler som stilles til disposisjon ikke harmonerer med hverandre. Jeg tillater meg en påstand om at; Forsvarets medarbeidere på alle nivå er så lojale til de styringssignaler man får, at man er villig til å strekke strikken mye lengre en hva som er hensiktsmessig/fornuftig. Jeg var selv en av de som lojalt fulgte pålegg i min tid som medarbeider i det samme etablissement, selv om jeg visste at dette ville få konsekvenser på andre områder.

For å gi ett eksempel på lojalitetsproblematikken. En stor prosent av medarbeidere (med noen få unntak) følger i dag lojalt opp at man ikke skal uttale seg i pressen om kontroversielle ting, selv om det heter så fint at man har både plikt og rett til å ytre seg i offentlig debatt. Man tillater også, uten kommentar, at dokumenter graderes slik at de undras for offentligheten selv om alle vet dette ikke dreier seg om noe som kan skade rikets sikkerhet. Imidlertid, enkelte saker kan være en politisk bombe, og spesielt i et valgår. Har vi kommet i den situasjonen at vi har ytringsfrihet, men med taushetsplikt?

Slik jeg vurderer situasjonen finnes det store muligheter for at det kan skapes et miljø der den operative kompetanse kan vedlikeholde eller økes i det nye hovedkvarteret. Det er et faktum at det vil finnes en stor beholdning av kompetanse i det nye hovedkvarter som sannsynligvis ikke vil bli godt nok utnyttet. Forsvaret har vært og er en veldig god arbeidsgiver i det de gir sine medarbeidere tilleggskompetanse/oppdatering innen sine fag og/eller tilleggsutdanning. Denne utdanning må Forsvaret bli flinkere til å benytte seg av. Jeg vurderer det slik at det her ligger en betydelig skjult og unyttet ressurs som etter min mening lett kunne gjøres tilgjengelig dersom man hadde hatt en politikk og en plan for hvordan man skal få slik kompetanse frem i lyset og anvende den.

Ved å vurdere sin struktur, skape arenaer for dialog og nærhet, samt jobbe hardt med personellens holdninger, mener jeg FOH har de beste forutsetninger for å bli enda bedre til å løse sine oppdrag. Ikke minst ville hver enkelt medarbeider få brukt den kompetansen de sitter inne med og dermed bli en mer helhetlig medarbeider. Fremtiden vil by på gode forhold, dersom forholdene legges til rette for at det kollektive, teamarbeid og helhetsforståelse settes i høysete.

Gjennom å besvare de 6 del spørsmål som er utledet av problemstillingen mener jeg at min problemstilling er belyst og gjort rede for. Matrisen under gir et sammendrag av de funn og konklusjoner som fremkommer.

5.2.1 4.1. Sammendrag av resultatene. Konklusjon(er). Oversikt

Nedenfor har jeg samlet de fakta som er funnet og forsøkt å gi en kort orientering om konsekvensene for operativ kompetanse. Denne er selvsagt ikke fyllestgjørende og står ene og alene for mine egne tolkninger fra de funn som er gjort.

Faktor	Beskrivelse av fakta	Konsekvenser for Operativ kompetanse (OK)	+/-
1. Usikkerhet	1. minimal bearbeiding av "sorg" og motløshet. 2. Arb.gr har tatt tak i usikkerheten 3. Ledergruppen gjør noe, men er ganske tilbakeholdne 4. Tidsplan	1. Personellet flytter ikke frivillig med 2. Positivt trekk 3. Tenderer mot negativt 4.	÷ + (÷)
2. Involvering/ integrering	1. Alle mener involvering har funnet sted, men på forskjellig aktivitetsnivå 2. Arb.gr. nedlagt et godt arbeid 3. Omstillingstillitsmenn har sluttet 4. Informasjon tilgjengelig for alle 5. Dårlig oppfølging og planlegging av teambuilding	1. Kjenne til hva som har skjedd i prosessen 2. Postivt 3. Trekker med seg massene i negativ retning 4. Skaper trygghet 5. Ikke optimale arbeidsbetingelser	+ + ÷ + ÷

