

# Masteroppgave

## EN UNISON OG SAMSTEMT TROMMEDUR FRA NORD....

Hvordan kan omdømme fremme eller hemme rekruttering?

Dobakk, Gunn Sissel  
Jønsberg, Jørn

Emnekode: BE320E  
Studium: MBA HHB



## Innholdsfortegnelse

1	Takk .....	5
2	Resymé .....	7
3	Resymé .....	9
4	Innledning.....	11
5	Omdømme.....	13
5.1	Omdømme, -styring og -bygging.....	15
5.1.1	Kommunikasjon.....	17
5.1.2	Byggesteiner .....	18
5.1.3	Omdømmedriver .....	18
5.1.4	Intern omdømmebygging.....	18
5.1.5	Identitet og image .....	20
5.1.6	Organisasjonsidentitet – hva og hvem er vi? .....	20
5.1.7	Omdømmeplattform .....	22
5.1.8	Krav fra omgivelsene .....	23
5.1.9	Merkevarebygging.....	23
5.1.10	Samfunnsansvar (CSR).....	24
5.1.11	Bruk av media .....	25
5.2	Omdømmerisiko .....	25
5.3	Omdømmekapital og kriser .....	28
5.4	Måling av identitet, image og omdømme.....	29
5.5	Hvordan starte en prosess for å utvikle omdømme?.....	30
6	Rekruttering.....	32
6.1	Bemanningspolitiske mål og strategier .....	32
6.2	Analyse av organisasjonens bemanningsbehov .....	35
6.3	Bemanningsplan .....	36
6.3.1	Personalbevegelser .....	37
6.4	Kompetanse.....	38
6.4.1	Kompetansepotesialet.....	40

6.4.2	<i>Kompetansemmodell</i> .....	40
6.4.3	<i>Kompetanseutvikling for attraktive fagmiljøer</i> .....	41
6.5	Hva tiltrekker eller frastøter søkere? .....	42
6.6	Hvordan rekruttere .....	44
6.7	Rekrutteringskanaler .....	44
6.7.1	Annonsering .....	45
6.7.2	Internett .....	45
6.7.3	Utdanningsinstitusjoner .....	46
6.7.4	NAV .....	46
6.7.5	Headhunting .....	47
6.7.6	Jobbmesse / seminar .....	47
7	Metodevalg.....	48
8	Opprettelsen av Forsvarets Operativt Hovedkvarter, fra en politisk ide til funksjonelt .....	53
8.1	Den politiske beslutningen bak opprettelsen av FOH .....	53
8.2	Prosjekt Mottak Salten .....	57
8.3	Hva var strategiene .....	64
8.4	Hvordan gjorde de så det? .....	67
9	Intervjuer av nyansatte ved Forsvarets Operative Hovedkvarter .....	74
9.1.1	Hva var grunnene til at de valgt å jobbe på FOH.....	75
9.1.2	Godt tilpasset arbeidsrutiner og gode pendlerordninger .....	76
9.1.3	Hva hadde de lagt merke til av informasjonskampanje som har vært i forbindelse med opprettelsen av FOH.....	77
9.1.4	”Velkommen til Salten” – innstikk i bladet ”F” .....	78
9.1.5	Salten som arbeidsplass og bosted, usentralt? .....	79
9.1.6	Hvordan oppleves Salten som bosted? .....	79
9.1.7	Kultur- og fritidstilbudet .....	80
9.1.8	Boligtilbudet .....	80
9.1.9	Karrieremuligheter for partnere .....	81
9.1.10	Hvordan oppleves skole- og utdanningstilbudet for barn og ungdom? .....	81
9.1.11	Opplever dere mulighetene lik i dag som det dere ble forespeilet da dere vurderte Salten som bosted? .....	82
9.1.12	Svarer opplevelsen av arbeidssted så langt til forventningene? Hva kunne eventuelt ha vært gjort annerledes? .....	82
9.1.13	Servicekontorene i Bodø og Fauske? .....	83
9.1.14	Hvorfor pendle, og hva må til for å flytte på sikt?.....	83

9.1.15	Reaksjonene i forhold til opprettelsen av FOH, er de blitt endret i etterkant? .....	84
10	Drøfting av innsamlede data mot teorien .....	86
10.1.1	Rekruttering, omdømme og konkrete strategier for FOH .....	94
11	Konklusjon .....	105
12	Forslag til videre forskning på området .....	107
13	Litteraturliste .....	108

BLANK SIDE

## 1 Takk

Vi vil gjerne takke våre tålmodige familier som har holdt ut med oss i perioden vi har studert til vår MBA administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Bodø. Mange ettermiddager, kvelder og dager i helgene har vært nødt til å klare seg selv – uten å klage så veldig høyløyt.

Takk til Forsvaret og de ansatte for at de velvillig stilte opp i en travel arbeidshverdag og tilretteleggingen av lokaler ved FOH slik at vi effektivt kunne gjennomføre vårt feltarbeid. En spesiell takk til Oberstløytnant Vebjørn Utnes som har vært vår kontaktperson og tilrettelegger ved FOH.

Til slutt vil vi også takke vår veileder Bjørn Johannessen ved Handelshøgskolen for tilbakemeldinger og innspill.

Bodø, den 11. desember 2010

BLANK SIDE

## 2 Resymé

Målsetningene med oppgaven har vært å se hvordan en organisasjons omdømme har vært med å påvirke rekruttering av kompetanse det er sterk konkurranse om. Vi har ønsket å se hvilke faktorer innenfor omdømme som påvirker rekrutteringen og da hovedsakelig i positiv retning. For å nå målet har vi gått gjennom mye teori som omhandler omdømme og rekruttering, med fokus hva som kan bidra med å bygge opp en organisasjons omdømme og som igjen vil høyere suksessfaktor for å få kandidater til å søke stillinger. I tillegg til bruk av relevant teori har vi også gjennomført et feltarbeid som besto av 2 runder med intervjuer. Casen har vært Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) hvor vi har sett på prosjektet Mottak Salten, hvor fokuset var hvordan gjøre FOH og Reitan attraktiv for militærfaglig kompetanse som det er stor rift om i resten av Forsvaret og det private arbeidsmarkedet.

I vår forskning ser vi at det er helt klare sammenhenger mellom en organisasjons omdømme og de muligheter de har til å rekruttere nødvendig kompetanse i konkurranse med andre. Teorien har et fokus på at omdømmearbeid kan gi organisasjoner mulighet for å bli sett på som omdømmevinnere og dermed oftere får grønt lys fra omgivelsene. Noe som igjen fører til ansatte som er mer stolt av egen arbeidsplass, dermed mer motiverte. Dette gjør det igjen lettere å rekruttere nye ansatte og det å bli oppfattet som en omdømmevinner gir en generell større mulighet for suksess. Et kriterium for suksess for omdømmebygging og gode rekrutteringsstrategier og planer er at dette arbeidet er forankret helt på toppnivå i enhver organisasjon, og er gjennomgående i all strategisk arbeid. Den aller viktigste suksessfaktoren i en organisasjons omdømmebygging er å ha ansatte som er stolte og fornøyde og bidrar til å formidle dette videre, både innad og utad. Hvis organisasjonens egne ansatte formidler et negativt bilde av organisasjonen har annen omdømmebygging liten effekt. Det er viktig for organisasjonen å finne de omdømmedriverne som er motiverende for målgruppen med den rette kompetanse de ønsker å rekruttere.

Grundig forarbeid tidligst mulig i et omdømmeperspektiv er det vi har sett har vært det viktigste kriteriet for suksessfull rekruttering til Forsvarets Operative Hovedkvarter. De var raskt ute med å formidle riktig og viktig informasjon både innad i egen organisasjon og utad. Hele omstillingsprosessen var forankret i en positiv ledelse som var fast bestemt på at dette ikke skulle bli en feilslått prosess og det ble opprettet en lokalt forankret prosjektgruppe. Forsvaret samarbeidet med flere lokale sivile aktører og de gjennomførte grundige analyser for målgruppen som var



aktuelle og hvilke kriterier som kunne ligge til grunn for å søke stilling ved FOH og Reitan. Det ble produsert en god del informasjonsmateriale som ble distribuert i hele organisasjonen, som skriftlig materiale og tilgjengelig på websiden til Forsvaret. I tillegg ble det organisert informasjonsstander i Stavanger hvor blant annet ordførerne fra Bodø og Fauske var tilstedet, sammen med Nav og servicekontorene i kommunene. Det ble organisert besøksturer for de som ønsket å bli kjent med Reitan og Salten som arbeids- og bosted før de tok valget om de ønsket å søke eller ikke.

Prosjektet hadde plukket ut viktige faktorer som de mente kunne være attraktive for å søke stilling ved FOH, det var blant annet karrieremuligheter, interessante / unike arbeidsoppgaver, lønn, ekstremt gode pendlerordninger, boliger etter dagens standard, fleksibel arbeidstid. De har også tatt utgangspunkt at blant Forsvarspersonell er det en særskilt, fleksibel innstilling til å være villig å flytte i forhold til arbeidsoppgaver og stillingssted, og en høy grad av lojalitet til arbeidsgiver. I våre intervjuer med nyansatte fikk vi bekreftelse på at de hadde funnet de viktigste faktorene som var attraktive og utslagsgivende for å søke stilling ved FOH. Også de ansatte nevnte flere ganger at med å arbeide i Forsvaret må en være villig til å flytte på seg for å gjøre videre karriere i Forsvaret. Lojalitet i forhold til suksess med opprettelsen av det nye hovedkvarteret var blant de ansatte også et kriterium for deres valg om å jobbe ved Reitan.

Vi ser at det er helt klar en sammenheng mellom en organisasjons omdømme og deres mulighet for å lykkes med å rekruttere rett kompetanse i et konkurransemarked. Fokuset på samhandlingen mellom omdømme og rekruttering må være forankret i hele organisasjonen.

### 3 Resymé

Our goal with this master's thesis has been to investigate how an organization's reputation has influenced, or can influence, recruitment of expertise, expertise there is strong competition for. We wanted to see if there was organization reputation factors which could affect recruitment and mainly in the positive direction. To be able to achieve this goal, we have gone through a lot of theory within organization reputation and recruitment, focusing areas that might contribute building up an organization's reputation, and in turn give higher success factors for candidates to apply for jobs. In addition to us of relevant theory, we have also conducted two rounds of field work, interviewing affected people. Our case has been the Norwegian military and the Operational Headquarters (FOH) at Reitan and the project Mottak Salten, focus for the project was how to do FOH and Reitan attractive for military expertise, expertise that also the rest of Norwegian military was looking for and the private labor market.

In our research we have seen that there is a clear relationship between an organization's reputation and its opportunities to recruit the necessary expertise in competition with others. The theory has a focus on the work for better reputation can give organizations the ability to be seen as a reputation winner and thus more likely to get green light from the surroundings. This in turn leads to employees who are more proud of their work, thus more motivated. This makes it again easier to recruit new employees and to be perceived as a reputation winning and provides a general greater opportunity for success. A criterion for success of a company's reputation, and good recruitment strategies and plans, is that this work is anchored in top management in any organization and is consistently in all strategic work. The most important success factor in an organization's reputation work is to have employees who are proud and pleased, and that convey this further, both internally and externally. If the organizations own staffs convey a negative image of the organization, all another reputation work will have little effect. It is important for the organization to find the reputation drives that are motivating the people with the right skills the organization want to recruit.

Thorough preparation as early as possible in a reputation perspective, are what we've seen been the most important criterion for successful recruitment to the FOH. They were quick to disseminate accurate and important information, both within its own organization and externally. The entire restructuring process was rooted in a positive management, that was determined that this would not be a failed process, and they established a community-based project group. The Norwegian Armed Forces cooperation with several local civil society actors and they conducted a thorough analysis of

the appropriate target group and the criteria that could decide for applying position at FOH and Reitan. There was produced a lot of information material that was distributed throughout the organization, and written material made available on the website of the Norwegian Armed Forces. In addition, it was organized information stands in Stavanger, where, among other things, the mayors from Bodø and Fauske were present, along with Nav and Service offices in the municipalities. There was organized visit tours for those who wanted to become familiar with the Reitan and Salten as work and residence area before they took the choice whether they wanted to apply or not.

The project had chosen some important factors that they thought would be attractive for the people to apply for positions at FOH, it was among other career opportunities, interesting / unique work assignments, salary, extremely good commute arrangements, housing by today's standards, flexible working hours. They have also taken into considerations that among defence personnel there is a special, flexible attitude to be willing to move in relation to jobs and job location, and a high degree of loyalty to the employer. In our interviews with new employees, we received confirmation that they, the project group, had found the key factors that were desirable and crucial for the right people to search position at FOH. Also, the staff mentioned several times that while working in the Norwegian Armed Forces they had to be willing to move to be able to make further career in the military. Loyalty, in relation to achieving success with the creation of the new headquarters, was among the employees also a criterion for their choice to work at Reitan.

We see that there is a clear correlation between an organization's reputation and their ability to succeed in recruiting the right skills in a competitive market. The focus on the interaction between reputation and recruitment must be embedded throughout the organization.

## 4 Innledning

Bakgrunnen for vårt valg av tema er at vi begge, gjennom våre jobber, ser behovet for styrking av fokuset på omdømmebygging for å greie å rekruttere personer med rett kompetanse til bedrifter når etterspørselen er større enn tilgangen av disse. Vår erfaring viser at det ikke bare holder å ha fokus på lønn, kompetansebygging eller andre goder av tilsvarende karakter. Når en arbeidssøker, som har flere valgmuligheter, skal gjøre sine valg er det flere som har fremhevet at omdømmet til arbeidsgiver har vært utslagsgivende for valget som ble tatt.

Med dette som bakgrunn er målsetningen for oppgaven å ha fokus på hva en bedrift som har jobbet med omdømmebygging, har satt fokus på. Hvordan den er kommet fram til og hvordan den systematisk har jobbet med omdømmebyggingen innad i bedriften, og utad mot eksterne, samt hvordan den har jobbet med å markedsføre sitt omdømme. Vi ønsker konkret å se om vi kan finne punkter som det er mulig å overføre og bruke som verktøy i forhold til rekruttering og omdømmebygging i egne eller andre bedrifter. Vi har med andre ord et mål for oppgaven om å skaffe oss praktisk kunnskap som vi kan anvende etter at masteroppgaven er ferdig.

Grunnlaget for valg av rekruttering og omdømme som tema er som nevnt at vi begge ser utfordringene i vår hverdag som ligger i å rekruttere personer med riktig kompetanse. Ved å sette fokus på en organisasjons omdømme i forbindelse med rekruttering kan vi få et kvalitativt bilde av i hvor stor grad den vil fremstå som attraktiv for målgruppen. Vi ønsker å se på hvilken effekt bevisst omdømmebygging har hatt på rekruttering.

Vår målsetning var å få et samarbeid med en større organisasjon som har hatt fokus på omdømme i forhold til rekruttering. Fortrinnsvis ønsket vi en lokalt forankret organisasjon. Det ville være mest praktisk for oss med tanke på intervjuer og minst mulig reisevirksomhet. Når vi begynte å undersøke så vi at det var en del lokale alternative organisasjoner. Kriteriene som var viktige for oss var at det var en organisasjon av en viss størrelse, de skulle rekruttere kompetanse som det var sterk konkurranse om og at de hadde lyktes med å få på plass den riktige kompetansen. Størrelse i denne sammenheng var at det måtte være et større antall personer som skulle rekrutteres slik at vi fikk et bredt grunnlag å gjøre intervjuer på. De bedriftene som vi så som aktuelle i denne sammenhengen var REC, Luftfartstilsynet og Forsvaret.

Vi ønsket fortrinnsvis Forsvaret fordi det var en organisasjon som hadde hatt mye fokus rettet mot seg, vært mye i media, og opprettelsen av FOH var noe vi gjerne ville se nærmere på. Forstudiene våre, der vi var i dialog med sentrale aktører i prosessen FOH, gjorde at vi valgte å gå videre med Forsvaret.

Det ble tatt kontakt med Forsvarets presseansvarlig ved FOH hvor at vi i etterkant sendte en formell henvendelse vedlagt en beskrivelse av oppgaven, hvordan vi ønsket å løse den og vår målsetning for oppgaven. Vi ble kontaktet av Oberstløytnant Vebjørn Utnes og hadde et møte hvor vi orienterte om oppgavens målsetning og hva vi så at Forsvaret kunne bidra med. Utnes orienterte om funksjonen til FOH og om prosessen i forkant av opprettelsen av hovedkvarteret. Etter dette møtet ble vi enige om å jobbe videre sammen.

Intervjuene ble gjennomført i 2 runder, første runde var med Oberstløytnantene Utnes, Myrvang og Oberst Nytrøen. Her ble det gjort intervjuer i forhold til prosessen rundt opprettelsen av FOH hvor vi vektla målsetninger, metoder og strategier for å nå målet. I andre runde intervjuet vi 15 personer som var blitt ansatt ved FOH. Målsetningen var å intervju personer som er ansatt i den aktuelle perioden for å se om det er de samme faktorene som er lagt til grunn ved aksept av stillingen, som bedriften har signalisert ut ved sitt omdømmearbeid i forkant av rekrutteringen.

## 5 Omdømme

Hva er nå omdømme? Er det markedsføring? Er det PR? Hvor kommer ordet omdømme fra? Hvorfor er omdømme blitt så viktig? Det er slik at alle har et omdømme, bedrifter, organisasjoner, stater, kommuner / regioner og enkeltpersoner. Omdømme er ikke markedsføring direkte, det er heller ikke PR. Omdømme er ditt rykte og "gode" ord som går foran deg, det samme vil det være for en organisasjon eller virksomhet. Hvor fornøyde dine venner eller kundene til virksomheten er påvirker omdømmet vårt. Hva skal så til for å påvirke disse, hvordan lar de seg påvirke? I de senere år er det kommet mer og mer litteratur om omdømme, noe av litteraturen tar vi for oss i denne oppgaven, men det finnes mer og det vi også ser er at det kommer mer og mer. Hva er så omdømme? Ordet omdømme kommer fra norrønt og betyr i denne sammenhengen å "gi dom over". (Norsk kommunikasjonsforening, nr 3/08)

Et omdømme representerer nødvendigvis ikke hva vi mener vi er eller hvem vi hevder å være, men er summen av hvordan omverdenen oppfatter oss. Omdømme er mer avhengig av hva vi faktisk er og gjør enn hva vi gjennom slagord og symboler forsøker å fortelle oss selv og omverdenen at vi er. Omdømmebygging handler om å bygge verdier, i form av omverdenens oppfatning av organisasjonen over tid. Et viktig punkt her er – over tid. Omdømmebygging handler om å styre folks forventninger og skape positiv interesse. Et godt omdømme har magnetisk kraft, det trekker oss til den som har det (godt omdømme) og gir bedre utgangspunkt for å lykkes og oppnå gode resultater. I omdømmeteorien defineres fenomenet omdømme blant annet som: *"det nettverk av oppfatninger eller assosiasjoner en har til en bedrift og hvilke verdier disse assosiasjonene har for oss."* (Apeland, 2007).

Andre definerer omdømme som: *"Summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har av virksomheten"* (Johannessen, Olaisen, Olsen, 2008).

Et søk på internet og vi fant andre som definerer omdømme, som eksempel nevner vi BrandXpress.net definerer Corporate Reputation (omdømme) som *" – a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders."*

BrandXpress.net definerer altså omdømme som en samling handlinger som er gjort i fortid og resultater som viser organisasjonens evner til å levere verdier til flere (her) stakeholders / eiere. Vår og kildelitteraturens oppfatning av omdømme begrenser seg ikke til eiere av en bedrift, vi ser på

omdømme i forhold til det store bildet, med kunder, arbeidstakere, relasjoner etc. som alle elementer som påvirker organisasjonens omdømme.

Omdømme oppstår i skjæringspunktet mellom forventninger og opplevelser, som skapes av organisasjonens løfte og levering. I følge Børre Berglund ved prosjektet Omdømmeskolen, et pilotprosjekt våren 2008/2009 for bygder, kommuner og regioner, er det ikke bare det som leveres (opplevelsen) som avgjør omdømmet, men hva som leveres i forhold til hva som ble lovet (forventningene), det gjør at også forventningsstyring blir sentralt i omdømmearbeid. Når det snakkes om omdømme er det gjerne produkter, personer, bedrifter, bransjer, organisasjoner og offentlige etater det handler om. Omdømme til en organisasjon kan være forskjellig blant forskjellige grupper, som kunder, brukere, pårørende, arbeidssøkere, media, næringsliv, offentlige instanser, frivillige grupperinger etc. etc. Det fordi omdømme oppfattes forskjellig blant alle disse aktørene, og alle kan de ha forskjellig oppfatninger og forventinger til organisasjonen og dens tjenester.

Hvis vi setter opp en liste over punkter for hvorfor vi skal bruke tid og energi på å bygge og opprettholde et godt omdømme kan vi få disse punktene, (Apeland, 2007):

1. Organisasjonen får oftere grønt lys fra omgivelsene
2. Ansatte er mer stolte og motiverte
3. Lettere å rekruttere nye medarbeidere
4. Omdømmevinnere får flere kunder
5. Leverandører vil samarbeide
6. Investorer vil kjøpe aksjer
7. Journalister er mer vennlig innstilt
8. Politikere er mer imøtekommende

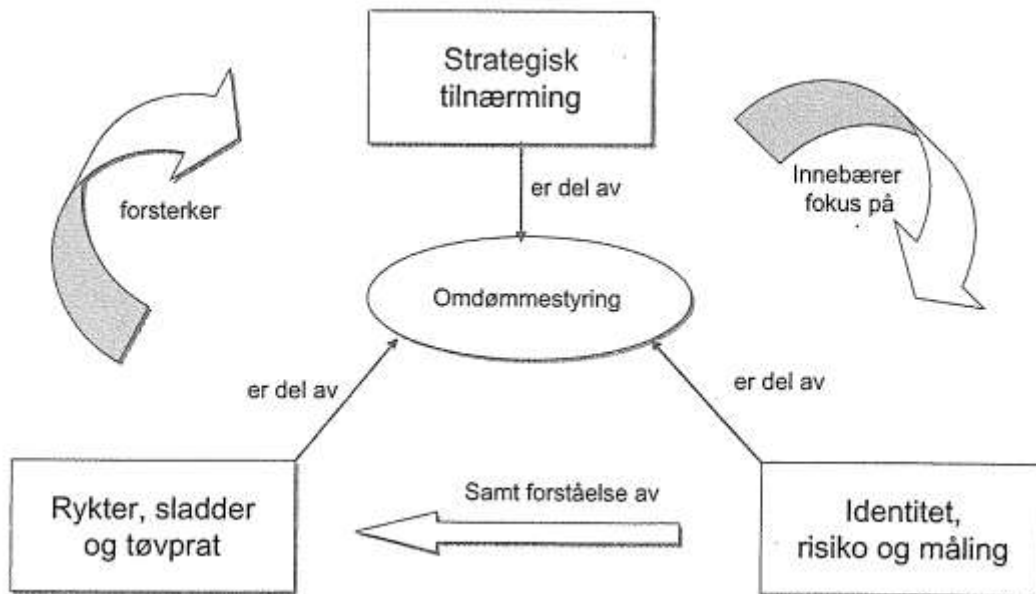
Punktene over er med på å bygge, styrke og motivere ansatte og kunder til et bedre samspill, et samspill som fører til større verdi for de ansatte, kunden og for bedriften. Vi skal videre se på hva som må til for å arbeide med omdømme og om vi kan påvirke og styre det på noe vis.

## 5.1 Omdømme, -styring og -bygging

Beslutningstakere er viktige for å styre og bygge omdømme. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009) sier at følgende spørsmål springer ut fra utfordringen om omdømmestyring;

”Hvordan kan virksomheten bygge opp sitt omdømme, slik at beslutningstakere velger denne virksomheten fremfor konkurrentene?” Beslutningstakere begrenser seg ikke til interne og eller eksterne interessenter, det er her snakk om alle som har noe med virksomheten å gjøre eller kan være målgruppen for virksomheten. Dette ene spørsmålet gir føring for videre spørsmål, blant annet om hvem disse beslutningstakerne er, hvor synlig er det at virksomheten er i markedet, hvilke faktorer er det beslutningstakerne vektlegger og hvor viktig er det at virksomheten skiller seg ut fra konkurrentene? For å ha mulighet til å styre omdømme må vi vite hvem som foretar beslutningene ute blant interessentene, med andre ord så er det viktig at virksomheten gjør en vurdering av eget marked og produkt og hvem kundene dens er. Det er viktig å vise fram virksomheten i nedslagsfeltet for produktet dens – være synlig i markedet, og det er viktig å få god omtale i markedet. God omtale gjelder hele servicenivået, for eksempel om det er et salgsobjekt så er det viktig å få god omtale hele veien fra salg til levering til kunde. Dette er med på å bygge omdømme til virksomheten, å bygge omdømme er å bygge verdi over tid, denne verdien omtales gjerne som omdømmekapital. Forskning som er gjort viser at å bygge omdømme gjør at organisasjoner verdsettes høyere og analyser som er utført viser at høyt omdømmescore som regel gir høyere markedsverdi. Omdømmekapital er for organisasjonen en verdi, som organisasjonen ønsker så stor som mulig for å ha en buffer til vanskelige tider, mens for interessenter og folk flest er omdømmekapitalen av en fysisk størrelse i folks bevissthet. Denne størrelsen er presis for beslutningstakerne fordi det er disse som anbefaler eller ikke anbefaler virksomheten / organisasjonen framfor andre tilsvarende i det samme markedet. Her kommer også emosjonelle og sosiale aspekter inn, hvor god relasjon din kunde har til organisasjonen og hvor fornøyd kunden er, hvor mye vil kunden prate varmt (positiv omdømmekapital) ut blant sin krets, eventuelt hvor kaldt (negativ omdømmekapital) kan denne kunden prate om organisasjonen.





Figur 1 - Omdømmestyring. Johannessen, Olaisen og Olsen (2009)

Omdømme dannes og formes av våre opplevelser i møte med en virksomhet, organisasjon etc., hva andre sier om organisasjonen, hva som kommuniseres innad og utad, rykter, hva andre mener og sier om organisasjonen, og medias omtale om den.