	6. Konsekvensanalyse ikke ferdigstilt	6. Trekker i negativ retning	(÷)
3. Motivering	<p>1. Omstillingssamtaler som ikke følges godt nok opp</p> <p>2. Informert om plikter og rettigheter samt de virkemidler som foreligger</p> <p>3. Samlivskurs</p> <p>4. Dårlig bruk av de institusjoner som skulle vært en medspiller. AMU, STØG, HMS osv</p> <p>5. Ledelsen innrømmer lite initiativ</p> <p>6. Medarbeidere lite aktive selv</p>	<p>1. Trekker i negativ retning</p> <p>2. Åpenhet skaper trygghet</p> <p>3. Virker i positiv retning</p> <p>4. Påvirker det inntrykk man har av hele prosessen</p> <p>5. Skader OK</p> <p>6. Liten interesse til å bruke sine evner og kompetanse, men har et selvansvar for dette</p>	<p>(÷)</p> <p>+</p> <p>(+)</p> <p>÷</p> <p>÷</p> <p>(÷)</p>
4. Relasjoner	<p>1. Enkelte avd. har avholdt eller planlegger et seminar</p> <p>2. Samlivskurs</p> <p>3. Planlegger CASE studie</p> <p>4. Vanskelig pga daglige gjøremål</p> <p>5. Lite planlegging om å integrere LDKN og FOHK</p> <p>6. Ledelsen helt passiv og lite bruk av mulige institusjoner som for eksempel. STØG</p>	<p>1. Virker samlende</p> <p>2. Virke samlende</p> <p>3. Samhandling og integrerende</p> <p>4. Vanskelige arb. forhold da man ikke kjenner hverandre godt nok</p> <p>5. Vil mangle kjemi og lite begeistring</p> <p>6. Passiviserende</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>÷</p> <p>÷</p> <p>÷</p>
5. Personellet ikke flytter	1. Mye tung og spisskompetanse uteblir	1. Vanskelig å kompensere for dette på	÷

	<p>2. Det lages en flokk av pendlere</p> <p>3. Gunstige virkemidler</p> <p>4.. Halvferdige lokaliteter og arbeid fra 2 steder en tid</p> <p>5. Lokaliseringen kan påvirke rekrutteringsgrunnlaget</p>	<p>kort sikt</p> <p>2. Kompetansen opprettholdes på kort sikt, men har flere slagsider. Tenderer mot negativt</p> <p>3. Kan ha en positiv effekt på kort sikt for noen</p> <p>4. Her skal man være kreativ skal man få ut positive effekter</p> <p>5. Effektene av dette vil vise seg over tid. Kan slå ut begge veier</p>	<p>(÷)</p> <p>(+)</p> <p>(÷)</p> <p>+ ÷</p>
6 Organisasjon eller struktur.	<p>1. Tidsaspektet virket inn på det valg som ble tatt. (gjenkjennbarhet)</p> <p>2. Strukturen er påvirket av politiske grunner (mange indisier)</p> <p>3. Reell makt til Reitan</p>	<p>1. Den valgte struktur vil klare seg bra, men har noen negative element</p> <p>2. Vil ikke direkte slå ut i OK</p> <p>3. Dette vil virke direkte inn på OK. Men skulle det ikke skje i praksis på alle områder vil det tendere til negativt</p>	<p>(+)</p> <p>(+)</p> <p>+ (÷)</p>
7 Kompetanse og erfaring	<p>1. På grunn av endrede roller må personellet tilføres kompetanse innen forskjellige sektorer</p> <p>2. Å blande 3 forskjellige kompetanser fra forskjellige steder</p> <p>3. Planlegger kompetanseheving over lang tid</p> <p>4. Planlegger en CPX</p>	<p>1. Positivt</p> <p>2. Kan slå veldig positivt ut</p> <p>3. Dette tenderer mot det negative</p> <p>4. Dersom dette bare er en test av sambandet for å se om utstyret virker</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>(÷)</p> <p>(+ ÷)</p>

	5. Evaluering ikke før i år 2011	kan dette virke i begge retninger avhengig om hvem man spør 5. Negativt utslag	÷
Totalt		Det tenderer mot at det blir en liten nedgang i Operativ Kompetanse	+ = 15 +(2+) ÷ = 12 + (8÷)