Det er vanskelig å styre omdømme mot direkte gitte eller bestemte mål, men ved å formulere en omdømmemålsetning er det mulig å påvirke hvordan en ønsker at andre skal oppfatte organisasjonen. Målsetningen kan oppnås ved å skape mest mulig balanse mellom oppfatninger og virkeligheter. Dersom det oppstår et problem i omdømmet skyldes det enten at virkeligheten ikke er god nok eller at oppfatningen er feil. Disse to, virkelighet og oppfatning, er det som regel mulig å påvirke, organisasjonen kan forsøke å påvirke omdømmet ved å ta tak i organisasjonens egne verdier og egen adferd (Brønn, Ihlen, 2009). Folk handler ut fra deres oppfatninger, og handlingene blir påvirket av oppfatningene folk har om organisasjonen. Manglende service fra en enkelt medarbeider er med på å påvirke oppfatningen kunden har av organisasjonen. Dermed kan man si at alle ansatte er med på å forme organisasjonens omdømme. Hvis omdømme er dårlig eller påvirkes negativt vil det gjøre organisasjonen sårbar, og støtten fra omgivelsene kan forsvinne. Det er derfor viktig at alle ansatte forstår organisasjonens identitet og verdier. Dårlig omdømme vil føre til at

organisasjonen oftere støter på rødt lys og flere, andre hindre vil eller kan dukke opp i det de foretar seg.

### 5.1.1 Kommunikasjon

Omdømmebygging handler mye om kommunikasjon. En god og åpen kommunikasjon kan være det som får en organisasjon som er god på innsiden, til virkelig å skinne ekstra på utsiden. Dette bidrar til å bygge et enda sterkere og mer stabilt omdømme for organisasjonen. Viktige punkter organisasjonen bør kommunisere er: (Brønn, Ihlen. 2009)

1. Vær synlig
2. Vær konsistent
3. Vær annerledes
4. Vær åpen
5. Vær ekte
6. Vær mottakelig

For å kommunisere godt utad er det viktig at den interne kommunikasjonen fungerer som den skal. Kommunikasjonen har gått fra å være enveis og ovenfra og ned til å bli mer og mer toveis og dialogbasert, spesielt i Norge. Det er ikke lett å skape en god dialog mellom ledelse og ansatte, til det er folk for forskjellige, har forskjellige synspunkter og meninger. Det finnes dog en del grunnprinsipper som er med på å skape en god dialog internt i organisasjonen. De er som følger:

1. Ta utgangspunkt i målgruppene og deres behov
2. Sett deg inn i målgruppens situasjon og hvordan de vil oppfatte budskapet
3. Snakke med målgruppen for å forstå deres behov
4. Skap en toveis dialog
5. Kjenn de formelle og uformelle nettverkene og ta dem aktivt i bruk
6. Innta som leder en nøkkelrolle i den interne kommunikasjonen
7. Utvikle et samspill mellom ulike kanaler og formidlingsformer
8. Vær bevisst at kommunikasjon ikke bare handler om fakta, men også om følelser.

Hvis den interne kommunikasjonen mangler vil det kastes bort tid og ressurser på spekulasjoner, ryktespredning, tvil og skepsis. Positiv energi vil blokkeres og ukulturer oppstår lett.

### **5.1.2 Byggesteiner**

Omdømme bygges av flere ulike byggesteiner, blant annet som god følelse, tillit og respekt. Disse er viktige byggesteiner for omdømmebygging, både handlinger og ord er med på å skape følelser og tillit. For at organisasjonen skal bli godt likt og respektert må organisasjonen sørge for at den gjør det som er rett og at det blir kjent at den gjør det. Et annet viktig punkt i omdømmebygging er å finne organisasjonens omdømmedriver(e).

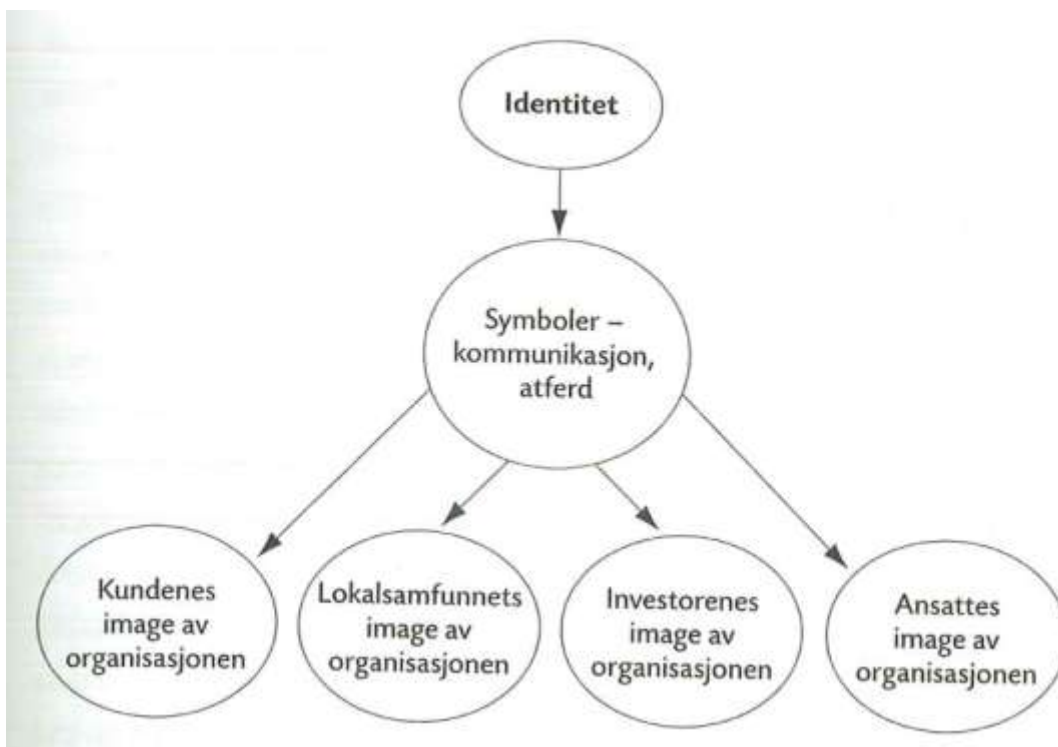
### **5.1.3 Omdømmedriver**

En omdømmedriver er en egenskap eller en dimensjon som har stor innvirkning på støttende atferd for organisasjonen eller enkeltindivider. Derfor er det viktig at man er oppmerksom på omdømmedrivere, både i forbindelse med sin kommunikasjon til kunder og markeder og i forhold til en eventuell krise som kan inntreffe. Omdømmedrivere finner en ved å gjøre statistiske undersøkelser av sammenhenger mellom enkelt-egenskaper og støttende atferd. En slik analyse kan vise at de samme menneskene som gir høy score på en egenskap også sier at de vil anbefale organisasjonens produkter eller helt sikkert kjøpe dem igjen. På denne måten er det mulig for organisasjonen å avdekke sine omdømmedrivere. Undersøkelser som er gjort viser at organisasjoner som selger varer og tjenester gjerne har sine omdømmedrivere innen produkter og tjenester, mens industriorganisasjoner gjerne har sine omdømmedrivere innenfor økonomi, ledelse og etikk. Omdømmedrivere er viktige for å skape støtte i markedet og blant kundene. Systematisk omdømmeutvikling og bygging bør ha som mål å styrke oppfatningene av omdømmedriverne til organisasjonen.

### **5.1.4 Intern omdømmebygging**

Et godt omdømme bygges først og fremst innenfra organisasjonen, og bygges på en sterk identitet. Identiteten påvirkes blant annet av ledelsens visjoner, den interne bedriftskulturen og de inntrykk som det eksterne miljøet har av organisasjonen. En tydelig, til dels

høythengende visjon er viktig, visjonen må brukes for å skape entusiasme og samhold blant medarbeiderne. Dette fører til engasjerte og stolte medarbeidere som igjen jobber med og jobber for, bevist eller ubevist, organisasjonens omdømme. Videre er det viktig med en sterk og klar identitet, identiteten påvirkes av interne og eksterne uttrykk. Interne påvirkninger er gjerne kulturen i organisasjonen mens eksterne uttrykk kan være organisasjonens uttalte verdier. Kulturen dannes av felles historie, atferd, verdier og måter å samhandle på. Ved å sette ned – konkretisere og tydeliggjøre - verdier i organisasjonen vil det hjelpe de ansatte og ledelsen i å yte sitt beste hver dag. Vanligvis vil det i de fleste organisasjoner være mulighet for et gap mellom visjon, kultur og eksterne uttrykk. Dette er gap som må avdekkes. Ved å avdekke gapet vil en lettere kunne gjøre tiltak for å skape en sterk og helhetlig identitet.



**Figur 2 – Identitet, image og interessenter. Brønn, Ihlen. (2009)**

Modellen over viser forholdet mellom identitet, image og forskjellige interessenter. Organisasjonen styrkes gjennom bruken av symboler, kommunikasjonen utad og internt, og adferden til organisasjonen. Dette oppfattes, forskjellig, av alle organisasjonens interessenter.

### 5.1.5 Identitet og image

For å få den beste innfallsvinkelen for å forstå omdømme er det nødvendig først å fokusere på identitet og image, det er første steg for organisasjoner som vil bygge et godt omdømme.

For å forstå hva man skal se etter kan disse arbeidsdefinisjoner brukes:

- Identitet: et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de *ansattes* syn på dette.
- Image: det *umiddelbare* inntrykket *omgivelsene* har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet
- Omdømme: omgivelsenes oppfatning av en organisasjon *over tid*



Figur 3 - Omdømme, identitet og image. Brønn, Ihlen (2009)

Disse tre begrepene er nært forbundet med hverandre. Modellen over illustrerer hvordan identiteten, imaget og omdømmet omfavner hverandre og hvordan det ene påvirker de andre.

Det er to kjernesporsmål som skal drive fram prosessen med omdømmebygging, nemlig: "Hvem er vi?" og "Hvem vil vi være?". Her kommer identitetsbegrepet inn. Identiteten, til en organisasjon, som kommuniseres utad må være forankret i organisasjonens ønskede identitet og dens produkter eller tjenester for å være levedyktig. Det holder ikke og bare presentere organisasjonens gode sider.

### 5.1.6 Organisasjonsidentitet – hva og hvem er vi?

Hvis man stiller spørsmålet "Hvem er vi som organisasjon?" er det tre dimensjoner som er viktige i organisasjonsidentitet, nemlig at organisasjonsidentiteten gjenspeiler det som er 1) sentralt, 2) unikt og 3) varig ved organisasjonen. Det sentrale vil være det som

organisasjonen selv utpeker som sitt viktigste særtrekk, hva som er dens mening eller misjon. Hvorfor eksisterer organisasjonen. Det som skiller en organisasjon fra en annen er det som bidrar til å gjøre organisasjonen unik. Organisasjoner skal være unike, den skal vite hvem den er og også hvem den ikke er. Det kan være vanskelig å uttrykke det unike med hver enkelt organisasjon, men en nøkkel kan være å finne hva det er som skiller organisasjonen fra andre tilsvarende organisasjoner. Organisasjoner må skape sammenhenger og kontinuitet over tid – skape noe varig, men hvor lenge er varig, det er det uenigheter om.

Organisasjoner vil naturlig nok utvikle seg og endre seg over tid, nye identiteter vil oppstå og disse vil ikke nødvendigvis erstatte den gamle identiteten. Identitet er dynamisk og utvikler seg over tid, tilsvarende kan fortolkningen av verdier i organisasjoner endres over tid. Selv om kjerneverdiene er de samme i organisasjonen kan verdienes betydning endres.

Fordi en organisasjons unike identitet er knyttet til holdninger og meninger som menneskene innenfor organisasjonen har, regnes virksomhetskulturen for å være en særdeles viktig del av organisasjonsidentiteten. (Brønn, Ihlen, 2009). En organisasjons kultur kan bestå av dens visjoner, filosofi, verdier, misjon, prinsipper, føringer og historie. Organisasjonskulturen består av verdiene, overbevisningene og antakelser som kjennetegner organisasjonens historie og gjenspeiler de ansattes tanker om og følelser for organisasjonen, og som gir svar på spørsmålet "Hvem er vi?".

Eksterne uttrykk: Image defineres som de mentale assosiasjonene som organisasjonens medlemmer tror at andre knytter til dem. Dette kalles for konstruerte eller tolkede assosiasjoner, de sterkeste assosiasjonene fra andre kalles for konstruert image. Flere mener at image er det bildet organisasjonen ønsker at andre skal ha om den, da er det snakk om det interne image. Image omfatter interne og eksterne oppfatninger av organisasjonen, og det både mottas og sendes ut. Organisasjoner har ikke bare ett image som de kommuniserer ut, det menes at det er ca like mange image som det er interessenter (kunder) til organisasjonen og at det samtidig er flere nivåer og faktorer av image. Som eksempel kan nevnes markedsføringsimaget, produktegenskaper, distribusjonskanaler, service, samfunnsansvar, personalpolitikk etc. Image på andre nivåer kan være merkevare, selskap, sektor, land etc. Disse nivåene og faktorene er ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende i et selskap, en organisasjon kan befinne seg på alle nivåene siden de ofte går over i hverandre.

For å bygge image og oppnå de forventninger organisasjonen ønsker er det viktig at gapet mellom kundens oppfatninger og dens opplevelse av møte med organisasjonen, og det som organisasjonen har lovet kunden eller formidlet gjennom kommunikasjon være minst mulig, helst ikke til stedet i det hele tatt. Adferden må stemme overens med løftene. Hvis adferd og løfter ikke stemmer overens risikerer organisasjonen negativ omtale og i verste fall negativ omtale i nasjonale medier.

### 5.1.7 Omdømmeplattform

En omdømmeplattform beskriver hvordan en virksomhet skal ha mulighet til å posisjonere og presentere seg. Omdømmeplattformen kan illustreres med følgende modell:



**Figur 4 Modell av en omdømmeplattform**

Omdømmeplattformen er en beskrivelse, en samling av tema, av det omdømmet organisasjonen ønsker å ha, basert på dens historie, identitet, strategi og nåværende omdømme. En måte å bygge en solid omdømmeplattform er å formidle den gjennom en unik virksomhetshistorie. En historie som er god, unik og ikke bare et eventyr basert på fantasi og tull, men en historie som et strategisk verktøy som kan bygges opp og justeres gjennom en prosess som består av seks faser:

1. Posisjonering
2. Identitetsforankring
3. Omdømmesjekk
4. Historieformulering
5. Implementering
6. Oppdatering

På denne måten fremstår organisasjonen mer helhetlig og har en historie å kommunisere, historien er verdifull når den skrives ned i en brosjyre eller på nettsiden, da mot kunder og samarbeidspartnere. Historien har aller størst verdi når den oppfattes og gjenfortelles blant de ansatte, kunder og interessenter. Historien skal være relevant, realistisk, attraktiv og dynamisk. Det er viktig at historien oppdateres og lever med organisasjonen. En solid, unik historie vil bidra til å skille organisasjonen fra andre.

### **5.1.8 Krav fra omgivelsene**

Omgivelsenes krav til organisasjoner og enkeltindivider øker, noen av grunnene til dette er større åpenhet og være transparent, høyere tempo, høyere kunnskapsnivå, ønske om innsikt, mer demokrati, forventinger til ansvarlighet og større krav til etikk. Ved å kartlegge organisasjonens interesse- og målgrupper og holde en god dialog med de viktigste av disse, reduserer organisasjonen sjansene for konflikter. De viktigste gruppene må først identifiseres og deretter må gruppene forstås. Om nødvendig må gruppen(e) få mulighet til å forklare og forsvare sine synspunkter og standpunkter basert på deres oppfatninger. Her igjen vil gapet / ubalansen mellom virkelighet og oppfatninger være viktig å få avklart, for på den måten å få en oppfatning over hva det er viktig å jobbe mot for å oppnå bedre balanse. Hvis organisasjonen kjenner og kommuniserer aktivt med sine omgivelser i forkant av eventuelle kriser eller situasjoner vil det styrke organisasjonen. Det er bedre å være i forkant enn å henge etter, - bedre føre var.

### **5.1.9 Merke varebygging**

Det er elementer fra merkevarebygging som kan brukes også i omdømmebygging, for eksempel at merkevarebygging er å bygge gode relasjoner mellom forbruker og produkt. Omdømmebygging er å bygge gode oppfatninger av selskapet bak merkevaren. Et sterkt selskapsmerke er en stor fordel for å bygge et godt omdømme. Hvis en krise rammer organisasjonen rammes også salget av merkevaren til organisasjonen. Samtidig som organisasjonen bygger merkevaren skal den også analysere og utvikle omdømmet. Analyser og utvikling av omdømme er omtalt noe senere i dokumentet.



Man kan si at en merkevare eies av organisasjonen, men omdømme derimot eies ikke av organisasjonen. Det er publikum som eier omdømmet til organisasjonen, publikum og interessenter er som nevnt tidligere de som kan bidra til å bygge omdømme. Ved en omdømmekrise som rammer organisasjonen skades merkevaren – og dermed organisasjonen. Et godt omdømme utvikles over tid – men kan raseres på et øyeblikk. Det er derfor viktig å jobbe med omdømme og leve som du lærer – organisasjonen blir målt og dømt ut fra hva de faktisk gjør og ikke hva de sier de gjør.

#### 5.1.10 Samfunnsansvar (CSR)

I et omdømmeprojekt i organisasjonen har man også et samfunnsansvar, Corporate Social Responsibility (CSR). Organisasjonens samfunnsansvar kan bidra til både identitetsbygging, profilering og økonomisk vekst. Samfunnsansvar handler om det organisasjonen gjør ut over sin egen kjernevirksomhet, for å gi noe tilbake til samfunnet. Denne typen handlinger blir mer og mer aktuelle for de fleste norske virksomheter. Organisasjonen kan ta samfunnsansvar på tre områder:

1. Filantropiske motiv – å støtte gode formål fordi man mener det er riktig, noe som ofte skjer i det skjulte
2. Profilbyggende motiv – å gjøre gode gjerninger for å få en profilerings- og omdømmegevinst
3. Forretningsmessige motiv – strategisk samfunnsansvar for å kombinere det å gi, med det å styrke egne rammevilkår og i neste omgang egne økonomiske resultater

Det som er viktig for organisasjonen angående disse tre punktene er at den har et bevist forhold til *hva* den gjør og *hvorfor*, samt hvilken effekt den forventer av sine disponeringer. For at organisasjonen skal bygge omdømme i forbindelse med samfunnsansvar må aktivitetene være langsiktige, forankret internt og måles jevnlig. Brønn og Ihlen (2009) mener at det er en del virksomheter som legger mye vekt på å skape et *inntrykk* av at organisasjonen opptre sosialt ansvarlig, herunder yte bidrag til og inngå samarbeid med for eksempel miljøorganisasjoner. I stedet for å endre egen miljøskadelig virksomhet yter de bidrag til miljøorganisasjoner. Dette blir å bygge omdømme på feil grunnlag, og kan gjøre mer skade enn det gagnar organisasjonen.

### 5.1.11 Bruk av media

I omdømmebygging kan også media benyttes ved at medieomtale er en viktig faktor når oppfatninger hos kunder og andre dannes, dette gjelder spesielt for produkter og tjenester. Når organisasjonen framstår i media er det spesielt viktig å framgå troverdig og ekte for å bevare et godt omdømme. Også på dette punktet er det viktig å identifisere gapet mellom virkelighet og oppfatning for at informasjonen ut i media blir korrekt og framstår troverdig. Ved å gjøre analyser er det mulig å finne ut om media dekker det som er viktig for organisasjonens omdømme. For en aktiv bruk av media kan organisasjonen gjerne lage en medieplan som beskriver hvilke saker den ønsker å få inn i hvilke medier, og når og hvordan det skal skje. Budskapsbærerne er viktige brikker i omdømmebygging med hjelp av media. Ledelsen bør trenes opp så de kan svare media i tråd med den posisjonen organisasjonen ønsker å ha. Internett gir store interaksjonsmuligheter, disse bør overvåkes og utnyttet dem gjerne, i tråd med organisasjonens omdømmeplan. Sørg for å rette opp feil omtale om organisasjonen på andres nettsteder.

## 5.2 Omdømmerisiko

Risiko kan defineres på flere nivåer, for omdømme er risikoen for tap av opplevd tillit og tiltro til organisasjonen noe som kan forringe ressurser eller planer som er lagt slik at man ikke kan nå de målene som er satt. Organisasjonen risikerer at det kan oppstå negative oppfatninger blant folk, og at dette kan bidra til at tilliten svekkes. Hvis organisasjonen utsettes for negativ publisitet kan det få økonomiske konsekvenser. Hvis vi skal sette sammen en modell for relasjoner, kommunikasjon og omdømme tegner Brønn, Ihlen (2009) følgende modell:



Figur 5 - Relasjoner, kommunikasjon og omdømme. Brønn, Ihlen (2009)

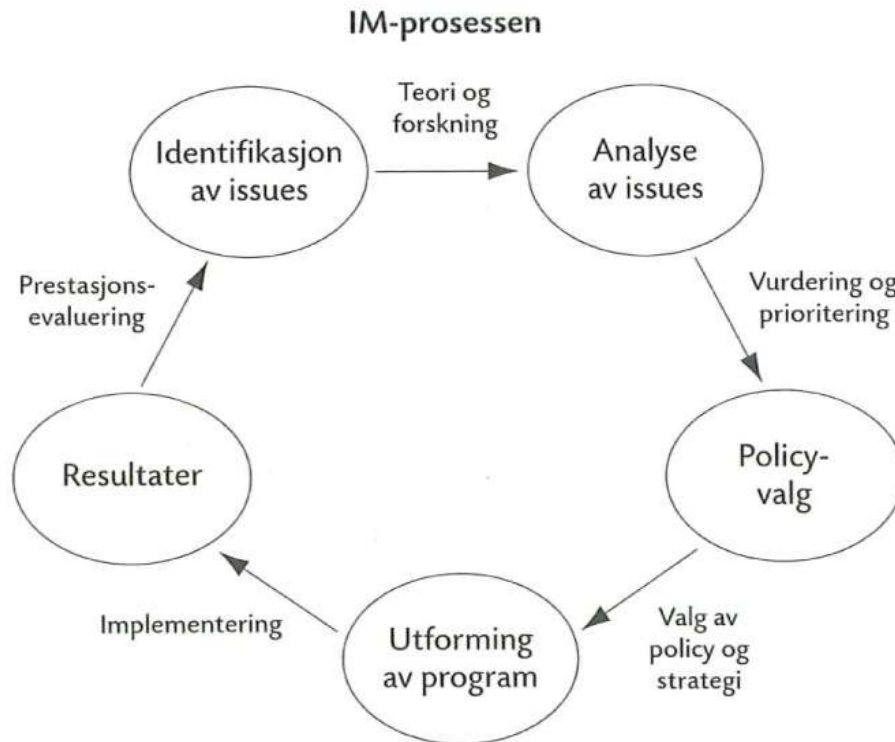
Det finnes flere typer risikoområder for organisasjoner, 1) operasjonell risiko, 2) kapitalrisiko, 3) finansiell risiko, 4) sosial risiko og 5) immateriell risiko. Kategoriene varierer avhengig av typen organisasjon. Dårlige prestasjoner i noen av disse risikokategoriene kan svekke omdømmet til organisasjonen. De fleste organisasjoner har system på plass for å begrense og håndtere denne typen risikoer i form av formelle prosedyrer for risiko- og krisehåndtering. Det er en annen risiko som ikke er nevnt over som også burde vært med og det er omdømmerisiko. Brønn, Ihlen (2009:104)definerer omdømmerisiko som:

*”Muligheten for at konsekvenser av handlinger eller hendelser gir negative assosiasjoner til en organisasjon på områder som betyr noe for folk”.*

---

Styring av omdømmerisiko handler om å være forberedt på, fange opp og respondere på verdi- og adferdsendringer blant kundene eller interessentene til organisasjonen. Også herunder kan det oppstå gap mellom det organisasjonen gjør av aktiviteter og deres retningslinjer og gap i forhold til interessentenes forventninger. Organisasjonens viktigste interessenter kan ha meninger og forventninger til hva organisasjonen gjør og bør gjøre. Dette gapet som her oppstår kan ha en omfattende og øyeblikkelig innvirkning på imaget og i det lange løp på omdømmet til organisasjonen.

Styring av omdømmerisiko er vanskelig på samme måte som styring av omdømme. Det er mange meninger om omdømme ikke direkte kan styres, heller ikke omdømmerisiko lar seg direkte styre. Det er organisasjonen og beslutningene som kan styres, det vil si at man kan styre prosesser som brukes til å forutse forandring og reaksjoner på beslutninger. På denne måten kan omdømmekriser unngås, eller i beste fall begrenses når de oppstår. En modell som har vært brukt i forbindelse med omdømmerisikostyring kalles for Issues Management (IM) – Brønn, Ihlen (2009) Prosessen kan brukes til å identifisere trender, problemer, tema eller debatter som på lang sikt kan være muligheter eller trusler. Dette er en langsiktig prosess i motsetning til krisehåndteringsrisiko som kjennetegnes som reaktiv brannslukning.



**Figur 6 - IM modellen, en repeterende prosess Brønn, Ihlen (2009)**

IM-prosessen innebærer at endring i ett ledd i systemet påvirker og påvirkes av hendelser i alle de andre leddene. Det er en sirkulær prosess som fortsetter og fortsetter fram til at organisasjonen lykkes eller ikke lykkes i å nå sine mål. Denne formen for og hensikten for å gjennomføre prosessen har blitt mer og mer utvidet til også å omfatte det å bygge og holde på organisasjonens image. Det har blitt en vesentlig del av ledelsens forsøk på å styre organisasjonens identitet og spiller en viktig rolle i dens strategiske innsats for å bygge, opprettholde og reparere omdømme og imaget til dens produkter og tjenester, for å bygge opp og styrke organisasjonens kapital.

For en organisasjon er det viktig å få kartlagt interessenter og analysere omverden slik at det er mulig å gjøre de nødvendige tiltak for organisasjonen. Omdømmerisiko handler utelukkende om å innfri forventningene fra interessentene. Det er en stor oppgave å følge med på forventningene i samfunnet, et samfunn som er i stadig endring og rask utvikling, og da også med tanke på at alt organisasjonen foretar seg følges med argusøyne. Hvis organisasjonen kan bevise at de er pålitelige, tilgjengelige og holder det den lover vil denne oppgaven kunne utføres med større letthet.

### 5.3 Omdømmekapital og kriser

Et godt omdømme vil fungere som en buffer i tilfelle krise. En virksomhet med mye omdømmekapital vil ha bedre forutsetninger for å reise seg raskt igjen etter en krise. Å bygge omdømmekapital sammenlignes med å ha en god livsforsikring. Måten krisen håndteres på er viktig for hvilket skadeomfang den får. Å være åpen, tilgjengelig og ærlig vil lønne seg stort i tilfelle krise.

Det finnes to typer kriser: plutselige og langsomme kriser. Plutselige kriser er sykdom, ulykker, brann etc. mens langsomme kriser er økonomisk utroskap, produksjonsfeil, korrupsjon etc. Ved å forberede seg, lage kriseteam og øve på kriser kan skadene reduseres betraktelig hvis krisen skulle oppstå. Kriseteamet er forberedt, har øvd på krisesituasjoner og kan være rimelig forberedt i tilfelle situasjoner. Hvis krisen har skjedd er det to måter å håndtere den på: beklage det som har skjedd eller slå tilbake. Hvis organisasjonen har gjort feil lønner det seg å innrømme feil med én gang. Innrøm skyld, beklag det som har skjedd og fortell hva organisasjonen vil gjøre for å rette opp feilen. Hvis organisasjonen ikke har gjort feil og er uskyldig anklaget for noe må den raskt vurdere om det er rett å slå tilbake. Argumentene må da være gode og gjennomtenkte for hva den velger å gjøre. Et dårlig omdømme vil gjøre det vanskeligere for organisasjonen å nå sitt fulle potensial og flere hindre kan dukke opp for organisasjonen. Leslie Gaines-Ross i kommunikasjonselskapet Burson-Marsteller (BM) hadde en artikkel i E24 2009 hvor hun blant annet viste til håndteringer gjort av Norske Skog og Tine i saker som skadet deres omdømme kraftig. Norske Skog kvittet seg med 380 arbeidsplasser i Skien, daværende sjef måtte gå og konserndirektør Hanne Aarberg forteller at de baserte seg på fakta og rasjonelle analyser. De undervurderte følelsene i dette og medias påvirkningseffekt. Det har tatt tid for Norske Skog å bygge sitt omdømme sterkere etter dette. Tilsvarende var det for Tine da det kom fram i media at Tine forsøkte å presse konkurrenten Synnøve Finden ut av kjølediskene i ICA-kjeden. Dette sier Tines konserndirektør Bjørg Brusset til E24: "Vi hadde et meget godt omdømme i utgangspunktet. Derfor ble fallet desto større."

For at organisasjonen skal være i stand til å bygge omdømme og øke omdømmekapitalen på sikt er det viktig at man er villig til å gjøre nødvendige tiltak, som omdømme målinger.

## 5.4 Måling av identitet, image og omdømme

Det er viktig for organisasjoner å skaffe seg en oversikt over det omdømme de faktisk har, spesielt hvis det er snakk om å endre på omdømmet. Brønn og Ihlen (2009) viser til noen metoder for måling av identitet, image og omdømme. En metode de trekker fram er koorienteringsmetoden, en tolking av hva som kommuniseres ut, hva som mottas og enigheten – forståelsen av dette. Presiseringen av kommunikasjonen – enighet og forståelse – og om det organisasjonen kommuniserer samsvarer med interessentenes oppfatning av dette. Dette blir et komplekst bilde som vi ser er mulig å koble opp mot kompleksitetsteorien (Stacey, 2008). Helt kort tar den opp utfordringene med enighet og forståelse av kommunikasjonen mellom individer – organisasjoner, på bakgrunn av den kunnskap og erfaring hver enkelt har med seg inn i kommunikasjonen.

En annen presentasjon av koorientering er muligheten for fire tilstander; ekte enighet, uenighet, falsk enighet og falsk konflikt. Ekte enighet er samme forståelse, samme syn og samme vurdering av en sak. Uenighet er hvor partene har forskjellig syn på en sak og er klar over forskjellene seg i mellom. Falsk enighet er når organisasjonen *tror* at interessentene er enige med den, men ikke er det. Denne tilstanden oppstår også når begge parter feilaktig tror at de er enige om en sak og faktisk ikke er det. Falsk konflikt oppstår når partene tror at de er uenige, men de faktisk er enige. Er det rart at kriser oppstår og muligheter går tapt for organisasjoner?

For å måle identiteten, image og omdømme bør man starte med organisasjonsidentiteten, dernest måler en virksomhetsidentiteten. Da er det nødvendig å måle kommunikasjonen, symbolbruken og adferden til de ansatte i organisasjonen. Deretter måles imaget. Brønn og Ihlen (2009) nevner flere forskjellige metoder for å måle imaget, vi skal ikke plukke fram alle her, men nevne at det er en kvantitativ metode og seks kvalitative metoder som baserer seg på muntlige intervjuer og diskusjoner. For å måle omdømmet er det fire begrepsmessige retninger det er verdt å se nærmere på - nemlig: sosiale forventninger, organisasjonens personlighet, tillit og relasjoner. Det eksisterer måleverktøy som kan brukes for å kalkulere en finansiell verdi som omdømmebygging gir. Eksempel på slike måleverktøy er omdømmeundersøkelser som utføres av Synovate Norge, tidligere Markeds- og Mediainstituttet. Hvis organisasjonen får et dårlig omdømme vil det koste. Dette er vanskeligere å måle, men en del konkurser kan relateres til dårlig omdømme. Et eksempel på

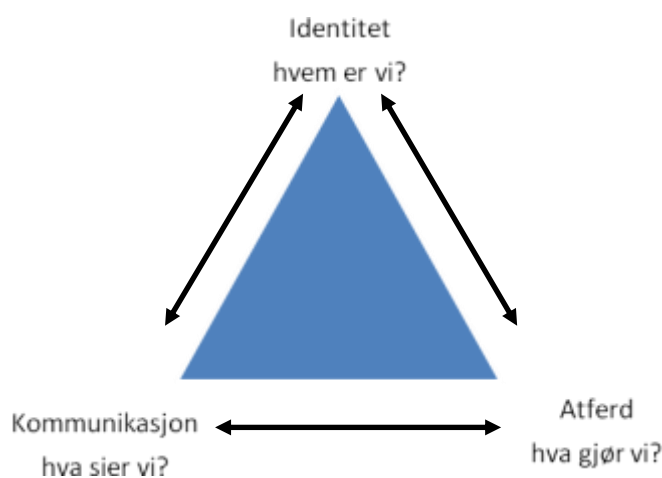
dette kan være konkursen til eiendomsmeglerselskapet Notar. Notar gikk konkurs i høsten 2008 og i en artikkel på Nettavsnen, Solberg (2008) fra den tiden kommenterer en tidligere eiendomsmegler ved Notar forteller om frynsete rykte, ukorrekt informasjon til kunder og i møter med kunder var det "som å begynne i minus" og at grunnstammen med de beste meglernes forsvant fra selskapet.

Ved å avklare hvilket omdømme organisasjonen har blant viktige interessentgrupper, har organisasjonen mulighet til å sammenligne seg med de beste innenfor egen bransje. Ved å gjøre det tydeliggjør en også hvilke mål som det må jobbes mer mot og hvilke områder som har behov for å styrkes.

### 5.5 Hvordan starte en prosess for å utvikle omdømme?

Hvis omdømmet ikke kan måles, kan det heller ikke styres, ved å gjøre en omdømmemåling vil organisasjonen få et godt nullpunkt å jobbe ut fra. For å gjøre målinger må organisasjonen definere noen interessegrupper som er viktige, spørreskjema og datainnsamlingsmetode må utvikles og være konsistent på interessegruppene. Med det menes at samme skjema og metode må brukes på alle gruppene organisasjonen har definert som deres viktigste. Ved å gå systematisk til verks kan en omdømmeanalyse brukes til å bygge en mer solid omdømmeplattform og endre kommunikasjon og atferd i riktig retning.

Gevinsten med å jobbe systematisk med omdømme illustreres i følgende modell:



Figur 7 – Omdømmemodell

Denne modellen har en del til felles med IM – Issues Management – som brukes for å identifisere omdømmerisiko. Hvis man i en prosess for omdømmemåling starter internt og forsøker å identifisere organisasjonens risikoområder, gjør nødvendige analyser, strategiske valg og oppfølginger, og forsøker å kombinere modellen som er identifisert (bedriftens IM-modell) med omdømmemodellen over, kan det være gode sjanser for å få startet en prosess som kan bidra til å styrke organisasjonens omdømme. På den måten vil sjansene for best mulig informasjon fra internt nivå og dernest jobbe for å ta vare på og bygge omdømme med input fra eksterne interessenter. Tidligere i dokumentet har vi nevnt at omdømme er å bygge verdier over tid, en prosess med å utvikle og bygge organisasjonens omdømme skal ta tid. Tid som interessentene har behov for og tid som organisasjonen skal ta vare på og benytte i sitt arbeid med å bygge det viktige omdømmet.



## 6 Rekruttering

*”Rekruttering er å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling”(Grimsø -05, s. 157)*

---

Rekruttering beskrives som strategier og metoder for å komme i kontakt med egnede søkere eksternt, så vel som internt i organisasjonen. Om rekrutteringen er vellykket eller ikke kan vi ikke se ut fra antallet som søker på ledige stillinger, men om de som søker er kvalifisert. Mange ukvalifiserte søkere fører til unødvendig ressursbruk i utvelgelsesprosessen.

Rekruttering som helhet er en prosess som starter med organisasjonens mål og visjoner frem til rett person er ansatt på rett plass. I denne oppgaven handler fokuset på rekruttering om prosessen frem til organisasjonen har fått kvalifiserte søkere til stillingene.

Rekruttering og å velge ut de rette personene er en av organisasjonens viktigste oppgaver. At de ansatte har rett kompetanse og kvaliteter er avgjørende for at organisasjonen skal kunne oppnå sine målsetninger og visjoner og at organisasjonens hovedoppgaver skal kunne løses. Arbeidstakerne på sin side stiller krav til å få bruke sin kompetanse og å kunne utvikle sitt potensial. Det er derfor viktig at det er tatt høyde for begge disse sider i organisasjonens planlegging, men samtidig er det veldig utfordrende. En sterk organisasjon må være sammensatt av folk med ulik kompetanse, erfaring og krav. Grimsø (2005.)

### 6.1 Bemanningspolitiske mål og strategier

I dag skjer det raske endringer i organisasjonen og i det ytre miljøet som omgir de fleste organisasjonene, noe som stiller større krav til rekrutteringen og gjør oppgaven vanskeligere. Samfunnet rundt organisasjonen påvirker organisasjonens evne til å rekruttere. Dette i forhold til lover og regler som regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Samarbeidet mellom arbeidslivet og skoler er en viktig faktor. Grimsø (2005).

Grimsø sier videre at hvis en organisasjon ønsker å konkurrere i markedet har det vært vanlig at lederne har laget strategiske planer for dette i forhold til produksjon, teknologi og økonomi. Mens det er først i de senere årene også er blitt vanlig at strategisk planlegging er blitt en del av personaladministrasjonen. Tidsperspektivet er blitt stadig kortere som et resultat av stadig raskere skifter i omgivelsene.

Personalplanlegging er et begrep som omfatter mange ulike aktiviteter og derfor defineres ulikt hos organisasjonene. Lundberg (1996:50), har definert det som:

*”En prosess som tar sikte på å dekke både det kortsiktige og langsiktige behov for en bedrifts menneskelige ressurser, kvalitativt og kvantitativt. Kort sagt å ha riktig person på riktig plass til riktig tid.”*

---

Werring, Langseth (1996:101) definerer personalplanlegging slik:

*”Riktig bemanning til en hver tid.”*

---

Begge disse definisjonene samsvarer med hverandre og vektlegger at det må være en kontinuerlig prosess med målsetting om å hjelpe organisasjonens ledelse til å ta de riktige valgene ut fra den aktuelle situasjonen på kort og lang sikt. Grimsø (2005), har i tillegg til organisasjonens behov også tatt med at god personalplanlegging også er i de ansattes og samfunnets interesse.

Dagens organisasjoner er ofte mer fleksibelt organisert en tidligere ved at de er mer ”prosjektorganiserte” oppgaver og at arbeidstakerne jobber oftere sammen i skiftende grupper ut fra behov. Dette kjennetegnes ved:

- Funksjonell fleksibilitet, etterutdanning og flytting av ansatte ut fra behov. Utydeligere skille mellom ulike jobber.
- Numerisk fleksibilitet, ansatte reguleres ved hjelp av ansettelse, oppsigelser og alternative arbeidsanordninger

Funksjonell fleksibilitet er vanligst i store organisasjoner som en del av den strategiske planleggingen, mens numerisk fleksibilitet er mer vanlig i mindre organisasjoner som oftest handler ut fra situasjonen der og da og gjør det de mener er mest hensiktsmessig ut fra nåsituasjonen.

En hver organisasjon bør utarbeide egne mål og strategier for bemanningspolitikken, både på det nåværende tidspunkt og fremover. Her bør det også være tatt med bemanningsstrategier for eventuelle nedgangstider og mulig overbemanning. Slike mål og strategier utarbeides best gjennom en bemanningsplan.

I følge Grimsø (2005), er det fire hovedaktiviteter som inngår i personalplanleggingen:

1. Analyser og prognoser som gjelder antall ansatte og kategorier av arbeidstakere som organisasjonen trenger for å nå oppsatte mål.
2. Analyser og prognoser for tilgjengelig, kvalifisert arbeidskraft -internt i organisasjonen og eksternt på markedet.
3. Vurdering av forholdet mellom behov og tilgang.
4. Tilpasning, opplæring og utvikling av arbeidskraft på en måte som tilfredsstillende både den ansatte og organisasjonen.

Mangler organisasjonen en god strategi er det stor fare for at den får problemer på sikt. Erfaringer har vist at uklart formulerte mål og strategier stort sett gir dårlige og uklare veivalg. Utforming av mål og strategi er med på å bestemme om organisasjonen vil ligge i forkant, ligge å vente eller havner en i bakleksa i forhold til andre organisasjoner.

Små bedrifter, som de fleste i Norge er, har ikke behov for noen større og avansert analyse. Men passerer man 20 ansatte blir bemanningsoversikten og behovene fort såpass store at det er vanskelig for de fleste lederne å ha oversikten. Her er det at en god bemanningsanalyse vil være til god hjelp i den daglige driften. Eriksen (1996)

I organisasjonens fremtidige planperspektiv bør den ha kjennskap til følgende opplysninger:

- Personalpolitiske retningslinjer
- Langsiktige planer på sentrale områder for organisasjonen som for eksempel markedet, produkter, organisasjonsendringer, nettverk og samarbeid med andre organisasjoner
- Hovedtrekkene i samfunnsutviklingen på sosialt, økonomisk og teknologiske områder
- Utvikling av arbeidsmarkedet
- Personalutviklingen i organisasjonen, og fremtidige rekrutteringsbehov på kort og langsikt
- Oversikt over formell kompetanse, praksis og dyktighet for organisasjonens og ansattes motivasjon og opplæringsbehov. Werring og Langseth (1996.)

## 6.2 Analyse av organisasjonens bemanningsbehov

Det er viktig at en i forkant av nyansettelse ser på hva som er organisasjonens formål og hvordan en best mulig kan oppnå dette. Gjøres det ved å ansette nye eller kan det oppnås ved andre grep som omorganisering av eksisterende personalressurser eller eventuelt automatisering av oppgaver. Kan eventuelt tjenester kjøpes av andre for kostnader som er lavere enn å ansette flere.

Lundberg (1993) sier at god personalplanlegging er et viktig hjelpemiddel for ledere som på sikt har mulighet til å være forberedt på et vekslende arbeidsmarked. Analyse av dagens situasjon vil gjøre dem sterkere rustet hvis det blir nedgangstider. En nøyaktig planlegging innebærer at de har en relativt god oversikt over kompetansen i organisasjonen, ut fra dagens behov og drift, samt at det vil være raskere å holde seg løpende orientert over hvordan personalbehovet vil være ved eventuelt endringer av driften.

For å få til god personalplanlegging er det nødvendig å ha følgende oversikt:

- Hva som skal gjøres
- Hvordan det skal gjøres
- Når det skal gjøres
- Hvor mange det er behov for, og hvilke kvalifikasjoner de må ha
- Hvordan de ansatte skal kvalifiseres til å ivareta oppgavene

Jobbanalyse handler om å skaffe seg en oversikt over oppgaver og utfordringer nye ansatte vil ha på kort og langsikt. Dette for å kunne finne ut hvilke menneskelige egenskaper, kunnskaper og ferdigheter ansatte trenger for å kunne gjøre en god og effektiv jobb. Jobbanalyse utføres ved å lage en teoretisk sammenkobling mellom hva som kjennetegner oppgavene som skal utføres, og hva man mener disse kjennetegnene stiller av krav til egenskaper, kunnskaper og evner. Ved å lage en grundig jobbanalyse øker en mulighetene til å rekruttere personer som er best mulig egnet til å løse arbeidsoppgavene som ligger i stillingene. Einarsen og Skogstad red. (2005)

Bemanningsanalyse innebærer å gjennomføre analyse(r) over fremtidig bemanningsbehov. Analysen gir et bilde av hva en vil trenge fremover, enten øke eller nedbemanne den arbeidsstokken en har i dag. For å lage en slik analyse må en ha tenkt gjennom følgende

temaer: hvordan vil ordretilgangen bli og hvordan vil dette påvirke arbeidsmengden, hvor stort sykefravær har en og trenges det å kompenseres med flere ansatte, hva er gjennomsnittsalder på de ansatte med tanke på naturlig avgang, planlegges det oppkjøp, fusjon eller organisatoriske endringer som vil få personalkonsekvenser og vil ansatte få nye arbeidsoppgaver og utstyr?

Før en starter selve rekrutteringsprosessen må organisasjonen foreta en ekstern analyse av hvordan den tror at markedet utvikler seg. Hvordan ser en for seg fremtiden, er det økt behov for bemanning og hvilken kompetanse er det behov for. Deretter må organisasjonen foreta en intern analyse for å skaffe en oversikt over hva den har av ressurser, hvordan disse blir brukt og hva må skaffe nytt. Einarsen og Skogstad red. (2005)

Disse spørsmålene kan være med på å danne et bilde om hvordan fremtiden kan utvikle seg og med den bakgrunnen lage en plan for fremtidig bemanning. En slik oversikt kan si noe om rekrutteringsbehovet, både på kort og lang sikt og derfra bidra til å danne bakgrunnen for mål og strategier for rekruttering.

### 6.3 Bemanningsplan

En god bemanningsplan gir organisasjonen muligheten til å ha

*”Riktig person på riktig plass til riktig tid og lønn” Werring, Langseth (1996: 102)*

---

Her i ligger det at personalplanlegging gir føringer for personalledelse innen rekruttering, forfremmelse, lønn, kompetanseutvikling osv. En god planlegging gir oversikt over hvordan organisasjonen ønsker å utvikle seg fremover i planperioden. Bak en slik plan må det ligge noen konkrete ønsker om hva den ønsker å vite og hvordan denne informasjonen skal skaffes.

Bemanningsplanen bør følge organisasjonens øvrige mål og planer og innholde organisasjonens totale personalpolitikk med bl.a. intern og ekstern rekruttering. Videre bør det være med planer for opplæring og utvikling av medarbeidere, karriereplanlegging og som sagt tiltak for å møte eventuell nedgangstider. Målsetningen til bemanningsplanen bør derfor beskrives både ut fra et organisasjonsnivå og et individ nivå. Eriksen (1996).

Grimsø (2005) deler inn personalplanleggingen i reaktiv og proaktiv personalplanlegging. Hovedskille mellom disse to måtene å planlegge på er i hovedsak knyttet til tidshorizonten for planene. Proaktiv planlegging innebærer at en i god tid forutser behov og situasjoner som vil oppstå, og planlegger for disse. Mens det i en reaktiv planlegging oftest skjer i etterkant når den aktuelle bemanningssituasjonen har oppstått. Handlingene skjer som en reaksjon på en allerede oppstått situasjon. I proaktiv personalplanlegging er personalansvarlig med i organisasjonens øvrige overordnede planlegginger. Deltar ikke den personalansvarlige i de øvrige overordnede planleggingene vil den øvrige innsatsen stort sett begrenses til gjennomføringer og eventuelle brannslukninger.

Grimsø (2005) sier videre at personalplanlegging skjer på nivåene bemanningsplanlegging og individuell planlegging. Dette understrekes videre av Werring og Langseth (1996) som deler inn personalplanlegging som følgende:

#### Organisasjonens bemanningsplan

- Kvalitativt og kvantitativt riktigere bemanningsdimensjoner
- Rett person på rett plass
- At det er en kontinuitet i lederstillingene og dekningen av resten av stillingsbehovene i organisasjonen skjer til rett tid.

#### Individuell karriereplanlegging

- At de ansatte til en hver tid har oversikt over fremtidige ledige stillinger i organisasjonen slik at de har muligheten til å planlegge egne karrierer.
- Rett person på rett plass med rett lønn
- At de ansattes egne interesser på arbeidsplassen blir bedre ivaretatt.

### 6.3.1 Personalbevegelser

Personalplaner har muligheten til å ta opp personalbevegelsene i organisasjonen. I følge Werring og Langseth (1996) kan personalforflyttingen deles inn i to områder:

- Intern forflytting som omhandler omplasseringer, forfremmelser og nye stillinger.
- Ekstern forflytting omhandler oppsigelser, dødsfall, permitteringer, sykdom/invaliditet og pensjonering.

Som en del av personalplanleggingen er det viktig å ha oversikt over gjennomtrekk av personale(turnover). Dette kan defineres som følgende:

$$\frac{\text{Totalt antall personer som slutter x 100 \%}}{\text{Gjennomsnittlig antall ansatte}}$$

Ved å trekke fra antall personer med naturlig avgang (død, pensjon osv.) fra totalt antall personer som slutter kan en få et bilde av hvor attraktiv organisasjonen er som arbeidsplass. Werring og Langseth (1996)

Samme definisjon finnes hos Grimsø (2005) som sier at det er flere årsaker til turnover i en organisasjon. At personer som slutter som følge av pensjonering, er årsaker som er kjent over lang tid og kan planlegges ut fra. Andre årsaker som sykdom og dødsfall er årsaker som vanligvis er uten for organisasjonens kontroll. En viss turnover i en organisasjon kan gjerne være ønsket da en viss rotasjon i personalsammensettingen kan være en fordel. Derimot når organisasjoner mister medarbeidere de ønsker å beholde er det viktig å finne årsaken til turnoveren. Ligger den internt i organisasjonen eller i den ansattes personlige livssituasjon.

Erfaringer viser at yngre ansatte er mindre interessert i å bli forflyttet, mindre lojale ovenfor arbeidsgiver og mer opptatt av at arbeidet er interessant og morsomt. De er derfor mer opptatt av å bytte arbeidsgivere jevnlig for å styrke sin kompetanse i arbeidsmarkedet.

## 6.4 Kompetanse

Definisjon av kompetanse

*Kommer av det latinske ordet "competentia" som betyr samsvar. Det handler i denne betydningen om samsvaret med en person og de kravene det stilles til en jobb. Skorstad(2008)*

---

Rekruttering er å søke etter personer som innehar den kompetansen som organisasjonen mener de trenger nå eller fremover. Her må en ta hensyn til både formell og uformell kompetanse for å skaffe seg et helhetsbilde for hvordan en person vil passe inn i organisasjonen.

I følge Skorstad (2008), er formell kompetanse den kompetansen en har opparbeidet seg gjennom utdanning, yrkeserfaring, prestasjoner og andre ting som er relevant for yrkeslivet. Den uformelle kompetansen er knyttet til ens personlige egenskaper og handler om hvordan en handler og opptrer ut fra de personlige egenskaper en har opparbeidet seg.

Arbeidsoppgaven kan kreve en helt spesifikk kompetanse for oppgaven som skal utføres, eller at det er formell kompetanse innen flere områder som kan benyttes. I tillegg kan det være behov for uformell kompetanse gjennom hvordan vi er som person for å kunne gjennomføre oppgavene. Det kan for eksempel være hvordan vi er i forhold til kontakt utad mot eksterne samarbeidspartnere/kunder eller internt i organisasjonen. Den uformelle kompetansen er en viktig faktor i forhold til arbeidsmiljøet.

Rekruttering av personell handler derfor om å skaffe de personene vi mener har rett kompetanse i forhold til våre forventninger av hva som trengs for å utføre de oppgavene stillingen innehar. Å inneha riktig kompetanse handler om å mestre de oppgavene som skal løses. Skorstad (2008)

Kompetansen som er opparbeidet innen et område, kan ikke denne uten videre overføres til en annen sammenlignbar stilling som også har andre oppgaver som må løses vesentlig annerledes. Det kan hende at det oppstår en situasjon hvor det ikke er samsvar mellom den kompetansen en har og forventningen til hvordan oppgaven skal løses. Evnen til å bringe med seg opparbeidet kompetanse, tilpasse den til den nye stillingen og løse de nye arbeidsoppgavene er veldig individuelle. Noen personer greier denne overgangen veldig godt og det gir dem dermed en fordel i forholdt til karriereutvikling. Andre har større problemer med overgangen, fra en stilling hvor oppgavene er godt tilpasset ens formelle kompetanse, til en ny stilling som krever at kompetansen både må utvides og brukes på en annen måte. Derfor er det i en rekrutteringsfase viktig at det jobbes med å kartlegge hvilken spesifikk kompetanse det kreves til hver enkelt stilling for å kunne løse de forventede oppgavene. Det handler både om å finne den formelle kompetansen stillingen krever, men også vel så viktig å finne ut hvilke uformell kompetanse som trengs for den enkelte stilling, samt samarbeid og kultur i arbeidsplassen som helhet. Dermed må en organisasjon i en rekrutteringsfase definere og vektlegge ønsket formell og uformell kompetanse for stillingen. En må sjekke ut om søkerne til stillingene innehar denne kompetanse som man er ute etter.