Figur 4

IV. REFLEKSJONER OVER PROSESSEN I PROSJEKTET

Refleksjoner:

Det kjennes litt rart å være ved veis ende med oppgaven. Drøye 5 måneders konsentrert arbeidsinnsats skal nå legges mellom to permer, trykkes og leveres. Har resultatet blitt det jeg håpet på? En ting kan slås fast og det er at jeg selv har fått en dypere forståelse av de utfordringer som virksomheter står overfor når det gjelder endringer generelt og flytteprosesser spesielt. Det at man har hatt anledning til å lese, reflektere og bearbeide både teori og empiri har vist meg at kompleksiteten i endringer er store og ikke alltid like lette å forstå.

Mitt hovedfokus i oppgaven har vært på kompetanse, erfaring og læring, men da kommer man ikke utenom at det til syvende og sist også omhandler mennesker. Det er det enkelte menneske som eier og benytter den kompetanse som er så nødvendig for at ting skal løses på riktig måte og til det beste til alle. At man får til dobbelkretslæring (Argyris & Schön) synes viktig for uten at man stiller spørsmålsteget ved hva det er man holder på med, vil utviklingen bli fattigere når det gjelder kompetanse. Dobbelkretslæring kan påvirke den enkeltes bruksverdi og ny bruksverdi fører som regel til at ny atferden vil komme til syne. Det er

imidlertid en forutsetning for dette og det er at man er oppmerksom på ”nå atferd”, og at man erkjenner at den bruksverdi som hittil har styrt atferden ikke er det man ønsker skal være styrende.

Jeg kjenner en dyp takknemlighet til mine respondenter som alle har bidratt på hver sin måte med informasjon og nyttige innspill. Deres innsats og tiden de avsatte til meg står det respekt av. Håper derfor at noe av det jeg kom frem til kan benyttes i den videre flytteprosess.

Imidlertid sier mine resultater i utgangspunktet ikke noe om andre enn de respondenter som har vært med. Selv om resultatene ikke kan generaliseres, mener jeg likevel de kan kaste lys over hva som blir gjort av positive og negative sider. Skal jeg bemerke noe spesielt må det være den strenge tidshorisont som prosessen har fulgt. Tidsdimensjon synes å ha hatt både positiv som negative sider. Det positive er at man har et mål å gå etter og at dette mål driver prosessen fremover. Den negative siden er at tidsdimensjonen har vært hemmende og skapt usikkerhet for mange og at alle derfor ikke har ”gått i samme takt mot et mål”.

I en slik prosess som oppgaven omhandler ville det vært flere spennende tema som kunne vært interessant å studere. To eksempler kan være: (1) Hvilken innvirkning har kulturforskjeller på den operative kompetansen i forbindelse med flyttingen? (2). Hvilke konsekvenser kan det få for operative kompetanse på kort og lang sikt, at en stor del av medarbeiderne er pendlere?

5.3 Litteraturliste

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Berg, M. E. (2006). *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforl.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integ[r]ert perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Reflection note Senge, (2004).*
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Is your company a learning organization?, (1995).*
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforl.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Lindøe, P. (2003). *Erfaringslæring og evaluering*. Oslo: Tiden.
- Marnburg, E. (2001). *Den selvutviklende virksomhet: idépilarer i lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforl.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1982). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum-Norli.
- Senge, P. M. (1991). *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. [Oslo]: Hjemmets bokforlag.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.

- Steen, E. (1992). *Helsevesenet og forandringsprosesser: forståelse av fenomenet forandring sett i lys av Watzlawick et als og Argyris og Schøns teorier om forandring*. Universitetet, Oslo.
- Wadel, C. (2005). *Samhandling og relasjoner: mellommenneskelig tenkning i dagliglivet*. Flekkefjord: SEEK.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Grunnlagsdokumenter som er benyttet i oppgaven:

FS 07. Forsvarsjefens forsvarstudie 2007

Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009 – 2012. Oslo 11 september 2008

Forsvarsstaben. Sjef Forsvarsstabens ordre nr 1 for oppfølging av Forsvarsjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009 – 2012. Dato: 15. september 2008.

Det Kongelige Forsvarsdepartement: Iverksettelsesbrevet for forsvarssektoren (2009 – 2011). Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier, 7. juli 2008.

NOU. Norges offentlige utredninger. 2007: 15. Et styrket forsvar. Utredning fra Forsvarspolitisk utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 18. august 2006. Avgitt til Forsvarsdepartementet 31 oktober 2007.

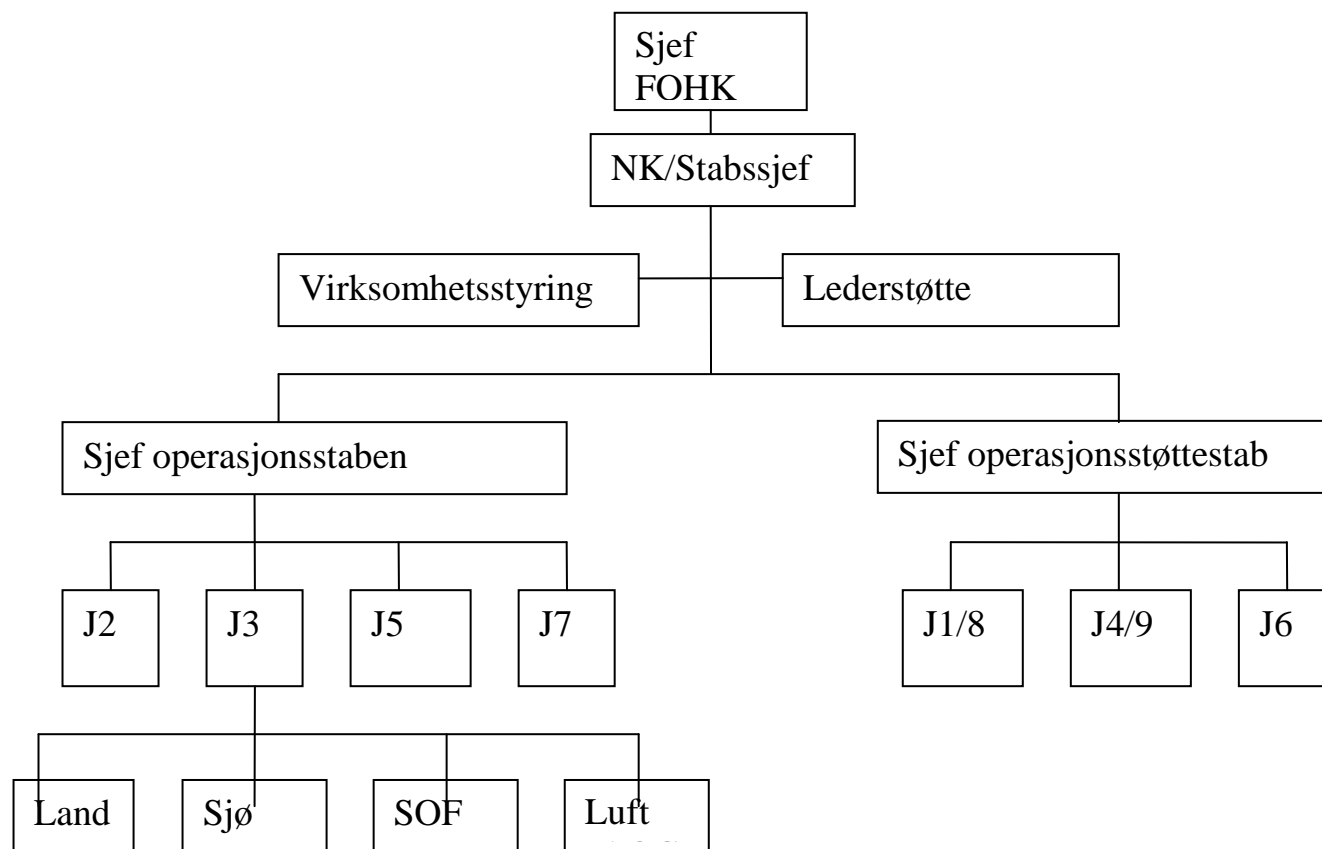
Fellesoperativt Hovedkvarter. Mandat til prosjektgruppen.