#### **6.4.1 Kompetansepotesialet**

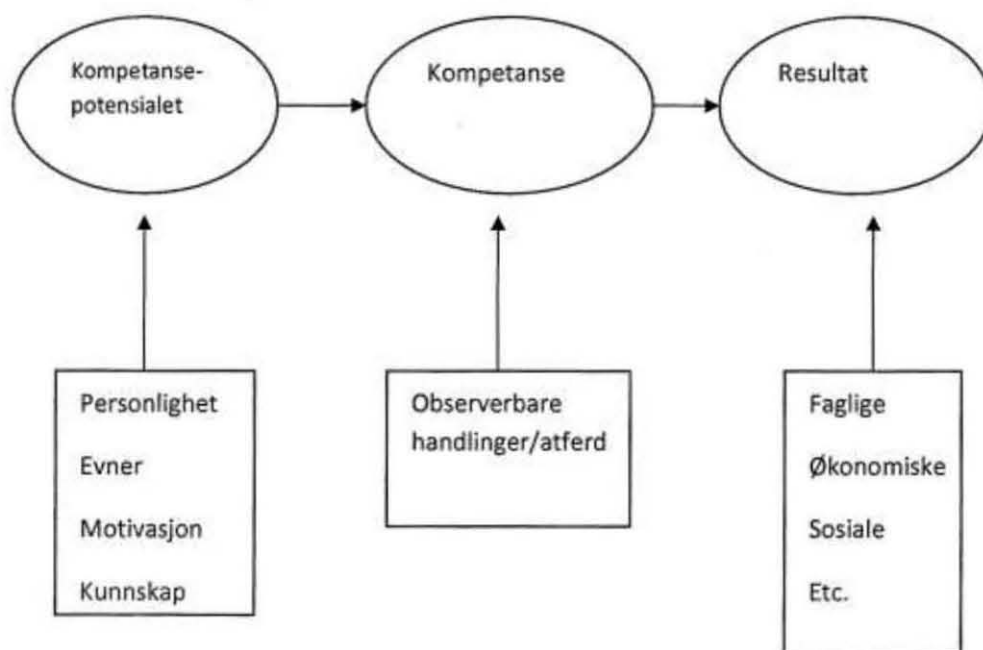
Kompetansepotensial er derimot ikke observerbart. Det kan beskrives som en persons personlighet som igjen er en beskrivelse av hvordan vi oppfattes av andre. Personligheten formuleres gjerne gjennom de personlighetstrekk en oppfatter andre har. De viktigste personlighetstrekene i forbindelse med rekruttering er: motivasjon – i hvilken grad en arbeidstaker er motivert i forhold til organisasjonens verdier og belønningssystem, evner – hva en person er i stand til å gjøre, og hvilke områder denne bør settes til for å få utnyttet kompetansen til personen best mulig. Kunnskap – relevant kunnskap for å utføre de arbeidsoppgavene stillingen innehar. De tre punktene nevnt ovenfor er av betydning for organisasjonen og den ansatte.

For å danne seg en helhetsvurdering av en arbeidstaker bør en derfor skaffe seg best mulig oversikt over kompetansen og kompetansepotesialet, dette for å ha muligheten til å danne seg et bilde av en persons handlingsregister. Skogstad (2008) har beskrevet aktuelle kandidater som et isfjell hvor vi ser den formelle kompetansen, en veldig liten del, som stikker over vannoverflaten, mens kompetansepotesialet, den største delen, er det som ligger under vann.

#### **6.4.2 Kompetansemodell**

Skorstad (2008) har skissert følgende modell for å illustrere sammenhengene innen de ulike elementene innen kompetanse og som har betydning for hvordan en person vil utføre sin jobb:

1. Kompetanse er den observerbare atferden som en person utfører for å nå visse mål eller resultater i en yrkeskontekst.
2. Kompetansepotesialet er de underliggende personlighetstrekk som er nødvendig for at en person skal utføre den ønskede atferd.
3. Konteksten er de situasjonelle faktorer som letter eller vanskeliggjør arbeidet vi gjør. De omgivelsene vi befinner oss i.
4. Resultatene er utkommet eller målsettingen med atferd.



**Figur 8** Kompetansemodell. Skårstad (2008)

### 6.4.3 *Kompetanseutvikling for attraktive fagmiljøer*

For å kunne fremme organisasjonen og de kvalitetene den innehar, er en nødt til å ha et bevisst fokus på kompetanseutvikling. Muligheten til intern rotasjon innen en organisasjon fører til at en fortsatt kan beholde arbeidstakere som er på utkikk etter nye oppgaver og utfordringer. Disse kunnskaps- og utfordringsøkende trenger da ikke søke seg bort og ta med seg opparbeidet kunnskap over til annen organisasjon. Avtaler om praksisopphold på tvers av flere organisasjoner kan være med på å øke kompetanseutviklingen hos alle, samtidig som at arbeidstakerne opplever nye utfordringer. Gudbjørgrud (2001)

Økt kompetanseutvikling øker muligheten til mer varierte arbeidsoppgaver og dermed en mer variert arbeidshverdag. Attraktive fagmiljøer og muligheten til tverrfaglig samarbeid er med på å gi de ansatte varierte oppgaver, samt hente faglig støtte ved behov, og dermed med på å gjøre arbeidsgiver mer attraktiv. For de med høy utdanning er små arbeidsplasser med lite fagmiljø ofte mindre attraktive. Her er det en utfordring å få til et fagsamarbeid på tvers mellom flere organisasjoner. En organisasjon som har godt motiverte ansatte som

trives vil også ha en mindre turnover av arbeidsstokken, som igjen er gode ambassadører for organisasjonen utad. Dette er viktige momenter i forhold til rekruttering.

En riktig rekrutteringsprosess kan i seg selv være med på å påvirke ens eget omdømme, det å jobbe for å beholde egne arbeidstakere og vise til en lav turnover er noe som er med på å gjøre arbeidsgiver mer attraktiv for nye søkere. Greier en å beholde yngre, nyutdannede arbeidstakere gjør det at organisasjon også er mer attraktiv for andre yngre arbeidstakere. Gudbjørgrud (2001)

## 6.5 Hva tiltrekker eller frastøter søkere?

Godt gjennomførte rekrutteringskampanjer og dyktige rekrutteringsansvarlige hos organisasjonene er viktige, men ikke nok for å trekke til seg nødvendig ny kompetanse. Det aller viktigste er hvordan organisasjonen blir oppfattet av potensielle søkere. Fremstår den som attraktiv eller ikke?

Undersøkelse gjort av Norges Handelshøgskole blant 850 studenter innen juss-, ingeniør- og økonomistudier viser at det flertallet av studentene verdsetter høyest av organisasjonsstrukturer er de som kjennetegner prosjektorganisasjoner. Grimsø (2005)

Prosjektorganisasjoner er avhengig av høy ekspertise, medarbeidere som er spesialister på sine områder, er fleksible og bredt orientert. Samtidig er det andre arbeidssøkere som foretrekker organisasjoner som er mer preget av hierarkisk oppbygning hvor stabilitet er mer gjennomgående. Derfor er det avgjørende hvordan organisasjonen fremstår som organisasjon i forhold til hvilke målgrupper de ønsker å rekruttere.

Andre forhold som påvirker hvor attraktiv en organisasjon fremstår er hvilken type organisasjon de er (produksjons-, tjeneste- eller kunnskapsorganisasjon), strategivalget til organisasjonen, bedriftskulturen, organisasjonsform, størrelse, økonomi, psykisk og fysisk arbeidsmiljø og organisasjonens omdømme i forhold til arbeidstid og andre forhold/goder. Ikke minst i forhold til hvordan de ansatte selv har muligheten til å disponere arbeidstiden friere, samt arbeidslokaler og utstyr.

Selv om lønn er prioritert ned i flere spørreundersøkelser i forhold til hva som er de viktigste kriteriene for valg av jobb, viser det seg at lønn allikevel er viktig når en arbeidssøker skal ta

de endelige valgene. Hvordan belønningssystemet er oppbygd er med på å avgjøre valg av jobb.

- Lønn som hovedsakelig er knyttet til ytelser, er mest attraktivt for de søkerne som mener at de er spesielt produktive.
- Lønn knyttet til ansiennitet er mindre attraktiv for søkere som ikke har planer om å bli lenge i organisasjonen.
- Lønn som er knyttet opp mot kompetanse og med muligheter til videre kompetanseutvikling er attraktiv for de med høy kompetanse. Grimsø (2005)

Et annet moment som har fått stadig større betydning både for organisasjonene og arbeidstakerne er fleksibilitet i forhold til arbeidstidens lengde og plassering. Det å ha en god fleksitidsordning kan være utslagsgivende for rekrutteringen. Fleksitid innebærer at det til en hver tid i er ansatte tilgjengelig innenfor normert arbeidstid, og med en kjernetid for alle, i det tidsrommet i arbeidstiden hvor arbeidspresset er høyest. Utover kjernetiden kan arbeidstiden for den enkelte arbeidstaker tilpasses individuelt.

De fleste arbeidstakere vil etter hvert velge arbeidsoppgaver som er best mulig tilpasset sin yrkesmessige oppfatning, som påvirkes av evner, anlegg, holdninger og verdigrunnlag utviklet gjennom sosiale fora og arbeidserfaringer. Disse erfaringene er med på å forme hva som er attraktivt og negativt i forhold til en fremtidig stilling.

*”Suksess med rekruttering avhenger av at bedriften forstår hva som påvirker eller frastøter potensielle arbeidstakere i den stillingen som ønskes besatt.”  
Grimso (2005:161)*

---

Arbeidsmarkedet er segmentert og vil være ulikt i forhold til ulike yrker. Mens det kan være overskudd av enkelte yrkesgrupper, kan det samtidig være vanskelig å rekruttere andre.

En bør også satse på arbeidstakere som ikke er på arbeidsmarkedet for tiden, men som kan tenke seg å jobbe hvis arbeidsforholdene legges til rette for det. Det kan være ungdommer under høyere utdanning, personer med omsorgsoppgaver som gjør at de ikke kan være i full jobb eller andre som kan jobbe deler av en stilling med tilretteleggelse.

Samtidig som ungdomskullene går ned skjer det en kraftig økning i antall ungdommer som tar utdanning på høyere akademisk nivå. Dette kan føre til et overskudd på enkelte yrkesgrupper på

akademisknivå samtidig som det kan bli underskudd på tilgjengelige ufaglært arbeidskraft. Det gjør at arbeidsgivere må gjøre jobber for ufaglært arbeidskraft mer attraktivt gjennom organisering og fysisk- og psykiske arbeidsmiljø. Ett alternativ er å innleie arbeidskraft fra andre EØS-land.

## 6.6 Hvordan rekruttere

Det er en strategisk personalpolitisk beslutning om rekruttering hovedsakelig skal skje intern, eksternt eller leies inn. Intern rekruttering er kun tilgjengelig for organisasjonens ansatte og utelukker eksternt arbeidsmarked. Dette sikrer at ansatte føler seg tryggere og har muligheten til interne karrieremuligheter for opprykk når de ikke trenger å konkurrere med eksterne søkere. En får en stabil, motivert arbeidskraft med liten turn over. Intern rekruttering gjør at en planlegger for stillingene som besettes i fremtiden gjennom opplæring, utvikling, jobbrotering og arbeidsutforming.

Internrekruttering passer derfor best for relativt store organisasjoner med teknologi som gjør skifte mellom arbeidsoppgaver mulig, hvor de ansatte har muligheten for videreutvikling og med egne opplæringsprogrammer, samt holder de ansatte godt orientert om interne karriereveier.

Ekstern rekruttering gjøres ved at stillingene er tilgjengelig for søkere utenfor organisasjonen, i tillegg til interne søkere fra egen organisasjon. Stillingene kan gjøres allment kjent utenfor organisasjonen, men også begrenset opp mot et utvalgt antall aktuelle søkere. Ved ekstern rekruttering står en fritt i forhold til valg av ansatte og en sparer ressurser og kostnader i forhold til egen skoloring. En kan ansette søkere som har den kompetansen og erfaringen en ser etter umiddelbart. Usikkerhetsmoment her er at man vet ikke hvordan denne personen vil passe inn i forhold til organisasjonens arbeidsmiljø. For de fleste organisasjoner er det ikke noe enten eller, og de benytter seg av begge mulighetene. Grimsø (2005)

## 6.7 Rekrutteringskanaler

Annonser i aviser og tidsskrifter har tradisjonelt vært kanalene som organisasjonene har brukt i forbindelse med rekruttering av nye medarbeidere. I dag er det langt flere arenaer som brukes i forbindelse med rekruttering.

### 6.7.1 Annonsering

Annonsering er på mange måter en markedsføring av organisasjonen i og med at det er ganske mange som legger merke til og leser annonsen, mens annonsens viktigste oppgaver er å få søkere med kvalifisert utdanning, erfaring samt andre kvalifikasjoner til å søke på stillingen. Samtidig skal annonsen sile ut søkere som ikke er interessante for organisasjonen, Grimsø (2005).

Utformingen av annonser i forbindelse med utlysning av stillinger har betydning for rekrutteringseffekten. Først av alt bør det som er beskrevet i stillingsannonsene og innholdet i stillingsbeskrivelsene samsvare. Einarsen og Skogstad red. (2005)

Fokus på annonsens utforming og hvor det annonseres kan ha stor betydning. Annonsen bør være utformet slik at den får leseren til å stoppe opp ved den, for eksempel innbydende eller utradisjonell. Stillingsinnhold må komme tydelig fram i annonsen, minimumskravene for stillingen og hva som eventuelt er ønsket av egenskaper og kompetanse i tillegg. Videre bør den inneholde hvordan stillingen er plassert i forhold til resten av virksomhetens organisasjonsstruktur, hvem er nærmeste leder, er det utstrakt reisetid og eventuelt uregelmessig arbeidstid.

Desto klarere hvordan formell utdanning, erfaring og generell kompetanse er formulert jo bedre grunnlag har man til den kommende utvelgelsesprosessen. Arbeidsgiver står fritt i forhold til hvordan de utformer innholdet i annonsene så lenge dette ikke kommer i konflikt med Arbeidsmiljøloven § 55 A, likestillingsloven § 4 og Straffeloven § 135 A.

### 6.7.2 Internett

Internett er blitt den dominerende konkurrenten til tradisjonell avis/tidsskrift annonsering. Annonsering gjennom internett via websider eller nettbaserte rekrutteringstjenester gjør arbeidet mye enklere for organisasjoner ved at de kan bruke elektroniske søknadsskjemaer, behandle søknadsprosessen elektronisk ved sortering, utvelgning, vurdering og besvarelse.

Annonser på internett er tilgjengelig 24 timer i døgnet samt at de kan nås uansett hvor en er i verden så lenge en har tilgang på internett. Annonser på websider og rekrutteringsbaser kan gi bedre utfyllende informasjon om stillingene enn tradisjonelle avisannonser. I aviser er kostnadene basert på spaltestørrelsen mens annonser på websider og rekrutteringsbaser

har en stykkpris. Webbaserte annonser kan redigeres i etterkant i motsetning til avisannonser. Man skal være obs på at fortsatt er det noen som ikke har tilgang til internett, og disse utelukkes ved å bare bruke webannonsering. Intranett er mye bruk til internrekruttering for store organisasjoner som har utviklet egen, intern webside.

Det er viktig at det er en tidsbegrensning på annonsene, enten ved at de er gitt en begrenset tid eller at de automatisk fjernes når det er kommet inn et gitt antall søknader. Hvis annonsene blir aktive for lenge kan det gi inntrykk av at ingen søker stillingen og dermed mindre attraktiv for andre å søke på.

Effektiv annonsering over internett krever at det er kompetanse og kapasitet hos dem som har ansvaret for annonseringen og oppfølging av søknadene som kommer inn. Hvis dette ikke følges opp på en profesjonell måte vil det fort kunne fremstå uheldig for organisasjonens omdømme. Grimsø (2005)

### 6.7.3 Utdanningsinstitusjoner

De mest vanlige rekrutteringstiltak inne utdanningsinstitusjoner er:

- Oppslag
- Kontaktmøte/rekrutteringsmøte
- Internett

Rekrutteringsmøter er antageligvis det mest effektive, men det er avhengig av tidspunktet i forhold til avslutning av studiet, hvordan møtet er utformet (informasjonsmøte, lunsjmøte, intervju møte osv.) og hvordan organisasjonens status og omdømme er. Mange høyere utdanningsinstitusjoner har egne karrieresentre som er behjelpelig med bedriftsstander og det å komme i kontakt med aktuelle studentgrupper. Grimsø (2005)

### 6.7.4 NAV

NAV arbeid tilbyr både arbeidsgiver og arbeidssøkere bistand på flere områder og tar sikte på å være et møtested for arbeidstakere og arbeidsgivere. Hovedmålsetningen for NAV arbeid er:

- Bistå arbeidssøkere med å få arbeid
- Bistå arbeidsgivere ved rekruttering og omstilling
- Forebygge og dempe skadevirkninger av arbeidsledighet

Nav arbeid har i dag en webside som både er regnet som en av de aller beste og mest besøkte i forholdt stillingsannonser. Grimsø (2005)

NAV er til sluttet EURES (The European Employment Service) som er et bindeledd mellom det lokale NAV arbeid og arbeidsformidlinger i EØS. Disse kan bistå både enkeltpersoner og organisasjoner.

### 6.7.5 Headhunting

*”Headhunting er en systematisk planlagt og gjennomført prosess for å finne frem til og vinne interesse hos spesielt egnede personer til en stilling som skal besettes.” Grimsø (2005:172)*

---

Denne typen rekruttering brukes direkte mot helt spesielle stillinger som har spesifikke krav til utdanning og erfaring. Oftest er dette stillinger av ledende karakter. De forskjellige firmaene har ulike tilnærings metoder.

### 6.7.6 Jobbmesse / seminar

Jobbmesser handler om en gruppe arbeidsgivere innen en eller flere bransjer som samarbeider gjennom å presentere seg overfor potensielle søkere. Dette kan gjøres ved bruk av årsberetninger, brosjyrer, video og / eller direkte samtaler. Jobbmessene er lagt opp som et åpent arrangement hvor interesserte kandidater kan komme og gå fra en stand til neste.

Jobbseminar har mye likhet med jobbmesser, men forskjellen er at det er innenfor en organisasjon som har annonsert ”Åpent hus”. Formålet er å gi interesserte søkere et inntrykk av miljøet i organisasjonen og motivere dem til å søke. Både på jobbseminarer og jobbmessene er det viktig at organisasjonen er representert med representanter som kan selge organisasjonen inn til interesserte søkere.



## 7 Metodevalg

Forskning er å samle inn data og analysere dem, vi skal nå se på to måter å samle inn data, kvalitativ og kvantitativ metode og fordeler og ulemper ved disse. For 30 år siden var samfunnsvitenskapelig metode i stor grad ensbetydende med bruk av kvantitativ metode, det vil si kvantitet i form av flest mulig undersøkelser kontra et utvalg elementer som kvalitativ metode gjør bruk av. Etter hvert som kvalitative metoder har fått større innpass i undersøkelser har kritikken mot ensidige kvantitative metoder økt. Kritikken er spesielt knyttet til positivismedebatten innenfor samfunnsvitenskapene fra 1950-tallet. Den positivistiske forskningsmetoden konsentrerer seg om det som er positivt gitt, som fenomener og egenskaper som kan måles og registreres og at sosiale fenomener studeres utenfra, uten at forskeren engasjerer seg eller deltar i det feltet som studeres. Uavhengig av det som studeres må vitenskap og vitenskapelig metode bestemmes på generelt grunnlag.

Kritikken til positivismen viste til at observasjoner utenfra ikke gir innsikt i det som skjer mellom mennesker, fordi all menneskelig handling har en meningsdimensjon. Den tar ikke hensyn til menneskeligsamhandling og at handlinger betyr mer enn den rent fysiske handlingen som kan observeres utenfra. For å få dette innblikket i meningene i det mennesker gjør må forskeren delta i samfunnet, snakke med mennesker og fortolke det som skjer. Til det trenges kvalitative metoder. Kvalitative metoder henter mer ut av informantene enn kvantitative metoder – forskeren vil gå glipp av informasjon som det ikke er mulig å fange opp ved andre metoder enn kvalitative metoder. Kvalitative metoder er godt egnet til å få fram meningsaspekter. Metoder betraktes som et redskap til å skaffe seg innsikt. For å velge den eller de metodene som er best må en være åpen for hvilken metode som vil fungere best for å besvare forskningsspørsmålene.

Begrepene kvalitativ og kvantitativ henviser til spesielle egenskaper, Johannessen, Kristoffersen, Tufte, (2008). Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens kvantitet viser til mengde eller antall. I forskning er det mange forhold som vi må ta i betraktning, fenomenet som studeres, vi som forsker, innsamlingen av data og analysen og fortolkningen av de data vi samler inn. Hvilke av disse forholdene er det relevant å knytte til egenskapene kvalitet og kvantitet? Noe enkelt svar finnes ikke på dette. Det er samtidig mulig å gjøre bruk av både kvalitativ og kvantitativ metode i forskningen, så hvordan skal det så være mulig å finne noe enkelt svar på dette? Vi må se på det vi ønsker å forske på og så se for oss hva vi er ute etter, hva er det vi ønsker svar på – er det mulig å få fram gode svar på våre spørsmål ved bruk av kvantitative spørsmål, som spørreundersøkelser? Hvordan vil kvalitative undersøkelser passe vår forskning?

Forskjellen ligger i kategoriseringen av egenskapene. Kvalitative data foreligger i en form hvor de ulike kvalitetene ikke uten videre kan telles opp, som i tekst, lyd, bilde etc. Kategoriseringen vil skje i

ettertid og utarbeides ut fra informantenes svar. Kvantitative data er tilrettelagt slik at de kan telles opp, gjerne i søylediagrammer eller lignende. Kategoriseringen er gjort på forhånd gjennom de spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for utarbeidelsen av spørreskjemaet. Innsamling av data skilles gjennom graden av strukturering. I kvantitative undersøkelser er dataene preget av stor grad strukturering og lite fleksibilitet, forarbeidet er veldig viktig for en kvantitativ undersøkelse. Dataene kan ikke endres i etterkant. I denne typen undersøkelser er det alltid en fare for å gå glipp av viktige funn og informasjon.

For å hente data i forbindelse med vårt tema har vi valgt å gjøre kvalitative undersøkelser. Kvalitative metoder benyttes når formålet er å komme nært inn på personene som tilhører målgruppen for vår undersøkelse. Kjennetegnet til kvalitative metoder er at vi forsøker å hente ut mest mulig data / informasjon fra et lite utvalg personer / informanter. Kvalitative intervjuer kan gå over 1-3 timer per informant, deretter kreves det en del etterarbeid fra intervjuet. Intervjuene bruker gjerne lydband hvorpå man deretter skriver ned hele intervjuet som datagrunnlag. Kalt transkriberte intervjuer, som vil generere mange sider med tekst for hvert intervju. Grunnlaget for de kvalitative analysene blir bredere og større, faren ved dette er at spredningen på informasjonen ble for stor.

*Hensikten med kvalitative undersøkelser er å generere overførbar kunnskap, samt å få mer utfyllende kunnskap om fenomenet .... Johannesen, Kristoffersen og Tufte, (2008:109).*

---

Kvalitative metoder kan gjøre bruk av fokusgrupper i tillegg til målgrupper. Fokusgrupper brukes ofte i markedsanalyser, som i forbindelse med preferanser for bilkjøp eller lignende. Disse gruppene deles inn etter kjønn, alder, inntekt, utdanning og produktbruk. Målgrupper defineres ut fra tema og hva forskeren ønsker å finne data om. Det kan være flere målgrupper, som i vårt forskingsområde har vi de som rekrutterer, de som rekrutteres og eventuell familie hvor en av partene rekrutteres. Hvem og hvor mange informanter som velges ut avhenger av forskningsspørsmålene. Utvelging er viktig da prosessen har stor innflytelse på dataene.

Strategisk utvelging vil si at forskeren har bestemt hvilken målgruppe forskningen retter seg mot for å samle nødvendig data. Så skal informanter velges ut fra en del kriterier i forbindelse med akkurat denne forskningen. Kriteriene er forskningsspesifikke for hvert forskningsprosjekt. I litteraturen nevnes det flere måter å gjøre utvalg på til kvalitative undersøkelser, utvalg som ekstreme / avvikende, intensive, maksimal variasjon, homogent utvalg med lite variasjon, typiske tilfeller, kvoteutvelging eller stratifisert utvalg, kritiske tilfeller, snøballmetoden, kriteriebasert utvalg, filterkriterier, teoribasert utvelging, typologibasert utvelging, bekreftende / avkreftende utvalg, opportunistisk utvelging, politiske viktige tilfeller og bekvemmelighetsutvelging.

Hvilke utvalgsriterier som brukes avhenger av forskningsspørsmålene og hva som er praktisk og hensiktsmessig å gjennomføre. Det som er spesielt viktig for forskeren er å tenke grundig gjennom hvor stor variasjon i kjennetegn som er nødvendig for at utvalget skal belyse forskningsspørsmålene. Ensartede utvalg kan gjøre det vanskelig å få fram hvordan forskjeller påvirker menneskene og fenomenet som undersøkes. Uensartede utvalg kan gjøre det vanskelig å finne vesentlige likhetstrekk som en er ute etter, Johannessen, Kristoffersen og Tufte, (2008)

I datainnsamling for kvalitative undersøkelser er det en stor grad av åpenhet og fleksibilitet som kjennetegner undersøkelsen. Forut for undersøkelsen legger forskeren opp til en intervjuguide, men denne trenger ikke følges slavisk. Strukturen kan endres under intervjurunden, det vil si at om informanten fremmer et tema som forskeren ønsker å snakke om dukker opp på et annet tidspunkt enn planlagt, er det naturlig for forskeren å følge det opp når informanten først har tatt det opp. Om informantene forsøker å komme med tema som er av mindre interesse for forskningen er det mulig å styre intervjuet tilbake til temaet. Hadde det vært en kvantitativ undersøkelse måtte informanten svart på spørsmålene etter hvert som de dukker opp, spørreundersøkelse. Det er ikke mulig å hoppe over eller unnlate å svare for å gå til neste spørsmål. I en kvalitativ undersøkelse vil det være mulig å følge en ikke-strukturert plan for undersøkelsen / intervjuet. En kvalitativ undersøkelse bør forsøke å få en god relasjon mellom informant og forsker, muligheten for at viktig informasjon vil komme fram kan øke med gode relasjoner. Fordelen på fremgangsmåten kvalitativ metode er åpenhet og fleksibilitet. Kvalitative undersøkelser gjør bruk av færre informanter, mens i kvantitative undersøkelser kan samle inn informasjon fra mange informanter og derfra trekke slutninger om hva som er typisk for spesielle grupper eller hele befolkningen.

Analyse av data for kvantitative eller kvalitative metoder er viktig. For en kvantitativ metode teller forskeren opp antall besvarelser for å få en statistisk fremstilling av dataene, gjerne billedlig som i modeller, grafer eller lignende. Mens i en kvalitativ metode vil innsamling, tolkning og analyse være mer integrert. *"All fortolkning i en kvalitativ metode består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke og den konteksten det fortolkes i, mellom det vi skal fortolke og vår egen forforståelse. Hvordan delene skal fortolkes, avhenger av hvordan helheten fortolkes, og er avhengig av hvordan konteksten fortolkes og omvendt."*, Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008:365). Dette kalles også for den hermeneutiske sirkel, som igjen sier noe om begrunnelsen for fortolkninger ser ut, hvilke strukturer de har eller hva de baserer seg på.

Fortolkning er et vesentlig trekk ved kvalitativ analyse, forskeren må se de ulike delene av materialet i lys av andre deler og ikke minst i lys av helheten som kommer til uttrykk i datamaterialet. Forskeren er nødt til å sette ting i sammenheng slik at vi kan forstå hvilken betydning som kan tillegges det som

undersøkes. Forskningen skal bidra med økt kunnskap ut over det spesielle fenomenet som studeres. Kunnskap som utvikles i form av fortolkninger, forklaringer, mekanismer og begreper i vårt forskningsprosjekt kan overføres til andre situasjoner og fenomener.

Vi har nå diskutert ulike strategier som ligger til grunn ved rekruttering av informanter til kvalitative undersøkelser. Når strategien er på plass må informantene rekrutteres. Det er også her en del forskjellige metoder for å rekruttere informanter, som for eksempel rekrutteringsskjema, telefonkatalogen, medlems- eller kunderegistre, annonser, snøballmetoden etc. For vår forskningsoppgave velger vi å samarbeide med FOH for utvelgelse av informanter. Vi vil komme med en del kriterier som de vil bruke for å fremskaffe informanter. Fordelen med dette er at FOH har kjennskap til forskningen vår og de har kunnskap om ansatte som kan bli informanter til oss. Faren kan være at FOH velger å gjøre et utvalg ut fra egne kriterier i tillegg til våre kriterier. Dette ble diskutert, men vi regnet ikke dette som noe problem. Det var til alles interesse å få fram best mulig og mest mulig data for undersøkelsen vår.

I forbindelse med vår innsamling av data ønsket vi å dele feltarbeidet inn i to prosesser. Første del av undersøkelsene intervjuet vi noen få utvalgte personer, personer som var en sentral del av prosessen rundt opprettelsen av FOH etter det politiske vedtaket. Vi ville intervju de personer som hadde sentrale roller i utformingen av omdømmeprojektet og rekrutteringen til FOH. Videre var det ønskelig å intervju personer som satt sentralt i utforming av planarbeidet bak rekrutteringsstrategiene til FOH, andre vi ønsket å snakke med i første del av feltarbeidet var samarbeidspartnere til prosjektet. Intervjuene i første runde ville ha et tema, hentet og bearbeidet fra oversendt materiale fra Forsvaret og Team Bodø, uten den største styringen av intervjuene. Vi så for oss at vi kom med en del innledende spørsmål til intervjuobjektene og at disse skulle få lov å komme med den informasjonen de mente var nødvendig for oss. Denne delen av intervjuene ville ikke ha sterk styring i forhold til semi-strukturerte spørsmål. Grunnen til våre valg her var å få hentet mest og best mulig informasjon om bakgrunnen til og gjennomføringen av prosjektet.

Ved å bruke en semi-strukturert intervjuguide var det mulig å få utdypet de områdene vi hadde definert som viktige for oss. Samtidig ville en semi-strukturert intervjuguide gi rom til informantene slik at de kunne komme med det de mente var relevante opplysninger, det i forhold til standardiserte spørsmål og fast rekkefølge som en spørreundersøkelse (kvantitativ undersøkelse) ville vært. Et kvantitativt intervju hvor spørsmålene og rekkefølgen til disse var fastlagt på forhånd mente vi ville være for hemmende for vår innsamling av data. Det ville ikke være mulig å komme med utdypende informasjon utenom spørsmålene som ble besvart. Derfor mener vi at semi-strukturert spørsmålsguide (kvalitative undersøkelser) ville gi den nødvendige kontrollen og styringen

på temaer og strukturen som vi var ute etter. Samtidig som det ville gi informantene rom og mulighet til selv å velge hva de vil vektlegge innenfor rammene som var satt. Dette brukte vi i større grad da vi skulle gjennomføre andre runde i feltarbeidet. Her intervjuet vi 15 informanter for å få best mulig forståelse av deres begrunnelser for å ta stilling ved FOH, om de tanker de hadde gjort i forbindelse med valg om å flytte til eller pendle mellom Salten og hjemsted. Det vi var ute etter var et datagrunnlag for å gjøre analyser i forbindelse med det prosjektet hadde jobbet og kommunisert utad og den informasjonen som de ansatte hadde mottatt, både skriftlig, muntlig og erfart i forhold til løfter og forventninger fra prosjektet. Hadde de ansatte vektlagt de samme kriterier som prosjektet trodde de ville vektlegge?

Vår intervjuguide til andre runde med feltarbeid inneholdt en kombinasjon av strukturert og semi-strukturert datainnsamling. Kombinasjonen besto i datafelt som kjønn, alder, år i Forsvaret og sivilstand. Etter disse innledende spørsmålene kom de semi-strukturerte spørsmålene. Vi hadde satt opp en strengere struktur denne gang enn ved de innledende intervjuene, men samtidig måtte det være rom for at informantene kunne utdype informasjonen og deres erfaringer. Årsaken til en strengere semi-struktur var å gjøre datainnsamling mer effektiv i forhold til temaene vi utarbeidet etter første, innledende runde. En annen årsak var dels å begrense den enkeltes ansattes tidsbruk til intervjuene og begrense tiden vi opptok fra vår kontaktperson i tidsperioden.

## 8 Opprettelsen av Forsvarets Operativt Hovedkvarter, fra en politisk ide til funksjonelt

I dette kapitlet ser vi på bakgrunnen for opprettelsen av Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) ved Reitan. Informasjonen som er samlet sammen her er hentet inn via oversendt materiale fra Forsvaret, fra Team Bodø, nettsidene til Forsvaret og aller viktigst er informasjonen som kom fram i første runder med intervjuer. Vi var ute etter å få så godt grunnlag som mulig før vi skulle videre til andre runder med intervjuer hvor vi ønsket å snakke med dem som var rekruttert til FOH.

### 8.1 Den politiske beslutningen bak opprettelsen av FOH

Forsvarets hovedfunksjon er å ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier. Sammen med våre allierte skal Forsvaret bidra til å forsvare og ivareta Norges suverenitet. Innenfor gitte områder skal Forsvaret utøve norsk myndighet og ivareta kriser. Forsvaret skal også delta i internasjonale oppdrag hvor det skal håndtere flernasjonale operasjoner for fred og sikkerhet. St.prp. nr. 48 (2007-2008).

Etter 2.verdenskrig i 1945 og gjennom den "Kalde krigen", og frem til slutten av 80-tallet, ble det norske Forsvaret hovedsakelig organisert og bygd opp for å ivareta Norges sikkerhet gjennom en rolle som et defensivt Forsvar. Det ble gjennomført med en mobiliseringshær som skulle forsvare landet mot et angrep fra en ytre fiende. Forandringene i det politiske landskapet på slutten av 80-tallet, med en mindre klar ytre fiende som truet Norge, gjorde behovet for en stor mobiliseringshær mindre. Samtidig som at behovet for et tradisjonelt mobiliseringsforsvar minket, økte Norges deltakelse i internasjonale operasjoner. Dette skapte behov for en annen oppbygging av Forsvarets struktur og organisasjon.

I 1990 kom Forsvarskommisjonen med anbefalinger om betydelige endringer i Forsvarets struktur og organisasjon. Arbeidet ble påbegynt, og videreført gjennom 90-tallet. Fokuset var reduksjoner i Forsvarets struktur, endringer i organisasjons- og styringsformer og innsparinger i drift- og vedlikehold. På slutten av tiåret ble det konkludert at Forsvaret fremdeles sto overfor utfordringer. Det var to områder som var i ubalanse; *"mellom ressursbehov og ressurstilførsel og mellom Forsvarets innretning og de oppgaver Forsvaret var forutsatt å løse."* St.prp.nr.48(2007-2008:10) Dette var en del av bakgrunnen for den omleggings- og moderniseringsprosessen som ble påbegynt av den første rød-grønne Stoltenberg-regjeringen, dannet av Arbeiderpartiet, Senterpartiet og Sosialistisk venstreparti etter valget 2005. Denne regjeringen hadde fokus på å endre Forsvarets grunnleggende innretning og skape en mer bærekraftig, langsiktig balanse mellom oppgaver,

ambisjoner og ressurstilgang. Siden da har det skjedd store forandringer gjennom omlegging og moderniseringsprosesser i Forsvaret, og deler av dette arbeidet pågår ennå. St.prp.nr. 48 (2007-2008)

En annen del av bakgrunnen for endringene i Forsvarets struktur og organisasjon som regjeringen anbefalte, var spekteret av utfordringer Norge kunne stå overfor i framtiden. Regjeringen mente at de foreslåtte endringene ville gi et forsvar som kunne ivareta oppgavene på en mer effektiv og troverdig måte.

For å ivareta den økende kompleksiteten blant Forsvarets oppgaver mente den rød/grønne regjeringen at det var behov for å justere kommandostrukturen. Formålet var å få en klarere ledelsesstruktur med fokus på samsvar mellom de som skal lede og de som ledes, bedre klargjøring av ansvar og myndighet. *”Den operative kommandostrukturen er det verktøyet forsvarssjefen anvender for å utøve kommando over militære avdelinger i løsning av Forsvarets oppgaver, både nasjonalt og internasjonalt.”* St.prp.nr.48 (2007-2011:73)

Frem til august 2009 ble Forsvarets operative kommandostruktur utgjort av Forsvarets fellesoperative hovedkvarter (FOHK), lokalisert på Jåtta i Stavanger, og Landsdelskommando Nord-Norge (LDKN), Reitan Bodø. Regjeringens forslag i St.prp.nr.48 (2007-2011) var at de to hovedkvarterene skulle legges ned og det skulle opprettes ett nytt felles operativt hovedkvarter. Etableringen av Forsvarets operativt hovedkvarter – FOH – ville gi et sterkere ledet døgnkontinuerlig fagmiljø, med færre koordineringsnivå mellom den strategiske ledelsen og de taktiske avdelingene. En slik organisering forenkler kommandolinjene samtidig som det bidrar til økt samarbeid med sivile aktører.

Det nye hovedkvarteret skulle starte opp 1. August 2009, første fase, deretter skulle siste fase være gjennomført innen 1. August 2010. Det vil si at LDKN var det første hovedkvarteret som ble lagt ned, det ble avviklet i løpet av juli 2009, og hovedkvarteret ved Jåtta skulle bestå fram til 31. Juli 2010, da skulle siste rest av hovedkvarterene som Norge hadde hatt til da være avviklet. En utfordring i forbindelse av opprettelse av et Felles Operativt Hovedkvarter, lokalisert til Reitan, var rekrutteringen av den spesielle kompetansen et slikt hovedkvarter hadde behov for.

I Stortingsproposisjon nr 48 (2007-2008) står det: *”Hovedmålsetningen for Forsvarets personellpolitikk er å legge grunnlaget for å rekruttere, beholde og videreutvikle både militære og sivile medarbeidere med høy motivasjon og riktig kompetanse, tilpasset Forsvarets behov og oppgaver. Videre at: ”Personellet er Forsvarets viktigste ressurser, og forsvaret skal være en attraktiv og trygg arbeidsplass som ivaretar medarbeiderne og deres mulighet til å ha et mest mulig normalt*

*familieliv på en god måte.*” Samtidig står det også at Forsvaret står ovenfor en viktig utfordring i kommende langtidsperiode, nemlig å rekruttere og beholde kvalifisert personell. Forsvaret er en organisasjon med et variert kompetansebehov, og det legges derfor vekt på å styre Forsvarets kompetanseressurser på en mest mulig hensiktsmessig måte. Arbeidet med en helhetlig oppfølging og utvikling av personellens kompetanse skal prioriteres, noe som blant annet åpner for at sivilt ansatte gis muligheter som tidligere var forbeholdt militært ansatte, nemlig tilgang til Forsvarets utdanning og ulike fag- og kurstilbud. Samtidig er det viktig for Forsvaret å øke kvinneandelen, kvinneandelen er i dag på ca. syv prosent blant befal og vervede. Regjeringen mener at fremtidige krav til oppgaveløsning øker behovet for å rekruttere flere kvinner til Forsvaret. Mangfoldet i en organisasjon skapes blant annet gjennom variasjon i faglig bakgrunn og kompetanse, aldersspredning, etnisk variasjon og en god kjønnsfordeling. Sektoren må således, i større utstrekning enn i dag, arbeide for å rekruttere med utgangspunkt i hele befolkningen. I tiden fremover vil det derfor bli lagt stor vekt på informasjon og rekrutteringsfremmede tiltak som bidrar til å synliggjøre Forsvaret som en attraktiv og spennende arbeidsplass.

Et av Forsvarets satsningsområder er å ta vare på den enkelte medarbeider og sikre likeverd på alle nivåer i organisasjonen. Forsvarets Verdigrunnlag omtaler menneskeverd og likeverd, berikelse av Forsvaret gjennom et mangfold som gjenspeiler det norske samfunnet av i dag. Personlig utvikling for større vidsyn og toleranse, for å utvikle *”vårt vidsyn, vår forståelse for og vår lojalitet til helheten. Slik blir vi mer handlekraftige og tolerante.”* Forsvarets verdigrunnlag (98:13). Personlig utvikling i Forsvaret er viktig, fordi det bidrar til at det gir de ansatte større vidsyn og toleranse, og det bidrar til at de ansatte utvikles og får et bredere perspektiv med større evne til å forstå omgivelsene. Videre skal alle nivåene i organisasjonen tas vare på fra vernepliktige, familier og til senior. Seniorpolitikken skal gi personell som nærmer seg pensjonsalderen fleksibel overgangsløsninger, tilpasset personlige og tjenestemessige forhold. God familiepolitikk er imidlertid også avhengig av lokalt initiativ innenfor overordnede rammer. Dette gjelder ikke minst i forhold til å ivareta nødvendig dialog og samarbeid med lokale myndigheter, knyttet til blant annet arbeidsplasser for partnere, barnehageplasser mv.

Den daglige tjenesten skal gi rom for fleksibilitet, slik at alle ansatte, både kvinner og menn, kan ivareta omsorgen for barn og familie i kombinasjon med egen- og partners karriere. Det bør også vurderes løsninger hvor personell med spesielle behov kan tilbys fjernarbeid eller annet relevant tilpasning av arbeidet. Målsetningen med bedre kompetansestyring er å sørge for at Forsvaret kompetansebehov til enhver tid skal dekkes både på kort og lang sikt. Det er samtidig vesentlig at utvikling og bruk av kompetanse tar hensyn til individuelle interesser og forutsetninger, noe som vil være avgjørende for rekruttering og være i stand til å beholde medarbeidere. Det skal i denne sammenheng legges vekt på utarbeide tjeneste- og karriereplaner for ulike kategorier personell.



Forsvarets tjenester bygger på en del grunnleggende verdier, grunnsyn på ledelse og Forsvaret i samfunnet, både i lokalsamfunnet og i det internasjonale samfunnet. Disse er samlet i Forsvarets Verdigrunnlag, Forsvarets verdigrunnlag (1998).

Verdigrunnlaget skal være Forsvarets rettesnor i det daglige. I dokumentet legges det vekt på at alle mennesker har iboende verdier og verdighet, uavhengig av deres bakgrunn, egenskaper og prestasjon. Derfor må alle behandles med samme likeverd og respekt uavhengig av kjønn, bakgrunn, livssyn eller etnisk opprinnelse. Denne respekten må gjelde både i fredstid og i krigssituasjoner. I mange situasjoner vil soldater settes på prøve angående dette. Da er deres viktigste rettesnor at de skal beskytte samfunnsverdier og menneskeverd samtidig som deres og andres liv kan gå tapt.

*Forsvaret er tydelig på at dere etiske historie og kulturelle grunnverdier bygger på vårt samfunns kristne og humanistiske tradisjon, FN-pakten, FNs menneskerettighetserklæring og internasjonale rett.* Dette er de etiske fundamentene som er bærende for all ledelse og samarbeid i Forsvaret. Alt Forsvaret gjør skal ha forankring i disse etiske grunnverdiene og for Forsvaret er det viktig at det etiske fundamentet er kjent for alt personell og at kunnskapen og forståelsen for de etiske verdiene og normene har en bred plass i all tjeneste som Forsvaret gjør.

I det samme dokumentet er Forsvarets rolle og verdier i samfunnet nedsatt. Der leser vi blant annet at som følge av at Forsvaret er en del av et totalforsvar som er basert på verneplikt må dets fundament være godt forankret i samfunnet om det skal fungere. *Dette kan oppnås ved å ha en god kommunikasjon med størst mulig åpenhet, særlig ved å ha et bevist fokus på kontakten mot media. De politiske mål og intensjoner med å bruke militære styrker må være kjente hvis befolkningen skal ha et grunnlag for å forstå hvorfor de blir brukt. Tillit og engasjement skapes gjennom god dialog, både utad og innad i Forsvaret.*

Den viktigste relasjonen folk flest har til forsvaret er verneplikten. Den har en viktig betydning for Forsvaret, de som har vært inne og avkjent den, men også for familiene til de som har vært inne. Prosjektleder eksemplifiserte det på følgende måte: *"Når jeg møter folk på gata og man kommer inn i en diskusjon om jobben min så er det veldig ofte at det oppstår en referanse til verneplikta. Min mann var her, sønnen min er der, jeg var der – ikke sant".* Verneplikten har vært en pilar i forhold til oppbyggingen av Forsvaret, men er også blitt en del av omdømmet. Dette med utgangspunktet i at folk er positive etter å ha opplevd verneplikt. *"Til og med mødre som har lånt ut guttan er litt glad når de kommer hjem for de ser faktisk litt mer voksne og ordentlige ut",* prosjektleder flytteprosessen.

En egen, direkte strategi for Forsvarets omdømme og omdømmearbeid har det ikke vært mulig å få tak i, men Forsvarets Verdigrunnlag inneholder mange punkter som kan relateres til

omdømmejobbingen. Forsvarets mandat og oppgaver bestemmes av politikerne, mens Forsvarets oppgave er å sørge for å være i stand til å utføre disse. Målsetningen til forsvaret er å være ute, være utenriks og håndtere sikkerhetspolitikken. Det gjør at Forsvaret får veldig krevende utfordringer, som for eksempel utenlandsoperasjoner. Utenlandsoperasjoner kan bli en veldig forklaringsutfordring for Forsvaret overfor deler av befolkningen i Norge. Forsvaret har en viktig rolle i det norske samfunnet, enhver person i Norge har på et eller annet tidspunkt måtte forholde seg til Forsvaret. For Forsvaret er det derfor viktig å sørge for at det militære personell, de vernepliktige og de sivilt ansatte lever og følger Forsvarets Grunnverdier. Viktig for enkeltindivider, men også for samfunnet. Aktørene i prosjektet Mottak Salten peker på Forsvarets ansvar når det gjelder lokale områder. Det nevnes spesielt i forbindelse med øvelser og de miljøskader som eventuelt oppstår. Da blir det viktig for Forsvarets omdømme at de som håndterer slike saker opptrer profesjonelt og forbereder hvordan de kan minimalisere fremtidige skader, opptrer profesjonelt, raskt og saklig under øvelser for å minske mest mulig skadepåvirkning på miljø og lokalsamfunn som kan oppstå før, under eller etter øvelser, disse er viktig å behandle raskt og godt, for å beholde en god relasjon til lokale aktører.

## 8.2 Prosjekt Mottak Salten

Omstillingsarbeidet med avvikling av to tidligere hovedkvarter og opprettelse av ett felles hovedkvarter ble gjennomført som et prosjekt. Prosjektet startet som et oppdrag - *”Opprett et felles operativt hovedkvarter ved Reitan og skaff medarbeidere til det nye FOH”, prosjektleder*. Dette oppdraget ble videreført til en prosess. En prosess som av sentrale aktører blir beskrevet som en *”gjennomgripende prosess både i statlig og norsk sammenheng.”* Dette begrunnet de med at prosessen var politisk bestemt og ikke en prosess skapt fra en organisasjons ønske om forbedring av driftsresultat. Prosessen var et resultat av et stortingsvedtak som skulle realiseres. Prosjektet fikk navn ”Mottak Salten”.

Forsvarssjef Harald Sunde kalte engasjementet som ble skapt rundt FOH både lokalt og ute for en FOH-trommedur, med innholdet *”Dette går bra, dette kommer vi til å klare, bare begynn å tro på det med en gang for dette kom vi til å greie”*. Det var ikke det som preget utgangspunktet da prosjektet startet. Folk trodde ikke at FOH skulle være operativ fra august 09. FOH startet med 2/3-deler av bemanningen på plass ved Reitan i august 2009 og resten skal være på plass i løpet av sommeren 2010. Ting som umiddelbart ble gjort for å skape denne trommeduren, var et par ting som bar preg av sjarmoffensiv, og som sannsynligvis hadde bra effekt. Det ble blant annet skrevet et brev til alle kvinner i Forsvaret og som beskrev at FOH skulle ha en tung kvinnerepresentasjon. Av dette kom det to effekter – 1 at det får folk til å tenke og 2 - ord begynner å spre seg og det blir synlig for

hvermannen i gata at her jobbes det veldig seriøst mot noe nytt. Bak oppbyggingen og rekrutteringen til FOH lå det ikke noe gammelt, tradisjonelt tankegods til grunn for å gjennomføre Mottak Salten, og det bidro til å danne et bilde av FOH som et nyskapende område innen Forsvaret. Det ble gjort en del utradisjonelle ting som sannsynligvis var med å bygge, pilar for pilar noe som til slutt ble et noenlunde godt omdømme. Dette bidro til at utgangspunktet, fra Stortingsbehandlingen fra ca 3 år siden og til de første ansatte var på plass i august 2009, har dette gått fra å være en plagsom realitet og en umulighet, til å bli noe som er realisert og noe som folk har lyst å melde seg på. Det er, i følge prosjektleder for flytteprosessen, en bra historie i forhold til hva Forsvaret har fått til tidligere, i motsetning til andre ting som har skjært seg i Forsvaret tidligere.

Media var tidlig ute med å omtale stortingsvedtaket, og prosjektet fikk tidlig mye mediedekning i negative ordlag. Aktørene som hadde fått oppdraget med å rekruttere folk til det nye hovedkvarteret opplevde at oppdragsbeskrivelsen, for det nye hovedkvarteret, kom annerledes og feil ut i media. Dette var også tilfelle blant politikerne, departementet og embetsverket. Informasjonen ut til den menige nordmann var at dette dreide seg om en flytting av et hovedkvarter, fra Jåttå, og til dels en videreføring av det eksisterende LDKN, landsdelskommando Nord-Norge. Dette medførte ikke riktighet, Norge hadde ikke hatt et felles hovedkvarter tidligere. Hovedkvarteret var delt i to, på Jåttå og ved Reitan, og funksjonene var delt mellom disse, med de utfordringer og koordineringer dette medførte. Stortingsvedtaket gikk ut på at det skulle opprettes et nytt felles hovedkvarter ved Reitan, og at begge de to hovedkvarterene som eksisterte skulle legges ned. I følge flere sentrale personer i prosjektet var dette informasjon som kom lite fram i media. Opprettelsen av FOH var et høyt prioriterte prosjektet på grunn av politikk. Regjeringen var ikke interessert i at dette skulle bli noen fiasko. De involverte sier selv at meldinga var soleklar: *"Dette skal lykkes, så enkelt er det. Da har du veldig, veldig lederstøtte når du jobber. Det gjorde det selvsagt enkelt", prosjektleder.*

Det nye hovedkvarteret – FOH – ble bestemt lagt til Reitan, av flere grunner. Fra en orientering til vertskommunene i november 2008 står det blant annet: *"Hvorfor FOH på Reitan?"*, Forsvarsdokument, (2008). Punkter som Forsvarer belyser er: Enhetlig ledelse, alt på ett sted, kosteffektivt, Reitans kapasitet / egenskaper og egnethet, Nordområdepolitikken og Bodø som egnet vertsby. Viktigheten av tilstedeværelse fremkommer i dokumentet *"Evne til innsats, Strategisk konsept for Forsvaret 2009"*. Under den kalde krigen var disse områdene hovedsakelig av militærstrategisk interesse, mens i dag er viktigheten av forvaltning av ressurser, miljøhensyn og økonomiske interesser som er hovedoppgaven. Det gjelder ikke bare for Norge, men for andre nasjoner som har interesse og fokus på nordområdene. Dette er en utfordrende og sammensatt situasjon som krever et godt forhold til våre naboland og våre nært allierte. Derfor er det viktig for Norge med en tydelig og strategisk militær tilstedeværelse i nordområdene.