Det Kongelige Forsvarsdepartement. St.prp.nr.48 (2007 – 2008). Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier. Tilrådnings fra Forsvarsdepartementet av 28 mars 2008, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringene Stoltenberg II)

FOHK organisasjon

Vedlegg: 1

- J1/8 = Admin
- J2 = Etterretning
- J3 = Operasjoner
- J4/9 = Logestikk/CIMIC
- J5 = Plan



- J6 = Samband
- J7 = Øvelser
- SOF = Special Operation

Vedlegg 2.

Forkortelser

BUS: Befal uten stilling

CPX: Computer Planned Exercise

FSJ: Forsvarssjef

FOH: Forsvarets operative hovedkvarter

FOHK: Felles operativt hovedkvarter

INTOPS: Internasjonale operasjoner (operasjoner utenfor landes grenser)

LDKN: Landsdelskommando Nord – Norge

OJT: On the job training

OPO: Operasjonsordre

NATO: North Atlantic Treaty Organization

Vedlegg nr 3.

INTERVJU GUIDE

Tidslinjal:

Spm 1. Regner med at det er utarbeidet en tidslinjal med inndeling in faser for hvordan denne prosessen skal foregå. Hvordan har denne tidslinjal kommet i stand og hvordan følges denne opp?

Spm 2: Hvilke aktiviteter ligger det i de forskjellige tidsfaser og hvilke aktører er involvert i de forskjellige faser. For eksempel: Hva skal Jåtta ha gjort innenfor et tidspunkt? Hva skal Reitan ha gjort?, hvem er involvert på dette stadiet?, hvilke handlinger skal være utført? osv.

Spm 3. Skrives det noe dokument for det forskjellige tidsfaser/møter? Hvordan blir disse distribuert og/eller innformert om?

Usikkerhet

Spm 4. Hva gjør arbeidsgruppen eller ledelsen for at medarbeiderne skal bli ”nullstilt” etter at flyttevedtaket var gjort i Stortinget? Hva kan eventuelt gjøres?

Spm.5. Hva gjøres for å ”unngå usikkerhet ved fremtiden” på nytt sted? For eksempel mot sine nye kollegaer på Reitan, krav til ny kunnskap, ekstra jobbing, kulturforskjeller, osv?

Motivering/involvering

Spm 6. Hvilke praktiske gjøremål gjør ledelsen for å motivere medarbeiderne for denne endring slik at de fysisk flytter, og at kompetansen blir med nordover?

Spm.7. Hvordan involveres/integreres den enkelt medarbeider i prosessen frem til flytting finner sted?

Spm. 8. Hva gjøres konkret for å integrere personalet, (på Reitan og FOHK), til en enhet som kan fungere effektivt og kreativt? Hvilke barrierer/hindringer ser dere?

Spm 9. Når man ser på aldersgruppen av personell ved FOHK eller Reitan, ser man at den variere fra ca 30 til 60 år. Er det forskjell på disse personellgrupperinger når det gjelder vilje til flytting, motivering og lignende? Hva gjøres for disse forskjeller grupper i den pågående prosess? Er det noe forskjell på kvinner og menn?

Spm 10. Hva gjøre arbeidsgruppen og ledelsen for å bryte ned ”gamle holdninger” blant personellet ved FOHK?

Spm 11. Hva gjøres med å overbevise medarbeiderne om at alt som gjøres i den prosessen som nå foregår er til det beste for alle parter. At motstand mot realitetene bare er å se begrensinger og ikke de muligheter som finnes? Hva kan gjøres for at de skal føle meg trygg i situasjonen?

Spm. 12. Hva gjøres for å bygge opp Reitan til en interessant sted som personell ønsker å tjenestegjøre ved? Begrunn hvorfor Reitan bør virke som en magnet på de medarbeidere som flytter, og hva gjøres for at medarbeideren vil kunne utnytte sin kompetanse og erfaring optimalt?