**Figur 9 - Kart over hva Forsvarsdepartementet legger i begrepet Nordområdene. Kilde Forsvaret**

Opprettelsen av FOH skulle skje ved hjelp og bidrag av flere parter. Tidlig ble det tatt kontakt med Team Bodø<sup>3</sup> og Fauna<sup>4</sup> for å gjennomføre dette som et prosjekt. Dette prosjektet fikk navn "Mottak Salten", nevnt over. Prosjekteiere var Forsvaret, Bodø Kommune og Fauske Kommune i samarbeid. Videre var prosjektets hovedmål: "Bidra til at etableringen av FOH på Reitan med tilhørende rekruttering og flytting av personell blir vellykket", Team Bodø, (2008). Prosjektet skal organisere, forberede og gjennomføre tiltak som fremmer prosjektets hovedmål. Blant annet å bidra til flest mulig søkere til FOH, at flest mulig velger å flytte til Bodø og Salten og bidra til at folk blir boende. Prosjektgruppen besto av Per-Gaute Pettersen, prosjektleder, Team Bodø, Linda Dokmo, prosjektleder for Bodø i Vinden (BIV), Team Bodø, Asbjørn Olsen, daglig leder i Fauna AS, Fauske, John Espen Lien, presse- og informasjonsoffiser LDKN, Bent Ove Jamtli, stabssjef Bodø Hovedflyplass (BHF) og styremedlem i BIV, Beate Wenaas Røkke, leder RSF/FLO base Bodø. Prosjektgruppen sikrer en god dialog med prosjektleder for flytteprosessen, Bror Myrvang, spesielt med tanke på å koordinere kommunen(e)s tiltak med framdrift i flytteprosjektet. Andre etater skulle trekkes inn i

<sup>3</sup> "Team Bodø KF er et kommunalt foretak som arbeider med nærings- og samfunnsutvikling i Bodøregion. Teamet fungerer også som kommunens fagetat i nærings spørsmål." - [www.teambodo.no](http://www.teambodo.no)

<sup>4</sup> "Fauna KF er et kommunalt foretak eid av Fauske kommune. Foretaket arbeider med næring og stedsutvikling i kommunen.." - [www.faunakf.no](http://www.faunakf.no)

prosjektet ved behov, Nav og kommunenes serviceapparat (servicetorg og andre etater) skulle trekkes inn i arbeidet, ”med tanke på forståelsen av utfordringen, viktigheten av et godt resultat, og hvordan man praktisk arbeider med å tilrettelegge for og betjene målgruppen”, Forsvaret, (2008). Ordførerne i Bodø og Fauske skulle på presentasjonsturer til Jåttå i Stavanger for å presentere sine kommuner tidlig i 2009 for ansatte ved FOHK på Jåttå. Også Høgskolen og Bodin videregående skole i Bodø ble hentet inn i prosjektet da skoletilbud skulle presenteres i forbindelse med besøksturer som Forsvaret arrangerte for potensielle nye ansatte til FOH. Mottak Salten hadde fokus på at opprettelsen av FOH skulle bli et godt gjennomført prosjekt som bidro til å rekruttere de rette folkene med den rette kompetansen til stillingene. Disse personene og deres familier skulle føle seg tatt godt vare på, før under og etter opprettelsen av FOH. Mottak Salten gikk inn i et samarbeid med et omdømmeprojekt som allerede pågikk hos Team Bodø – ”Bodø i Vinden”, som var et profileringsprogram for Bodø med en nyopprettet Bodøportal med profileringsverktøy, som bilder, film, brosjyrer, velkomstpakker etc.. Det ble blant annet opprettet et nettsted, [www.bodo.no](http://www.bodo.no), for nysgjerrige og ny-innflyttere, og det ble utviklet brosjyremateriell spesielt for Forsvaret. Som et innstikk til bladet F, Forsvarets eget forum, ble det laget og lagt ved en brosjyre ”Velkommen til Bodø og Salten!” som var spekket med informasjon om landsdelen, Forsvarets rolle i landsdelen og hva Salten hadde å by på for det nye hovedkvarteret. Dette bladet gikk ut til alle Forsvarets ansatte i Norge. I følge nettsidene til Forsvaret og heftet Fakta 2010, Forsvaret (2010), har bladet ”F” et opplag på 80 000 og kommer ut 10 ganger i året. Bladet F sendes ut til reservebefal, alt militært personell, til organisasjoner, til deler av skoleverket, bibliotekene, arbeidskontorer, yrkesveiledere, medier og politiske organer. Bladet har en fri og uavhengig stilling. (Fakta om Forsvaret 2009) Dette medførte at det ”ikke var mulig å ikke få med seg denne informasjonen.” (Informant, sentral i prosjektet).

Det nye hovedkvarteret ble bestemt skulle starte opp 1. August 2009, første fase og siste fase skulle være gjennomført innen 1. August 2010. Det vil si at LDKN var det første hovedkvarteret som ble lagt ned, og hovedkvarteret ved Jåttå skulle bestå fram til 31. Juli 2010, da skulle siste rest av hovedkvarterene som Norge hadde hatt til da være avviklet. En del av kompetansen som hadde vært ved LDKN ble direkte overført til FOH. Det var et resultat av en møysommelig prosess som prosjektet Mottak Salten og Forsvaret hadde jobbet fram. Det nye hovedkvarteret måtte bemannes før det gamle, LDKN, kunne legges ned. I denne prosessen opplevde de at motstanderne til nytt FOH ved Reitan gikk ut og mente at det ikke ville være mulig å bemanne det nye hovedkvarteret forsvarlig på så kort tid. Det at bestemmelsen var politisk vedtatt av flertallsregjeringen i Stortingsperioden 2005 – 2009, mot et stort mindretall hvor deler av disse ønsket omkamp, og at de fikk flertall etter valget 2009, var sannsynligvis en sterkt medvirkende faktor til at prosjektet ble prioritert så høyt. Det at personellet var innplassert og de ”gamle” organisasjonene formelt nedlagt, ville gjort en retur

ekstremt komplisert. Målet til prosjektteamet ble dermed å skape et personalteam som skulle bidra til å drive fram det nye Hovedkvarteret FOH innenfor tidsfristen. Teamet var klar over at de ville få en vanskelig oppgave, spesielt med så negativt fokus som prosjektet tidligere hadde fått og fremdeles fikk på tidspunktet. Omdømmet til Forsvaret internt og til dels også eksternt var vanskelig på dette tidspunktet, det var mye negativ fokus på Forsvaret og regjeringens valg av lokasjon for det nye hovedkvarteret. Noe som naturlig nok ville bidra til å gjøre en rekrutteringsprosess vanskelig. Teamet som hadde fått i oppdrag å rekruttere til FOH var forberedt på at det måtte bli en utstrakt bruk av beordring og direkte innplasseringer til de nyopprettede stillingene. Direkte innplassering er aktuelt for ansatte i Forsvaret som har mistet sin nåværende stilling og da har arbeidsgiver (Forsvaret) plikt til å tilby en ny stilling på samme nivå. I Forsvaret er dette en rettighet for de ansatte, men kan også oppleves som en plikt i følge prosjektleder for flytteprosessen. Det fordi om en ansatt i Forsvaret ikke takker ja til et tilbud om ny stilling vil retten til en stilling i Forsvaret falle bort, det selv om tilbud om ny stilling er lokalisert et annet sted i landet. Bruken av beordring og direkte innplassering var en viktig årsak til at omdømme ble satt fokus på og ble en viktig bit i rekrutteringsprosessen til hovedkvarteret, FOH. I og med at Team Bodø hadde et omdømmeprosjekt på gang for byen Bodø ble de og prosjektet BIV en viktig støttespiller for Forsvaret.

Mottak Salten dro til Stavanger flere ganger og hadde foredrag og stands med bedrifter fra Salten. Blant annet stilte ordførerne i Bodø og Fauske opp og Forsvaret organiserte besøksturer for ansatte i Forsvaret med partnere som ville besøke Salten og se hvor det nye hovedkvarteret skulle opprettes.

Det var viktig for Forsvaret at også partnerne fikk reise nordover og være med i beslutningen om å søke stilling ved FOH. Tidligere var Forsvaret et sted hvor den ene parten jobbet og den andre parten i familien gjerne var hjemme. I dagens samfunn er det ikke slik, nå jobber gjerne begge parter og begge skal gjerne gjøre karriere. Derfor var det viktig for Mottak Salten å ta med partnerne og la disse få komme i kontakt med de lokale arbeidsgiverne i Salten. For at Forsvaret skulle få tak i den nødvendige kompetansen ble det nødvendig å vise muligheter for jobb i Salten for partnerne. Mer om dette senere.

For Forsvaret er det viktig å være tilstede og synlig i media. Et hovedkvarter, operativ ledelse, har ofte offisielle besøk, anslått en plass mellom 100 og 150 offisielle besøk i året, det kan være så mye som 2-3 besøk på enkelte dager. I tillegg til dette brukes FOH til forskjellige grupper årlige sammenkomster. Det har gitt operativ ledelse mulighet til å påvirke fra eget, lokalt ståsted. Det å være synlige og ta i mot besøk fra viktige områder var og er nødvendig. Eksempel er Forsvarets Stabsskole (FS), som er et viktig rekrutteringsområde for et hovedkvarter. Studenter ved FS endrer vanligvis arbeidssted etter endt utdanning og dette kunne være kompetanse som ble etterspurt til

hovedkvarteret. Lokalt ble det jobbet mot diverse militære fora, som Bodø Hovedflystasjon, men også mot sivile organisasjoner. Prosjektet opplevde at sivile organisasjoner tok kontakt med prosjektet og ba om informasjon, det gjorde at prosjektet hadde mer enn nok med å håndtere innkommende invitasjoner. Det var ikke nødvendig for prosjektet å etablere egne arenaer eller saker i forskjellige fora. Foreninger som tok kontakt var eksempelvis Lions, Rotary og andre som gjerne ville ha informasjon om det nye FOH. Alle disse fora, FS, lokale aktører etc. var interesseområder det var viktig å imøtekomme og pleie for at flest mulig skulle få positive opplevelser i forbindelse med opprettelse av FOH ved Reitan.

FOH som hovedkvarter har behov for veldig sammensatt kompetanse og har mange funksjoner som er ivaretatt av bare en person. Det betyr at FOH måtte ha tak i de få enkeltindividene i Forsvaret som hadde den bakgrunnen som var nødvendig for stillingen. Hvis det ikke var mulig å få tak i rett kompetanse måtte de stillingene legges ned, og andre måter å løse oppgavene som lå i stillingene måtte søkes. FOHs beste salgskriterium er at det er interessant og karrierefremmende å tjenestegjøre ved et hovedkvarter. For den enkelte ansatt er det karrierefremmende å jobbe i operativ ledelse, de aller fleste som er innom har en eller annen form for opptur, enten i forhold til lønn og kan hende også gradsopprykk. Det er en sentral del av hvordan Forsvaret fungerer og de ansatte interesserer seg for det. Et annet punkt er det for en del stillinger i Forsvaret stilles det krav til opphold ved et hovedkvarter. De som velger bort en stilling ved hovedkvarteret velger samtidig bort en del andre karrieremuligheter. For karriereoffiserer er det viktig å ha tjenestegjort ved FOH, på den måten er hovedkvarteret på en måte selvrekrutterende, dog for kortere perioder. Det er ikke vanlig at stillinger ved hovedkvarteret har langt tidsperspektiv, gårdagens erfaringer er ikke nødvendigvis den beste i morgen. Etter prosjektperioden for FOH er slutt vil ikke rekrutteringen være så mye annerledes en hos de andre tjenestestedene i Forsvaret. Hvis det var slik at FOH skulle ha en særordning i forhold til rekruttering av kjernekompetanse, som det er begrensninger på, ville det føre til skadeeffekter i andre deler av Forsvaret. Derfor var måten det ble gjort på i prosjektperioden med etablering av FOH ekstraordinær. I den videre jobbingen med rekruttering av personell til FOH vil det derfor skje på samme måte som med resten av Forsvaret.

Forsvaret er opptatt av å ta vare på eksisterende kompetanse og utvikle den videre. Avdeling og bakgrunn til ansatte er med på å styre hvilken utdanning og videreutdanning Forsvaret tilbyr de ansatte. Enkelte fagområder har tjenesteplaner, som luftkommandokontroll, ledelse av luftstridskrefter og flere. Her er det hele tiden et nytt nivå å strekke seg etter, nytt kurs, ny utdanning og så videre, slik at de ansatte i Forsvaret hele tiden drives fram. Spesielt stabsutdanning, som er en langvarig utdanning, har vært veldig attraktivt. Stabsutdanning tilbys uavhengig av tjenestested, ikke spesifikk til FOH. Forsvaret på sentralt nivå har erkjent og bestemt at utvikling av

ansatte ikke overlates til lokale aktører, personalet må utvikles for helheten i Forsvaret og ikke for en spesifikk enhet. Det er viktig at de riktige lederne og fremtidige potensielle ledere rekrutteres videre til utdanning, videreutdanning og rett tjenestested. Avgjørelsene om å plukke ut ansatte til lederutdanninger tas på høyt nivå av gruppen som jobber med strategisk personal.

I forhold til videreutvikling er det viktig ut fra hvilken jobb den enkelte har og hva slags type prosjekter og oppgaver den ansatte planlegges inn i. Det er en del personell som kommer til FOH som går inn i stabsfunksjoner som kun finnes hos FOH og gjerne oppgaver de har ikke jobbet med det før. Et eksempel på dette er kompetansesenteret for "Operasjoner i kaldt vær". Det er oppgaver som krever en del stabsmessige grep og er oppgaver som typisk må læres på stedet. Forsvarets ansatte er vant til endringer, det er en filosofi blant de ansatte at de skal bytte jobber, det er ikke rom for at ansatte kan sitte et helt liv i en stilling. Det er både gradsopprykk og internasjonale operasjoner. I forhold til andre avdelinger i Forsvaret så fikk vi informasjon at ansatte i for eksempel Luftforsvaret, kan nærmes ha et livslangt løp i Bodø, men for andre avdelinger er det utopisk, fordi de ganske enkelt ikke kan konkurrere til jobbene som følge av for smal kompetanse. Folk som har sittet i en avdeling fra de var 25 år til de er nærmest 40 år uten å ha vært andre steder har ikke bred erfaring nok, og dermed mindre aktuelle for et hovedkvarter. Militært ansatte i Forsvaret har en iboende personalrotasjonsdoktrine som gjør at de er forberedt på å gå løs på nye oppgaver. Forsvaret skal være over hele landet og det innebærer at de er forberedt på å måtte flytte, det gjelder også for utenlandsoperasjoner også.

Erfaringene har vist at det er en fordel å ha en stamme med de som har lang erfaring, men rundt denne stammen vil det være ganske høy turnover.

Målsetningen var å få den nødvendige kompetansen til FOH og da omtale Salten og FOH som en spennende, god og positiv arbeidsplass, både i et rent sosialt perspektiv, men også karrieresammenheng. Den aktuelle målgruppen må se verdien i mulighetene ved å jobbe ved FOH, at de får noe igjen. Enten ved spennende / utfordrende arbeidsoppgaver og / eller karrieremuligheter. Hvis de ansatte ikke opplevde at de fikk noe igjen for innsatsen var det vanskelig å få dem til å vurdere FOH som arbeidssted.



### 8.3 Hva var strategiene

Ved å gå gjennom en del prosjektplaner, diverse power point presentasjoner til vertskommunene og Forsvarets gjennomføringsdirektiver kommer det fram noen strategier som det ble jobbet etter. Strategiene belyste hvorfor det var viktig å jobbe strukturert og systematisk, hvordan det skulle jobbes, hvem som var viktige samarbeidspartnere og hva som var fokusområde for å oppnå suksess med rekruttering til FOH og Reitan.

Da Forsvaret, Team Bodø og Fauna gikk inn i samarbeid for omdømmearbeid og rekruttering til FOH ble det lagd en prosjektplan. Bakgrunnen for samarbeidet og prosjektet var den politiske beslutningen om opprettelse av FOH ved Reitan. Prosjektplanen lister opp strategiene til "Mottak Salten". Disse punktene var: Team Bodø, (2008)

- Arbeidet skulle inndeles i faser
- Timing og innhold i arbeidet måtte avstemmes løpende med Forsvaret
- Sammenfallende målsetninger med "Bodø i Vinden" - (BIV). Flere av dem var direkte relevante for Mottak Salten, tiltak i BIV ble koordinert og utnyttet i prosjektet
- NAV og kommunenes serviceapparat skulle trekkes inn i arbeidet

Arbeidet skulle inndeles i faser, det for å møte viktige milepæler knyttet til søknadsfrister, ansettelse med mer. Utgangspunktet for arbeidet var høsten 2008, det vil si at fram til 1.november 2008 skulle det være fokus på informasjonsinnsamling, dokumentasjon og tilrettelegging av informasjonsmateriell og nettsted, og det skulle opprettes kontakt mellom daværende FOHK og kommunene i Salten. Ordførerne fra Bodø og Fauske skulle besøke Stavanger og besøks- og motivasjonsturer for ansatte i Forsvaret og partnere skulle planlegges.

Mellom 1.november 2008 og 1.januar 2009 skulle en generell profilering i forkant av stillingsutlysninger på plass, som annonsering, brosjyren til bladet "F" skulle utarbeides og nettsidene måtte gjøres tilgjengelige. Fra 1.januar 2009 til søknadsfrist for stillinger skulle den generelle informasjonen være tilgjengelig, servicesystem via nettsted og tjenester for å tilby veiledning og hjelp til dem som vurderte Bodø som arbeidssted.

Fra 1.april til 1. august 2009 var fokuset fremdeles på generell informasjon til søkere og nyansatte, men det skulle vektlegges en økende satsning på servicesystem for veiledning av tilflyttere. Til sist skulle det fra 1. august 2009 skulle fokus og oppmerksomhet rettes mot mottak av og integrering av tilflyttere til Salten.

Forsvaret har satt sammen følgende modell som illustrer utfordringer de hadde satt fokus på.

	<b>Stilling ledig</b>	<b>Beordring foreligger</b>	<b>Ankomst</b>	<b>Langsiktig valg</b>
<b>Målsetting</b>	Søk jobb i Bodø	Alternativ til pendling	Trivsel	Bli her
<b>Målgruppe</b>	Ansatte med familier som vurderer nytt tjenestested	Ansatte og familier med beordring til Bodø	Ansatte og familier, inkludert pendlere	Ansatte og familier
<b>Virkemiddel</b>	"F" innstikk Internett Foredrag	Infopakke! Rådgivning: - Barnehager - Utdanning - Arbeid	Velkomst Faddere Omvisning Informasjon Rådgivning	Etableringsrådgivning

**Tabell 1 - Forsvarsbyen og militært jobbskifte. Kilde Forsvaret, 2008**

Modellen viser fire forskjellige scenarioer, øverste linje vannrett, og hvilken målsetting, målgruppe og virkemiddel for hver enkelt av disse scenarioene. Fra at mulige ansatte velger å søke stilling ved FOH og til langsiktig mål hvor disse ansatte flytter til Bodø og blir boende med sine familier.

For at det skulle være mulig å få til målsettingen over, bli værende på lang sikt, hadde Forsvaret kommet fram til en del punkter som de mente berørte personellens informasjonsbehov. Disse punktene var blant annet:

- Utdanning til alle familiemedlemmene, på alle forskjellige skolenivå
- Hvilket utvalg som eksisterte av barnehager og barnehagedekning
- Hvilket helsetilbud fantes
- Kulturelle aktiviteter, for barn og voksne, både kommersielt og religiøst
- Generelle, vanlige kommunefakta. Geografi, folketall etc.
- Hvordan var etableringsmuligheter i Salten, kjøp og salg av hus / leiligheter, mulighet for selvbygging etc
- Næringslivet, hvilket tilbud eksisterte, kjøpesentra med mer

Punktene over var basert på "vanlige" spørsmål fra andre innflyttere til Salten, i tillegg var det punkter som var Forsvarsspesifikk. Nærmere hvilke punkter dette er har vi ikke fått klarhet i, de var ikke spesifisert i det materiale vi har jobbet med.

I Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009 – 2012 informeres det om oppgavene til Sjef Forsvarets operative hovedkvarter (SJ FOH) og om den organisatoriske utviklingen for den operative ledelsen frem til opprettelsen av FOH. Etableringen av FOH på Reitan skulle gjennomføres

ved en gravis flytting av hovedkvarterfunksjonene fra Jåttå og Reitan, og den skulle gjennomføres med fleksibel og maksimal gjenbruk av eksisterende systemer. Videre var det laget et dokument, Bestemmelser for bruk av særskilte virkemidler ved omstillingen i Forsvaret for perioden 2009 – 2012, som viste til bestemmelser for bruk av særskilte virkemidler ved omstillingen i Forsvaret for perioden 2009 – 2012. Disse bestemmelsene var utarbeidet for å kunne gjennomføre omstillingene i Forsvaret uten for store tap av nødvendig kompetanse. Bestemmelsene som Forsvaret gjorde bruk av var bygget på Statlige virkemidler, Arbeids- og administrasjonsdepartementet, november 2003. Disse gir føringer for hvordan statlige virkemidler og Forsvarets særavtaler kan nyttes i omstilling for at denne skal kunne gjennomføres så effektivt og skånsomt som mulig, samtidig som den nødvendige kompetansen beholdes. Virkemidlene som tilbys, til faste og midlertidige militært og sivilt ansatte, samt andre med minimum 1 års gjenværende kontrakt, kan være økonomisk basert. Gis i forbindelse med flytting, permisjoner i forbindelse med flytting, økonomisk støtte til boliglån, pendling ved endret tjenestested, støtte til barnehage, lønnsforskudd på inntil 4 måneder, og ekstra lønnstilskudd i inntil 3 år. Dette siste punktet var beregnet på arbeidstakere som ble vurdert som sentrale i omstillingsprosessen og som Forsvaret mente var viktig å beholde under avviklingen av gamle hovedkvarter og opprettelsen av nytt.

I februar-mars -09, hadde Forsvaret en tilsettingsrunde hvor alle stillinger ved FOH på tidspunktet ble gjennomgått. Alle stillingene som ikke var direkte innplassert, men som lå på det åpne, frie militære arbeidsmarkedet skulle utlyses og mange nyansettelser skulle gjøres.

For prosjektet kom det tidlig fram at å bemanne FOH ville det ikke fungere å legge ut stillingene slik det normalt gjøres i Forsvaret, ved å utlyse forskjellige stillinger et par ganger i året. De regnet ikke med at det ville virke. Prosessen var fra starten av negativt ladet fordi den rammet så mange ansatte og deres familier. Selv om det var folk i Stavanger som ble hardest rammet, så var det mange andre ansatte i Forsvaret som hadde jobbet i Stavanger eller hadde relasjoner til tidligere FOHK og mange hadde sterke meninger rundt opprettelse av et nytt hovedkvarter langt nord. For å bemanne FOH måtte prosjektet legge til rette for andre måter å rekruttere på enn tradisjonell utlysning.

Det er viktige forskjeller i hvordan det ble gjort under prosjektet, og hvordan det gjøres til vanlig. For det første så eksisterte ikke FOH når de startet jobben med å rekruttere til FOH. For det andre så ble det bestemt at det fra første stund skulle tas i bruk direkte innplasseringer, dette ble personalet forberedt på, men det kom nok som en overraskelse på mange ansatte at det faktisk ble gjort.

Direkte innplassering er en rettighet Forsvaret har og som de kan velge å bruke. Det er ikke så vanlig at det gjøres i utstrakt bruk, i rekrutteringen til FOH brukte de den rettigheten 100 %. Det kunne Forsvaret gjøre i prosjektperioden, men for å rekruttere til ubesatte stillinger ved FOH i dag eller

fremover, er de prisgitt markedet og må konkurrere på lik linje med resten av Forsvarets avdelinger om den nødvendige kompetanse. Muligheten til innplassering gav prosjektet en god start. Et strategisk grep som ble gjort var at organiseringen ved FOH mest mulig skulle gjenspeile FOHK og LDKN, de to tidligere hovedkvarterene hadde ganske like organisasjoner. Alle ansatte fra FOHK og LDKN skulle finne stillinger som var gjenkjennbare, noe som også det bidro til muligheten for innplasseringsrettigheten for prosjektet. Som en informant sier det: *”Personellet bare sklei rett over fra det gamle til det nye. Mange av de som var i mot dette var veldig, veldig overrasket av at det gikk an. Man hadde ikke tatt inn over seg at den regelen eksisterte og virket, til tross for ganske mange påminnelser.”*, prosjektleder.

Forsvaret har en utfordring med kvinnerekruttering, og de har en utfordring med å beholde kvinner. Karrierekvinner i forsvaret er sjelden å se som pendlere mens de er i jobb, mannen kommer gjerne flyttende med. De eksemplene de har på karrierekvinner som pendler er oftest gift med offiserer, så det er en svært liten andel av det. Da vi gjorde våre intervjuer og undersøkelser fikk vi informasjon at det ved FOH var 3 kvinner som pendlet.

#### **8.4 Hvordan gjorde de så det?**

I en bedrift med 23 000 ansatte<sup>5</sup> er det alltid noen hundre ledige stillinger. Når en bedrift som Forsvaret har den rotasjonen og utviklingen som de hele tiden er inne i så vil det alltid være en god del ledige stillinger. Forsvaret har flere hundre ansatte i utlandet hvert år, til en hver tid, og ca 1/3 – ¼ av dem kommer tilbake til Norge hvert år. Ansatte i utlandet kan være i en stilling et visst antall år før de må returnere til Norge, når de returnerer til Norge er de ”befal uten stilling” inntil de får en stilling i Forsvaret. Dette var en veldig angripelig gruppe for prosjektet, spesielt da de hadde en kompetanse som var særlig relevant for et hovedkvarter og da FOH. Det var ansatte som hadde vært ute i operativ ledelse i NATO og andre steder, og det ga flere mekanismer å spille på. Derfor var det ingen tilfeldigheter i hvordan prosjektet valgte å jobbe. Det ble også fra prosjektet presset på ovenfor Oslo at de måtte ta i bruk de virkemidlene som var tilgjengelig for å sikre at FOH ble en bemanningssuksess. Hvis prosjektet ikke fikk ta i bruk disse virkemidlene og rekrutteringen til FOH ble en bemanningsfiasko kunne det bidra til omdømmesvikt for Forsvaret. Det ble gjort alt fra dag 1 for å bevise at det ble skulle bli nøyaktig det motsatte av hva motstanderne håpet på og forventet, nemlig at FOH skulle bli nok en omstillingsprosess som i ettertid viste seg være feil.

Samarbeidet med Team Bodø og Fauna gjorde at de som jobbet med rekrutteringen kunne konsentrere seg om det og var i stand til å beholde det store bildet samtidig som de jobbet med

---

<sup>5</sup> [www.mil.no](http://www.mil.no)

andre tekniske ting. De la strategier, som var ekstraordinære i forhold til situasjonen som Forsvaret var i på den tiden.

På den tiden som bestemmelsen om opprettelsen av FOH og prosjektet startet opp ble den politiske situasjonen betegnet som betent, og lokalsamfunnene og media bidro til å forsterke dette. Dette påvirket, ikke bare den enkelte ansatt i Forsvaret, men berørte også familiene til de ansatte. I avgjørende bestemmelser har familiene til den enkelte ansatt mye å si, som en informant sa det: *”... offiseren som kanskje for sin del kunne ha tenkt seg, av karrieremessige årsaker eller av egen interesse, ha tjenestegjort ved FOH, kom hjem og møtte familien og i dette valget så er det familien som nesten alltid vinner.”* Derfor ble det viktig for prosjektet å ha fokus på saklig og troverdig informasjon til de ansatte og deres familier. Det var også klart for prosjektet at overfor Stavangermiljøet, som ble fremstilt som tapere i media, ville det bli en utfordring å nå frem til mottakerne med informasjonen de ønsket å kommunisere ut. Det var en del ansatte som ikke viste interesse for å motta informasjon om det nye hovedkvarteret.

Selv om mange av Forsvarets ansatte hadde bestemt seg for ikke å flytte over til FOH så var det viktig for prosjektet at informasjonen som ble kommunisert ut var saklig og troverdig. Det var viktig å få fram karrieremulighetene, boligmuligheter av god standard, skoletilbud for barn og ungdom og jobbmuligheter for partneren. Hvis informasjonen rundt disse punktene ikke ble opplevd troverdig av mottakerne ville resten av arbeidet bli vanskelig. Boligsituasjonen i Bodø, da militære boliger – siden Forsvaret fra tidligere tider hadde etablert et boligsystem som tar høyde for beordringsystemet – var på tidspunktet under nedbygging. Problemet for prosjektet var at Forsvaret hadde bestemt seg for å forlate Bodø noen år tidligere og boligstrukturen var under nedbygging. I tillegg til dette var Forsvarets boligstruktur etablert på slutten av 50-60 tallet og standarden var ikke god nok. Prosjektet innså at en bolig fra 1960 var ikke fristende for de som måtte flytte, spesielt ikke om de måtte forlater en nyere bolig av god standard.

Det var en utfordring at antall boliger var lavt og de boligene som var tilgjengelig var av en standard som ikke matchet forventningene av 2010. For å etablere et godt omdømme var det viktig å vise at de gjorde noe med boligsituasjonen. Det ble kjøpt boliger for 34 mill i Bodø. Boligkjøpene ble ikke gjort samlet på noe spesielt område, av den grunn at Forsvaret ønsket best mulig integreringsmuligheter og bort fra Forsvarsgettoer, et navn som ble brukt tidligere på de områdene hvor Forsvaret hadde kjøpt opp flere hus samlet. Prosjektet tok initiativ til anskaffelse av nye boliger, men det er Forsvarsbygg som har oppgavene å drive med den merkantile boligetableringen og drifting av boliger. Det at Forsvaret faktisk gikk ut og kjøpte splitter nye boliger ble brukt i markedsføringen i rekrutteringssammenheng og det hadde bra effekt. Det ble også investert ca 20

mill som ble brukt til renovering på noe av den eksisterende boligmasse, mens en god del av de eldste boligene ble solgt da de ikke ble sett på som hensiktsmessige å renovere. I tillegg så har Forsvaret etablert rundt 120 pendlerkvarter, som de mener er godt tilrettelagt for at folk skal kunne pendle og bo brukbart. Boligtilbudet var en faktor som ble vurdert som kritisk for å få tak i rett kompetanse til hovedkvarteret.

Når valg om flytting i forbindelse med tjeneste annet sted så veier familiens avgjørelse tyngst, kommer foran ønskene til den enkelte ansatt i Forsvaret. Prosjektet så tidlig at det skiltes ut en gruppe som ville være vanskelig å motivere. Spesielt i Stavangerområdet, det var mange aktører som var interessert i ny kompetanse og det viste seg at ansatte fra Forsvaret relativt lett fikk jobb i andre organisasjoner. De som var sterk motstander til FOH og som til slutt valgte å flytte til Bodø, er et svært lite mindretall av de som opprinnelig kom fra Jåttå. En del valgte å pendle i stedet for å flytte. For de ansatte var den første barrieren å bryte opp fra nåværende stilling, noe som ble påvirket av spørsmålet: "Hva er alternativet?" Alternativet var å søke stilling ved FOH, ta med familien og flytte, velge å pendle eller forlate Forsvaret. Det var en del som valgte å forlate Forsvaret, men også en del som valgte å flytte nordover eller pendler mellom bosted og arbeidssted. *"De aller fleste jobber i Forsvaret fordi de har trivdes veldig godt. De har ingen grunn til å slutte. Men det er også mange som har prøvd pendling før og som vet at pendling ikke fungerer.", informant.* Pendlersystemet i Forsvaret er godt utbygd og Forsvaret mener at Bodø ligger så sentralt til at det av den grunn er en ganske stor andel av pendlere til Reitan. Noe som gir organisatoriske konsekvenser ved FOH, andelen pendlere er større en ønskelig for et hovedkvarter. Konsekvensene med en så stor gruppe pendlere er at det er mye aktivitet midt i uken og lite i slutten av uken.

For FOH og Mottak Salten var det tidlig klart at det kom til å bli en del ansatte som pendlet mellom hjemsted og FOH. Blant gruppen som pendler er det i hovedsak familiefolk. Årsaken er at et hovedkvarter som FOH, har få unge medarbeidere, en liten andel i 30-40 årene, men de fleste nærmer seg 50. Gjennomsnittsalderen ved FOH er 46 år. Dette er noe unikt i forhold til resten av Forsvaret, noe som også fører til at det blir trangt rundt gradsnivået major og oberstløytnant, oberst. For å oppnå disse gradene må ansatte hatt en viss progress i forskjellige tjenester over en del år. Forsvaret har kun intern rekruttering etter militært personell, det er ikke mulig å hente kompetanse andre steder. Ingeniører kan rekrutteres fra andre arbeidsgivere innlands eller i utlandet, når det gjelder offiserer er ikke det mulig, enten finnes de internt i forsvaret eller så finnes de ikke. Gjennomsnittsalder or FOH er som tidligere nevnt på 46 år, det vil si at offiserene i Forsvaret har i gjennomsnitt 26 års erfaring og det tar da 26 år å skaffe ny kompetanse for den Forsvaret mister. Det er her snakk om relativt store kostnader i forhold til å utdanne denne kompetansen. Målsetningen til prosjektet og Forsvaret har hele tiden vært å få ned antall pendlere. Samtidig må de være realistisk

og det antas at det vil ta ca 10 års tid før antallet pendlere blir å synke betraktelig, i den grad det blir å synke veldig. Det igjen resulterer i at den politiske gevinsten i form av økt skatteinntekter til Bodø ikke blir merkbar på en stund ennå.

Andre tiltak som Forsvaret gjorde for pendlerne var å etablere tilbringerruter til og fra Reitan, fra Bodø og fra Fauske. Det ble sett på som er svært positivt tiltak. Selve systemet som er bygd opp for å tilrettelegge for den enkelte arbeidstaker mener de er godt utbygd, over gjennomsnitt i forhold til andre plasser i landet. Dette er punkter som de mener er med på å gi Bodø et godt renommé.

Denne gruppen ansatte, rundt 40-46 år, utgjør grunnstammen bland de ansatte ved FOH, samtidig er mange på dette nivået ferdig med flytting. De fleste er etablert med partner og har gjerne barn i skolepliktig alder og etablerte nærmiljøer rundt hjemstedet. Det skal noe til for at de tar familien ut fra nærmiljøet for å flytte, og mange ansatte velger derfor pendle. Et lite utvalg av nyansatte har valgt å pendle fordi de fortsatt er usikker på hva det nye hovedkvarteret blir, er FOH noe for dem? På sikt regner en med at det vil jevne seg ut en del, men helt uten pendlere til FOH er heller urealistisk i følge sentrale aktører. Det ligger i Forsvarets natur er at det er mange som pendler. I følge Forsvarets egne utsag så har mange av de som flytter til Bodø, som har hus andre steder i landet - leid ut disse, for å få en ekstra inntekt. De som har forsvarsbolig bor relativt billig da Forsvaret subsidierer boligprisene som et av tiltakene. Andelen subsidier varierer fra sted til sted, i Bodø blir husleien subsidiert med 51 %, mens den for eksempel i Oslo blir subsidiert med 70 %. Dette er en relativt stor utgift for Forsvaret, men pendlerrettighetene koster mer. I følge sentrale personer i prosjektet vil et boligsystem hvor den enkelte skulle betale full leiepris ikke føre til en eneste som flyttet til tjenestested. De mener at ingen flytter fra sin private bolig for å betale markedspris i Bodø eller Oslo eller uansett tjenestested, hvor den ansatte og familien skulle gå frivillig med underskudd i sitt private regnskap. De fleste som flytter leier ut, mens noen lar huset stå tomt. Andre har unger som har blitt så gamle at de bor igjen i huset, de går på videregående eller høyere utdanning osv. De færreste vil så langt selge. De få som har gjort det er folk som har sine røtter i Salten.

Arbeidsplass for ledsager og utdanningsmuligheter er momenter som var rangert veldig høyt i prosjektet. Vi fikk utsagnet "*Forsvaret blir litt rammet av dette med to-karriere familien.*", prosjektdeltaker. I dette ble det lagt at tidligere var det slik at far var ansatt i Forsvaret, mens mor sjelden var yrkesaktiv og ble med på flyttelasset til nytt tjenestested. Slik er det ikke lenger. Forsvarsfamilier består, på samme måte som store deler av samfunnet, av to voksne personer med selvstendige yrkeskarrierer. Da er det viktig at det finnes karrierealternativer til de som blir med på lasset i en ny stilling i Forsvaret. Det samme gjelder i forhold til utdanningstilbud til barna i familien, fra barneskole til høyere utdanning. Høgskolesystemet og videregående systemet i Bodø betydde

mye i forhold til rekruttering av forsvarspersonell til Bodø. Skoletilbud til unger ble vurdert som et viktig element i valg av bosted, men ble ikke vurdert til å være en større utfordring da tilbudet i Bodø er variert og godt. Kjernen var å se på hva som var viktig for målgruppen i denne prosessen. Tilbudet Bodø har på jobber innen helsevesenet har også vært viktig i forhold til rekruttering. Mange ansatte i Forsvaret bor sammen med sykepleiere, leger, etc. Mange av disse yrkene er godt representert på ledsagersiden. Dette ble det lagt stor vekt på i rekrutteringsprosessen til FOH. Offiserer i alderen 40-50 regnes av Forsvaret som en del av befolkningen med relativt høy utdanning, og statistikken viser at disse ofte er samlivspartnere med andre med høy utdanning. For Forsvaret og prosjektet innebar det at det også måtte settes fokus på partnere til potensielle ansatte ved FOH i forbindelse med rekrutteringsprosessen for å bemanne til det nye hovedkvarteret. Partnerne hadde gjerne egne karrierer som forsvarer – litt sidestilt, men dog – måtte tilrettelegge for å være i stand til å få de rette ansatte nordover.

I tillegg til at gjennomsnittsalderen for ansatte ved FOH er høy ble vi fortalt at statistikken viser at offiserer er representert i den øvre delen når det gjelder skillsmisser. Noe som innebærer at terskelen for å gjøre noe som truer eller setter livssituasjonen på prøve er høy. Dette står i stor kontrast til Forsvarets beordringslov som gir adgang, rett og plikt til å beordre ansatte til tjenestested innenlands og utenlands. Disse faktorene, i rekrutteringssammenheng, skulle prosjekt Mottak Salten være med å påvirke. Da ble det viktig at fordelene fremsto som større enn ulempene. Og hva var fordelene – sett fra den enkelte ansatt. De klassiske tingene som lønn så ut til å være underordnet, men hadde en vis betydning. Sosial sikkerhet for familie og særlig med fokus på barna så derimot ut til å ha større betydning. Karriere og karrierebetydning ved en tjeneste ved FOH så ut til å ha relativt stor betydning. Dette var ikke særlig overraskende da de fleste ved FOH er menn, og de setter egen karriere og karriereutvikling til å ha en relativt stor betydning, muligvis større enn lønn. Forsvarets erfaringer er at de som gjennom karrieren har flyttet hyppig, har en lavere terskel for å flytte enda en gang. De som har flyttet få ganger har minst lyst til å flytte. Ikke unaturlig opplevde Forsvaret at de som har ektefeller eller partnere i karrierejobber har en høyere terskel for å flytte enn de som ikke har det.

Muligheten for at partner skulle få seg jobb i Bodø varierte litt, det viste seg at innenfor noen sektorer er Bodø selvrekrutterende. Innenfor disse sektorene var det vanskelig å få innpass for det er såpass stor tilførsel av kompetanse. Høgskolen i Bodø utdanner lærere, førskolelærere, statsvitere, sosionomer, sykepleiere og vernepleiere. Vi fikk informasjon at det er ganske mange offiserer som er gift med lærere, førskolelærere, sykepleiere og også leger, til dels kvinnedominerte yrker. Prosjektet, Nav og Servicetorgene hadde fokus på å skaffe arbeidsplasser for partnerne. Egne personer i Nav ble plukket ut til å være kontaktledd mellom Nav, arbeidsgivere og arbeidssøkere. Servicekontorene ble



informert og skulle være behjelpelig med informasjon og kontaktnettverk for Forsvarets ansatte og deres familier. Media ble brukt for å informere om hva som skjedde ved Reitan og om de potensielle nye arbeidstakerne til Salten. Dette var et bilde som i følge Forsvarets personell, de som flyttet til Salten, ikke stemte overens med egne oppfatninger og opplevelser. Deres erfaring var at det kunne være en utfordring for partner å få fast stilling. Innen de fleste kvinnedominerte yrkene så er tilgangen på kandidater stor, samtidig som det utdannes en god del hvert år. Mulighetene til tidsbegrensa vikariater er relativt stor, men faste stillinger er det ikke like mange av.

Tilbakemeldingene fra de nytilsatte var at med den usikkerheten det skapte med vikariater og ikke faste stillinger gjorde at terskelen for å bli boende i Bodø og Salten relativt høy. Det var de som hadde permisjon fra stillinger andre steder i landet og usikkerheten med vikariater ble på en måte en motkraft i Forsvarets jobb for å rekruttere og få ansatte til å flytte til Bodø og Salten.

For de som skulle flytte nordover var det viktig for prosjektet med sosial integrering og særlig det å integrere barna var viktig. Bodø som sådan har erfaring fra tidligere Forsvarstilflyttinger, noe som var positivt for de nyankomne, fordi folk i Salten er vant til at det kommer til og flytter fra en del ansatte fra Forsvaret. Familier med unger i nedre tenåringssjikt, og hvordan ungene opplever møtet med skolene og integreringen i nærmiljøet er viktig for motivasjon til videre opphold i Bodø er. Hvis møtet med skole og nærmiljø er dårlig så blir motivasjon for å bo her lenge særdeles liten. Prosjektet har fått tilbakemeldinger fra ansatte som har kommet til Bodø i anledning andre jobber at det videregående skoletilbudet i Bodø er veldig bra, og erfaringer fra tidligere viser at når ansatte har bodd her med ungene fra de var små til 17-18, og opparbeidet seg sosiale nettverk, så er det ganske lett for familiene å velge å bli boende.. For Forsvaret var det viktig å ha fokus på familie og barn og bidra til at disse ble integrert så godt som mulig.

Andre aspekt som prosjektet hadde sett på var sosiale aktiviteter og tilbud, hvordan naturen kunne være en motivator og bidragsyter for hovedkvarteret, og hvordan kulturtilbudet var i Salten. Av de sentrale personene i flytteprosessen fikk vi informasjon at officersyrket består i stor grad av mye sosial kontakt med andre mennesker, fra morgen til kveld, og av den grunn har Forsvaret opp gjennom tidene erfart at et tilbud om å forholde seg til enda flere mennesker er av begrenset interesse for mange av de ansatte. For et hovedkvarter som FOH, med det tempoet og intensiteten, hadde de en forventning om at det ville være et begrenset antall ansatte som benyttet seg i stor grad av kulturtilbudet i Salten. Selv om prosjektet hadde en begrenset forventning til at kultur og aktivitetstilbudet ikke hadde den helt store betydningen som faktor, valgte de å ha et visst fokus på det. Naturen, aktivitetstilbudene og kulturlivet i Salten ble presentert i brosjyren "Velkommen til Salten og Bodø". Uansett om folk hadde interesse for disse tilbudene eller ikke anså de informasjonen som viktig å ta med, det for å vise spekteret av muligheter i regionen.

Tilbakemeldingene til prosjektet fra de som ble ansatt til FOH var at det var positivt at informasjonen kom med, det viste spekteret av tilbud som fantes for alt fra små barn til tilbudene for ansatte hvor barn hadde flyttet ut.

I dette kapitlet har vi sett på hva prosjektet Mottak Salten gjorde for å få til en prosess som endte i den rette kompetansen til hovedkvarteret, de skulle ta vare på de ansattes familier og sørge for å bistå partnere i jobbsøking og samtidig skulle prosjektet, sammen med samarbeidspartnere, forsøke å styrke og jobbe fram et bedre omdømme. For hovedkvarteret og for Forsvaret generelt. De var klar over at de hadde mange utfordringer, de konkretiserte dem og de jobbet målrettet fram mot siste del av prosessen for opprettelse av FOH, 1. august 2010, da alt skulle være på plass ved Forsvarets operative hovedkvarter på Reitan.

## 9 Intervjuer av nyansatte ved Forsvarets Operative Hovedkvarter

Målsettingen for andre intervjurunde var at vi ønsket å undersøke om det var samsvar mellom det prosjektet antok var viktige faktorer for omdømmet til FOH og rekrutteringstiltak, opp mot hva de som var blitt ansatt ved FOH hadde vektlagt når de gjorde sine valg og hva de hadde fått med seg av prosjektets informasjonskampanje.

Vi ønsket å intervju inntil 15 kandidater, selve utvelgelsen av kandidatene stod FOH for. Kriteriene vi stilte var at vi ønsket et spenn i alder for å se om kandidatene vektla forskjellige kriterier ut fra alder og livsfase, det måtte både være personer som hadde flyttet med familien, samt pendlere. Vi ønsket å finne ut hva som var utslagsgivende for valget om enten å flytte eller pendle. Samt hva som eventuelt kunne ha vært med på å gjøre valget annerledes. Det var også aktuelt å intervju personer som var rekruttert fra andre avdelinger innen Forsvaret i Bodø. Hvordan hadde de opplevd prosessen fra sitt ståsted? I tillegg var det også en kandidat i sivil stilling som var rekruttert fra en privatbedrift.

Selve intervjuene ble gjort ved FOH hvor vi hadde fått stilt et kontor til disposisjon for dette. Kandidatene hadde fått utlevert spørsmålene på forhånd, og det ble gjort lydopptak av intervjuene, hvor kandidatene ble anonymisert. Det eneste som ble registrert av personalia på opptakene var kjønn, alder og antall år i forsvaret, se tabell under. Bruken av informasjonen i det videre arbeidet vil ikke knyttes opp mot f.eks. alder og antall år på en slik måte at dette blir lett gjenkjennelig. I den grad vi har brukt direkte sitat så er det gjort som utsagn for å gi noen eksempler på hvordan noen formulerte seg rundt de aktuelle temaene. Men det skal også sies at nesten samtlige kandidater gav tilbakemelding på at det ut fra deres ståsted ikke var behov for anonymisering, de sa ingen ting som de ikke kunne stå for om dataene ble identifiserbare.

Menn	12
Kvinner	3
Gjennomsnittsalder	45,5
Gjennomsnitt år i Forsvaret	22,4
Gift	10
Samboere	2
Enslige	3
Flyttet	8
Pendler	5
Bodde i området	<b>3</b>
Vurderer å flytte	<b>2</b>
Flyttet til Bodø uansett	<b>1</b>
Vurderte pendling	<b>1</b>
Pendling ikke et alternativ	<b>7</b>
Forsøkt pendling	<b>1</b>

**Tabell 2 - Statistisk oversikt over informantene**

### 9.1.1 Hva var grunnene til at de valgt å jobbe på FOH.

Det var kun to av kandidatene som var direkteplassert, resterende hadde søkt seg bevist til FOH. Hovedargumentet for valg av FOH som arbeidssted var et bevist valg om å jobbe i en stilling som innehar så faglig høye krav og en jobb som var plassert høyt i organisasjonen som FOH er. Flere kunne gjerne ha tenkt seg å jobbe nærmere sitt opprinnelsessted, der de var bosatt da valget ble tatt, hvis det hadde vært et alternativ å få en stilling på samme nivå der. Noen hadde andre alternative stillinger de kunne velge ut fra, men disse var på steder som de vurderte som mindre aktuelle enn Bodø, hovedsakelig Finnmark og Indre Troms. Pendlermulighetene fra Bodø er bedre enn fra de andre alternativene.

Det å jobbe ved FOH anså ca 1/3 del som et bevist valg i forhold til egen karriere, for resten var ikke karriere noe moment for valget. For de som er passert 50 år og først får en stilling på dette nivået nå, er videre karrieremuligheter over. Pensjonsalderen i operativ tjeneste er 58 år.

Lojalitet til arbeidsgiver ble også brukt som argument, ønsket var å fullføre den jobben de hadde i samme stilling ved FOHK. De så en forpliktelse i å bistå Forsvaret i å få tilstrekkelig fagpersoner på plass slik at hovedkvarteret ble operativt. Blant de som nærmet seg pensjonsalderen var ønsket om en spennende, ok jobb frem til de kunne pensjonere seg ett av motivene.

Det gode fag- og arbeidsmiljøet på Jåttå ble også fremhevet som en motivasjon for å søke seg jobbe til FOH, de håpet å bringe dette videre. Ny jobb var også argumenter som ble bruk, og noen sa at når de først skulle bytte jobb så ønsket de å se andre deler av landet, og da var den nordnorske naturen noe som trakk.

God tilrettelegging for familien hvis de valgte å flytte var et argument som ble brukt. Det var enkelte som enten hadde røttene sine fra denne landsdelen eller et stort nettverk fra tidligere stasjoneringer i Bodø, som valgte å jobbe ved FOH og flytte til byen. De hadde lenge sett frem til en slik mulighet.

### **9.1.2 Godt tilpasset arbeidsrutiner og gode pendlerordninger**

Mer enn halvparten kjente seg igjen i utsagnet om at arbeidsrutinene er tilpasset de som pendler til det ekstreme. Det oppleves som hektiske og ofte veldig lange dager for de som pendler. Flere av de som ikke pendler sier at dette påvirker deres arbeidshverdag og det generelle arbeidsmiljøet. De fleste møtene i ukene legges til tirsdag, onsdag eller torsdag formiddag for å få med pendlerne. Det ble sagt at det er tendenser til å legge flere møter etter kl. 15.00 på dager som vanligvis ikke var reisedager for pendlerne. Samtidig løses mye av arbeidsoppgavene via telefon og pc. Det er mange e-poster i innboksen når en kommer tilbake på jobb igjen, både for pendlerne og ikke-pendlerne. Ikke-pendlerne hadde mange e-poster i innboksen fra arbeidere / pendlere som jobbet seine dager. Arbeidsrutinene og pendlerordningen fører blant annet til skjevheter i arbeidsbelastningen, og påvirker humøret til de som må påta seg større belastning som følge av dette. Som et eksempel ble det trukket frem at det fører til større vaktbelastning i helgene for de som har vaktordninger og bor i Bodø. Pendlere med vaktordning ønsker minst mulig vakter i helgene. De som ikke pendler, mener at det er en tendens til at de må tilpasse sin situasjon til pendlerne. Det skaper uforutsigbarhet for når folk er på plass og fører til at en er sårbar i deler av uken. Sosiale

tilstillinger må finne sted midt i uken, og da må de tilpasses at alle skal på jobb neste dag. Det er heller ikke muligheter til å ha med seg partnere da mange ikke har disse i Bodø. Samtidig sier flere at hadde ikke pendlerordningen og tilpassingen av arbeidstiden vært så gode, hadde de heller ikke hatt den nødvendige kompetansen på FOH nå. Samt at så lenge tjenesten tillater det er det greit med så mange pendlere i en oppstartsfasen, og at de regner med at det vil forandre seg etter hvert. Også flere av de som pendlet ser at den utstrakte bruken av tilrettelagt arbeidsrutiner for pendlere er en belastning for de som ikke pendler.

Det var også noen som mente at det er feil at nøkkelpersonell hadde mulighet til å pendle, de burde vært beordret til å flytte til Bodø. Selv om gode pendlerordninger er viktig for familiesituasjonen, er det uheldig at myke verdier går foran militæroperative hensyn.

De fleste som pendlet mente at det var godt tilrettelagte ordninger for dem, ved at de kan jobbe lange dager, reise hjem etter lunsj på torsdag eller fredag og komme før lunsj på mandag. Mange har ordning enten med fjernkontor på sitt hjemsted en dag i uka. For pendlerne ville helgene blitt veldig korte hvis de ikke hadde muligheten til enten å jobbe inn dager eller ha fjernkontor. Det ble sagt at ved å ha fjernkontor ble helgene tilnærmet normale ved at de kunne avslutte arbeidsuken i kl. 15-16 på fredagen og rekke hjem til middag. En av informantene ville ha vurdert flytting til Bodø på nytt hvis pendlerordningen ikke hadde vært så gode, mens de fleste andre ville ha søkt andre jobber i stede.