Spm. 13. Blir personellet godt nok hørt i prosessen som foregår? Beskriv konkret hva som gjøres? Og hvordan involveres medarbeiderne fra Reitan?

Relasjonsbygging

Spm. 14. Lages det noen form for at grupper/team til å løse enkelte utfordringer i prosessen og brukes slike sammensetninger til å bygge relasjoner, tillit og trygghet blant personellet?

Spm 15. Er det planlagt noen form for ”teambilding” fra arbeidsgruppen eller ledelsens side? Hva er foreslått og når skal dette eventuelt skje?

Spm 16. Er relasjonsbygging viktig for deg? Begrunn de fordeler gode relasjoner i denne oppgaven vil ha?

Personell/dialog.

Spm 17. Hva gjøres for å skape ”Rom” for dialog og refleksjon? Internt mens prosessen foregår og ikke minst når man kommer til Reitan?

Spm 18. Blir personellet godt nok hørt i prosessen? Og hvordan involveres medarbeiderne fra Reitan?

Spm 19. Hvor skal man rekruttere personell ifra dersom ikke medarbeiderne fra FOHK flytter til Reitan? Hvilke konsekvenser kan dette føre med seg?

Spm 20. Hva gjøres for at ikke operativ kompetanse skal forringes i prosessen?

Struktur:

Spm 21. Hva er fordeler og ulemper med den valgte struktur og hvorfor er akkurat denne struktur valgt?

Spm 22. Vi vet at en organisasjon er et sett av komplekse grupper/avdelinger og at for at disse skal fungere optimalt er man avhengig av hverandre. Mener du at de i denne prosess som nå foregår, legges opp til, at en optimal effektivitet skal komme ut i enden av tunnelen? Begrunn ditt svar?

Kompetanse

Spm. 23. Hva gjøres for å forebygge kompetanse flukt dersom personell ikke flytter med? Hvordan skaffer man seg den nødvendig kompetanse både på lang- og kort sikt?

Spm. 24. Hva gjøres for at det skal tenkes helhetlig (systemtenkning)? Jeg tenker på: mellom de forskjellige nivå som nå skal integreres? Mellom avdelingene? (igjen er den tanken om at sammen er vi større enn de enkelte deler)

Spm 25. Hva gjøres for å forbedre kommunikasjonen mellom arbeidsgruppen, medarbeiderne og ledelsen i den prosess som nå foregår og med sine kollegaer på Reitan? (Dialog)

Diverse

Spm 26. I den endringsprosess som nå foregår går jeg ut i fra at det finnes noen form for evaluering av de tiltakene man vektlegger. Hvordan vil effekten av tiltaket fremkomme og hvordan er de tenkt målt?

Spm. 27. Når planlegges en evaluering av prosessen?

Spm.28. Hvordan skaffer man nok sambandsfolk både teknikere og operativt personell og/eller jurister?

Spm. 29. Hva gjøres av arbeidsgruppen og ledelsen for at medarbeiderne skal tenke "helhetlig" og ikke på individuelle behov eller gruppe/avdelings behov? Er strukturen lagt opp til dette?

Spm 30. Enkelte avdelinger sliter mye med vakanser og spisskompetanse. Jeg tenker her spesielt på samband og operative jurister da disse også er spesielt ettertraktet ute i det sivile liv. Hva gjøres for at slike spesielle kategorier og ikke minst den viktige kompetanse skal bli med nordover?

En forenklet tidslinjal med planlagte ”milepæler” i flytteprosessen.

År 2008/Uke nr	25	28	33	35	37	38	39	42	43	46	48
Grunnlags dokumenter	Stortingets vedtak	Iverksettings brevet fra FD	Gjennomførings direktivet		Ordre Nr 1						
Styringsgruppe møter	X						X			X	
Prosjektgruppe møter	X						X	Møte med FD	X		
Informasjons møter	X			X		X	X	X			X

År 2009/uke nr	2	3	4	7	8	10	14	19	21	22	
Styringsgruppe						X			X		

møter											
Prosjektgruppe møter	X				X			X			
Informasjons Møter/ E-brev	X	X	X	X			X			X	