De som var mest kritisk til pendlerordningen var de som var single. De mente at ordningen er lagt til rette for familiemennesker og ikke for de som er single. Single får kun dekket 8 årlige reiser tur/retur, noe som gjør pendling lite attraktivt for denne gruppen. Med så få reiser i året blir det vanskelig å opprettholde den sosiale kontakten med familien og sitt nettverk. Det ble også hevdet at de som pendler får flere goder enn de som velger å bo i Bodø, noe som oppleves som urettferdig.

### **9.1.3 Hva hadde de lagt merke til av informasjonskampanje som har vært i forbindelse med opprettelsen av FOH**

Omtrent en tredjedel svarte at de hadde opplevde informasjonskampanjen som informativ og bra, med masse nyttig informasjon om prosessen, FOH som nytt hovedkvarter og Salten som bosted. Flere nevnte at de opplevde informasjonen som balansert informativ uten at

den malte ting rosenrødt. Det ble kommentert som en ny opplevelse i forhold til hvordan de hadde opplevd andre kampanjer i regi av Forsvaret. Det var gjort gode forberedelser til selve flytteprosessen til det nye hovedkvarteret. Selv om det var noen som ikke opplevde kampanjen så veldig nyttig for dem personlig, så var den nyttig for familien. Familien fikk kjennskap til prosessen, samt godt med informasjon om hvilke muligheter som eksisterte hvis de valgte å flytte. Noen takket ja til tilbudet om visningshelg i Bodø for seg og partner. Her var det lagt opp til guidete turer og mer informasjon om Bodø. Dette gav et positivt inntrykk av Bodø og FOH.

Flere var imponert over hvor mye som ble gjort for at de skal føle seg velkommen til Salten. At den sivile delen av distriktet var så godt forberedt på å ta i mot dem, det ble sagt at det var ikke ofte de møtte en slik mottakelse når de flytter fra sted til sted i forbindelse med karriere i Forsvaret. Bland annet var det flere som bemerket at ordførerne både fra Fauske og Bodø var så synlig i kampanjen. De var til stede på stand i Stavanger, samt at de som valgte jobb på Reitan fikk brev undertegnet av ordførerne. Dette styrket følelsen av å være ønsket til lokalmiljøet.

De som ikke opplevde informasjonskampanjen som spesielt informativt var hovedsakelig personer som på det tidspunktet ikke var direkte berørt av nedleggelsen av FOHK, allerede hadde planer om å søke stilling ved FOH eller allerede bodde i Bodø. Det var også noen få negative kommentarer til kampanjen, som for eksempel at det ble for mye av det gode. Det ble nevnt at det var skapt urealistiske forventninger om hvor mange som ønsket å flytte til Bodø og at dette ikke forsvarte ressursbruken.

#### **9.1.4 "Velkommen til Salten" – innstikk i bladet "F"**

Det store flertallet opplevde innstikket i Bladet "F" som informativ, om ikke så veldig personlig så var det informativt for familien. Det som stod der var viktig informasjon for flere av de som hadde bestemt seg for å jobbe på FOH og var motiverende for de som skulle flytte. Det ble kommentert fra noen som allerede bodde i Bodø at det som stod i innstikket gjorde dem stolte av å bo i Bodø. Innholdet var også gjenkjennbart for de som hadde tjenestegjort i Bodø tidligere. Men det var også de som var skeptisk til innholdet og mente at det var mest skryt og propaganda.

### 9.1.5 Salten som arbeidsplass og bosted, usentralt?

De aller fleste mener at Bodø ikke er spesielt usentralt som arbeidsplass eller å pendle til og fra. Bodø har Høgskole/universitet, jernbane og flyplass midt i byen, arbeidsplasser fra A til Å, 1 time og 20 min til Gardermoen og storslått natur lett tilgjengelig. Bodø oppleves som meget sentralt i forhold til mange andre alternative arbeidssteder i Forsvaret som ligger i mer gråstrøket. Som en som hadde flyttet fra Bergen sa "når man er i Bodø, er man midt i smørøyet".

Det ble også sagt at hvorvidt en opplever Bodø som sentralt eller ikke er hva en gjør det til selv, og alt er relativt ut fra hvor i landet en bor. Mange ønsket flere direkte ruter fra Bodø til andre steder i Norge, for eksempel Bardufoss, Bergen og Stavanger. Det som jobbet ved FOHK i Stavanger har særavtale som gjør at de kan velge mellom SAS og Norwegian ut fra hva som passer dem best, mens de resterende i all hovedsak skal bruke Norwegian. Det er kun i de tilfellene hvor det er lang ventetid på korresponderende fly at de kan fly med SAS, så fremst Norwegian flyr på den ruten.

### 9.1.6 Hvordan oppleves Salten som bosted?

Av de som enten flyttet til Bodø, eller som pendler oppleves mottakelsen av lokalsamfunnet som nesten utelukkende positiv. Det ble sagt at det føles godt å bo i Bodø. Overgangen har nok blitt lettere fordi Bodø fra tidligere ble sett på som en Forsvarsby, og vant til å ta i mot nytt personale. De med barn sier at barna var de første til å etablere nye kontakter, som igjen har ført til at foreldrene har blitt kjent med andre foreldre. Noen hadde nettverk fra før, enten via familie eller tidligere opphold, disse ble raskt reetablert igjen. Mottakelsen i butikkene i Bodø oppleves som annerledes enn mange andre steder i Norge. Dette på en positiv måten hvor betjeningen henvender seg til kundene på en annen måte og servicenivået oppleves som spesielt og hyggelig. Det ble poengtert at Bodø er en mindre og mer kompakt by, men som har mange av de samme tilbudene som Stavanger og andre byer har. Flere la vekt på den vakre og spennende naturen som var tilgjengelig rett uten for døra. En av de som pendlet beskrev det som følgende "å bo i Salten tiltaler meg, så jeg vurderer å flytte til Bodø".

Selv om de fleste beskrev Bodø-væringene som hyggelige med en helt annen mentalitet enn sørpå, opplevde andre igjen at Bodø-væringene ikke er særlig åpne. Det var særlig de som



var single som synes det er vanskelig å komme innpå befolkningen i Bodø. Men som en sa *"Ingenting kommer av seg selv, det er hva en gjør det til"*. Det ble også kommentert at Bodø har så kjøpesentrer på forskjellige steder i byen, noe som gjør det litt vanskelig og besøke disse om en ikke disponerer bil.

For de som har det som del av stillingen sin å jobbe opp mot ledelsen i Bodø kommune oppleves kontakten og samarbeidet med kommunen som godt.

### **9.1.7 Kultur- og fritidstilbudet**

Kultur- og fritidstilbudene i Bodø oppleves jevnt over som meget gode. Enkelte sier at de er på høyde med det som var i Stavanger, mens andre sier at de ikke er på høyde med Stavanger, men allikevel gode. Spesielt vektlegges det hvor lett tilgjengelig naturen er, enten det er for fiske, jakt eller annen rekreasjon og trening. Videre er det bra at det er et godt kulturtilbud for de enslige, da det som tidligere nevnt oppleves som vanskelig å bygge nettverk her i Bodø

De fleste sier at kulturtilbudet har det aller meste de trenger, både for seg selv personlig, men også for resten av familien. Det ble nevnt at de opplever Bodø som flinke til å tørre å satse på ulike aktiviteter, som for eksempel Parken-festivalen og konsertene på Keiservarden i forbindelse med Nordland musikkfestuke. Selv om pendlerne i liten grad har tid og overskudd til å benytte seg av kulturtilbudet de dagene de er på jobb ved Reitan, så har de lagt merke til at det er et godt mangfoldig å velge fra.

Selv om kulturtilbudet i Bodø ikke ble nevnt som en direkte faktor for valg av Bodø som arbeidssted, ble det nevnt at det gode kulturtilbudet var kjent for de fleste og var med på å styrke det positive bilde av Bodø.

### **9.1.8 Boligtilbudet**

Det ble flere ganger trukket frem at skal en få personale på høyt nivå til å flytte til Salten med familien så må Forsvaret tilby boliger som har en standart omentrent tilsvarende det de flytter fra. Da holder det ikke å tilby en eldre boligmasse som ble bygget på 60- og 70-tallet. Derfor oppleves det både viktig og positivt at Forsvaret har gått til innkjøp av nye boliger og

leiligheter med høy standard, og at disse ligger spredt rund i byen, da det ikke er heldig med "Forsvarsgettoer".

Av de som hadde flyttet var de aller fleste godt fornøyd med boligene de har fått. Flere opplevde at Forsvaret hadde strukket seg langt for å skaffe dem boliger som passet deres behov. Det ble kommentert at mange av boligene Forsvaret hadde kjøpt inn i starten var for små for å romme familier. Storparten av de innkjøpte leilighetene var kanskje store nok for urbane familier, mens de fleste som kom flyttende reiste fra eneboliger. Det ble sagt at mangelen på tilbud om større eneboliger er årsak til at flere velger å pendle. En beskrev det slik "*vi skryter på oss noe vi ikke har*" og pekte på at det kunne føre til at det ble vanskeligere å rekruttere. Det gjelder ikke bare Bodø, men generelt for Forsvaret i landet. Forsvaret sitter på en for gammel og utdatert boligmasse i forhold til den standarden som forventes i dag.

#### **9.1.9 Karrieremuligheter for partnere**

Selv om de fleste mente at dette var en viktig faktor på sikt, var det få som sa at det var en utslagsgivende faktor om partneren hadde jobbtilbud da de tok valget om å flytte eller ikke flytte til Bodø. Det ble begrunnet med at de regnet med at jobbmarkedet i Bodø var så stort at det ordnet seg når de kom hit. Men det var noen som var tydelig på at hadde ikke partneren hatt konkrete jobbtilbud, ville de ikke ha flyttet. Det var helt uaktuelt å flytte til et sted hvor partneren ikke hadde en jobb å gå til. Ikke alle opplevde at oppfølgingen fra NAV var like god som lovet da de deltok på konferansen i Stavanger.

#### **9.1.10 Hvordan oppleves skole- og utdanningstilbudet for barn og ungdom?**

Samtlige med barn i skolepliktig alder opplevde at mottakelsen for barna var veldig bra.

En familie som hadde oppholdt seg i utlandet ble invitert til å besøke klassen i Bodø før de flyttet hit, slik at overgangen skulle bli lettere når de kom flyttende til Bodø. Skoleklassene oppleves som små og at det er en god lærerstand i Bodø. For ungdom ble det sagt at Bodø har det meste av utdanningstilbud ut videregående skole, og et godt tilbud på Høgskolen.

### **9.1.11 Opplever dere mulighetene lik i dag som det dere ble forespeilet da dere vurderte Salten som bosted?**

De aller fleste opplever at mulighetene i Salten samsvarer med det de ble lovet. Det har vært noe oppstarts problemer som en må regne med i en slik prosess. Det var ikke nok tilgjengelige barnehageplasser til alle som lovet, men dette ordnet seg. Det ble på konferansen i Stavanger nevnt at Bodø kunne være en utfordrende og spesiell by å komme i kontakt med lokalbefolkningen, og dette opplevde flere av de single at det stemte. Familiefolk opplever at ungene blir godt mottatt i det nye lokalmiljøet, og at de da får nytt nettverk gjennom barna.

Det er enkelte som har opplevd at det var vanskeligere enn de trodde å skaffe fast jobb til partner. Bodø er selvrekutterende på mange arbeidsområder, som helse, skole og barnehager.

### **9.1.12 Svarer opplevelsen av arbeidssted så langt til forventningene? Hva kunne eventuelt ha vært gjort annerledes?**

Det store flertallet opplever at forventningene til jobben ved FOH har blitt innfridd. Selv om omtrent halvparten har bemerket at det har vært en del kaos i oppstartsfasen, så var de innstilt på at det kom til å være slik den første tiden. Det var også enkelte som sa at de ikke hadde spesielle forventninger til jobben på FOH utover ordinært jobb-bytte i Forsvaret.

På den positive siden fremkom det at det er spennende arbeidsoppgaver, gode kollegaer og at enkelt opplever at det gode arbeidsmiljøet fra Jåttå og Reitan er overført til FOH. Det ble fremhevet at de er stolte av å få jobbe ved FOH. På spørsmål om det var ting som kunne ha vært gjort annerledes var det få som hadde noen tanker om hva som kunne vært gjort annerledes når bestemmelsen om opprettelsen av et hovedkvarter på Reitan først var tatt.

Det var kun et par stykker som var negativ til oppstarten ved FOH. Det ble blant annet nevnt at det burde vært muligheter for å få gjort noe med rom situasjonen på FOH, det er stort sett småtteri og detaljer som kunne ha vært tatt tak i allerede. Manglende forståelse for hvordan en gjør kommunikasjon og begrense skadeomfang er ikke innfridd. Det ble av enkelte opplevde som utfordrende, om ikke direkte negativt. Lovnadene om at flere kunne forvente å få bli værende på Jåttå frem til 1. august 2010 og endelig avvikling der, ble ikke holdt. De hadde lagt planer ut fra dette, enten med overgang til andre jobber eller flytting

1.8.2010. Det de opplevde var at de måtte opp til FOH allerede 1.6.2010, enten permanent, eller jobbe i 2 måneder før de skulle over til noe annet.

#### **9.1.13 Servicekontorene i Bodø og Fauske?**

Det er få av informantene eller deres familier som har vært i kontakt med Servicekontorene i Bodø eller på Fauske, det har vært lite behov for det. Men det opplevdes som positivt at de var til stede under informasjonskampanjen på Jåttå. Det gav en følelse at Bodø og Fauske jobbet sterkt for å legge best mulig til rette for de som ønsket å flytte og at de var ønsket til regionen.

For de som har vært i kontakt med Bodø kommune oppleves det som vanskelig å få tak i de rette personene, og at det var vanskelig å få disse til å ringe tilbake. Av de som har vært i kontakt med Nav i forbindelse med jobb til partner var opplevelsene varierende. De hadde fått tildelt fast kontaktperson som skulle følge opp Forsvarsfolk og deres familier og dette tilbudet ble opplevd som svært positiv, mens andre ikke følte de fikk den oppfølgingen de var blitt lovet.

#### **9.1.14 Hvorfor pendle, og hva må til for å flytte på sikt?**

Flere pendlere sier at det er helt uaktuelt å flytte til Bodø ut fra familiesituasjon, det har vært et bevisst valg ikke å flytte. Resten av familien er godt integrert der de bor.

Karrieremuligheter, riktig skoletilbud for barna eller fritidstilbud er ikke bra nok for enkelte ansatte. De som har få år igjen til de skal gå av med pensjonen og planlegger da å bli boende der resten av familien bor i dag. Da blir flytting for en periode uaktuelt.

Andre som pendler per i dag er åpen for flytting på sikt. Det viktigste for dem er hvilken stilling de kan få tilbud om fremover. Det kan være aktuelt å flytte for en periode eller permanent hvis det er en stilling som går over et lengre tidsrom, 3-5 år utover den stillingen de har i dag. Noen ønsker å pendle det første året for å prøve hvordan det fungerer for familien, så får de vurdere dette på sikt. Et annet argument er bolig, det må være tilbud om bedre standard på bolig enn det de har fått tilbud om så langt. Standarden må være tilsvarende den boligen de har nå. Jobb- og karrieremuligheter for partner er også nevnt som et argument for eventuell flytting på sikt.

### 9.1.15 Reaksjonene i forhold til opprettelsen av FOH, er de blitt endret i etterkant?

Hovedvekten av informantene var enten positiv til opprettelsen av FOH, eller har oppgitt at de på det tidspunktet prosessen startet ikke hadde noen formeninger om den. Som naturlig er var de fleste som hadde tilhold i Bodø på tidspunktet eller var fra Salten veldig positive, men også et par stykker som jobbet i Stavanger ved FOHK sa at de umiddelbart reagerte positiv til forslaget om et felles hovedkvarter lagt til Reitan.

Når det først ble bestemt at det skulle være et felles operativt hovedkvarter, så var det mest naturlig at det ble liggende i nord, er et argument brukt av flere informanter. Videre at det bør ligge sentralt i forhold til en større by med gode kommunikasjonsmuligheter. Da ble valget av Reitan meget naturlig. Det ligger rett utenfor Bodø, som er en liten storby med det meste av kommunikasjonsmuligheter omentrent midt i sentrum. Og at Bodø er en militær by som tidligere har huset andre hovedkvarterer gjør at den ble vurdert av flere informanter som et opplagt valg når hovedkvarteret ikke skulle legges i Stavanger. På Reitan lå allerede en grunnstruktur på plass fra tidligere Forsvars aktiviteter.

Det ble nevnt at de politiske argumentene for flyttingen var både riktig og viktige, mens andre mente at Jåttå hadde utviklet seg til å bli et hovedkvarter som ikke lengre var en del av Det Norske Forsvaret. Aktiviteten her var hovedsakelig knyttet opp mot utenlandsoppdrag og våre allierte. For de som jobbet på LDKN ble prosessen sett på som et viktig steg i å sikre at deres arbeidsoppgaver fortsatt ble værende på Reitan, som en del av et nytt hovedkvarter.

Hovedargumentet til de som sa at de ikke hadde noen spesiell formening om opprettelsen av det nye hovedkvarteret da prosessen startet, var at de på daværende tidspunkt ikke var berørt av den. Noen av informantene var på utenlandsoppdrag og fulgte lite med på den hjemmelige debatten, eller at dennes stilling ikke var direkte berørt på dette tidspunktet. Men det var også en som sa at de hadde akkurat bosatt seg i Stavanger og hadde etablert seg med nytt hus og hadde ikke spesiell lyst til å flytte til Bodø. Men samtidig hadde han dannet seg en formening om at dette kom til å skje på sikt, det var ikke noe nytt. Mange hadde regnet med at det kom til å skje en endring i plassering av hovedkvarter og at Reitan var et sannsynlig valg. Da var det bare å omstille seg på å flytte til Bodø om en fortsatt ønsket denne typen stilling og utfordringer, selv om en trivdes veldig godt i Stavanger.

Av de som var negativ til å legge ned på Jåttå og opprette et nytt, felles hovedkvarter ved Reitan kom omentrent halv parten fra Stavanger. De resterende hadde utgangspunktet fra andre avdelinger rundt omkring i Norge.

Hovedargumentene her var at det både var økonomisk og faglig feil å legge ned en meget velfungerende avdeling på Jåttå og bruke enorme økonomiske beløp på å opprette et nytt hovedkvarter ved Reitan. Det ble sagt: *"Dette er ikke samfunnsøkonomisk forsvarlig"*. Flere mente at grepet med å ha ett felles operativt hovedkvarter istedenfor to er faglig bra, men at det var plasseringen som var helt feil. Valg av sted for hovedkvarteret ble vurdert til å være et distriktspolitisk grep, og ikke hadde noe med det faglige innholdet å gjøre. Det at det kom til å bli vanskelig både å rekruttere, men også å beholde godt kompetente medarbeidere var også fremme som argument. Til sist så var det også de som mente at det var behov for to hovedkvarter. De kunne ikke se for seg hvordan det var forsvarlig at alt ble samlet på ett sted.

## 10 Drøfting av innsamlede data mot teorien

I dette kapitlet ser vi på dataene samlet inn i første intervjurunde – de sentrale aktørene i flytteprosessen – og dataene fra andre intervjurunde – de berørte av flytteprosessen. Hva ble kommunisert ut til Forsvarets ansatte, deres familier, media og andre og hvordan ble denne kommunikasjonen oppfattet og tolket?

Forsvaret er en organisasjon som de fleste i Norge har meninger om, i stor eller liten grad, de fleste har på et eller annet tidspunkt hatt noen i familien eller venner som har avtjent verneplikt, vært ansatt i Forsvaret eller på annen måte vært i befatning med dem. Det er samtidig en organisasjon som har blitt utsatt for flere mindre og større endringer i løpet av årene. Når Stortinget og politikerne igjen skulle gjøre endringer i organisasjonen var det mange som hadde meninger om det. Og da det på 1990-tallet kom forslag om nye endringer i strukturen og organisasjonen til Forsvaret skapte dette en god del medieomtale. På tross av dette ble de planlagte endringer gjennomført, endringer som i hovedtrekk gikk på å redusere Forsvarets struktur, endringer i organisasjons- og styringsformer og innsparinger i drift og vedlikehold. Resultatet ble ikke helt som forventet, og analyser gjort i ettertid viste at Forsvaret fremdeles sto overfor utfordringer. Analysene viste at Forsvaret var i ubalanse på ressursområder og dets innretninger og de oppgaver de var satt til å løse. En ny endring ble planlagt og beskrevet i St.prp.48 (2007-2008). Målsetningen med de planlagte endringer var å skape en mer bærekraftig, langsiktig balanse mellom oppgaver, ambisjoner og ressurstilgang. Videre var det viktig for Regjeringen at Forsvaret ville være bedre rustet til å ivareta de stadig mer komplekse og utfordrende oppgaver som man så fram i tid.

Den strukturelle styringen av forswarets aktiviteter ser vi skjer gjennom de målsetninger som er satt for Forsvarets oppgaver og skjer som resultat av de politiske beslutninger slik vi leser det i St.prp. 48 (2007-2008). Her har regjeringen gjennom en stortingsproposisjon, senere vedtatt i stortinget, satt opp sine hovedprioriteringer for Forsvaret i perioden 2009-2012. Hovedprioriteringene går blant annet ut på hva som skal være hovedoppgavene for Forsvaret i perioden, organisering, struktur og målsetninger for rekruttering og basevalg. St.prp. 48(2007-2008) er et stort og detaljert dokument som legger grunnlaget for hvordan Forsvarsjefen foretar den videre formidling av målene, disponeringen av ressursene og organisasjonsstrukturen nedover i organisasjonen på et meget detaljstyrt nivå.

Denne typen organisering kjenner vi igjen i det Mintzberg's Maskinbyråkratimodellen, Jacobsen og Thorsvik (1997). Som i modellen til Mintzberg så skjer Forsvarets styring hovedsakelig gjennom sentraliserte beslutninger som styres mye av formaliserte, skriftlige regler og prosedyrer. Forsvaret,

er som Mintzberg sier om en maskinbyråkratimodell, en organisasjon som har klare ansvarsforhold, forutsigbarhet og standardisert for å gjøre den effektiv. Samtidig er den en kompleks maskinbyråkratimodell siden Forsvarets mange oppgaver og måter å løse disse på kan være veldig komplekse.

En annen modell som også er vanlig blant offentlige institusjoner, og inneholder mange komplekse faglige oppgaver er Det profesjonelle byråkratiet. Her legges det også stor vekt på spesialisering og standardisering, Jacobsen og Thorsvik (1997). Selv om de offentlige organisasjonene, som er organisert etter denne modellen, også styrer etter ganske detaljerte målsetninger - gitt av myndighetene - er fagprofesjonene her gitt en større frihet i hvordan de utfører sine oppgaver. Beslutningsmyndigheten er her veldig desentralisert, ned på avdelingsnivå og helt ned til det enkelte individet ut fra dennes formelle fagkompetanse. Det er ingen andre enn den som innehar den konkrete nødvendige profesjonskunnskapen som kan ta avgjørelsen om hvordan konkrete oppgaver skal løses der og da. Selv om forsvaret er avhengig av dyktig militærfaglig kompetanse som kan ta de nødvendige avgjørelser raskt når oppgavene krever det, har de ikke samme delegerede beslutningsmyndighet som i den profesjonelle byråkratimodellen. Forsvaret styres, slik det fremkommer i St.prop 48 (2007-2009), gjennom mer systematisk regelstyring og standardiserte oppgaveløsninger. Klassiske eksempler på det profesjonelle byråkrati modellen er sykehus og høyere utdanningsinstitusjoner.

Omdømmeteorien inkluderer organisasjonsidentitet, som skal gjenspeile det som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen. Hvis vi ser på Forsvaret som organisasjon og hvordan den passer inn i organisasjonsidentiteten ser vi at deres visjon – *”Et kraftfullt og troverdig forsvar med mennesker i utvikling mot felles mål”* (Forsvarets verdigrunnlag:s3), en bred visjon med stort omfang og dekker bredt. I dette ligger det viktigste særtrekket til Forsvaret – *”Et troverdig forsvar skal avverge krig og bidra til å holde internasjonale konflikter på et lavest mulig nivå.”* (Forsvarets Verdigrunnlag) Denne måten å tenke organisasjonsidentitet kjenner vi igjen fra Brønn og Ihlen (2009), hvor de vektlegger en felles identitet innad i en organisasjon. Et særtrekk som sier noe om meningen med Forsvaret, og som organisasjonsmessig er med på å forme identiteten til Forsvaret og skal bidra til at de ansatte skal få forankring til organisasjonen, og dermed bidrar til det som er det unike med Forsvaret. Teorien poengterer viktigheten med å finne nøkkelen som gjør organisasjonen unik, her kan vi si at Forsvaret som organisasjon er unik og har vært det over lang tid. Årsaken til dette er at det er ikke mange tilsvarende organisasjoner de kan sammenligne seg mot, det er ett forsvar i Norge, og dette kommer tydelig fram ved rekruttering i og med at Forsvaret har ikke andre arena for å rekruttere militært personell. Forsvaret er selvproduserende på militærfaglig kompetanse. Til stillinger som er tilrettelagt for sivilt ansatte er rekrutteringsarenaene tilsvarende de fleste andre organisasjoner.



Store organisasjoner som Forsvaret er i endringer mye av tiden, noe som Forsvaret har fått merke gjentatte ganger. Det trenger ikke være noe negativt i det, endringer og prosesser ser ut til å skape positive samarbeid sett mot hvilken prosess opprettelsen av FOH i nord skapte, på tvers av disipliner og typisk samarbeid i Forsvaret. Kan vi så si at organisasjonen Forsvarets unike identitet, som er knyttet til holdninger og meninger fra ansatte i organisasjonen har, var svekket eller ble svekket med avgjørelsen om opprettelse av FOH ved Reitan? Muligvis kan vi det – det er på flere sett et spørsmål som det er vanskelig å gi et enkelt svar på, fordi det er mange mulige sammensatte og til dels komplekse svar på dette. Til dels kan ansatte i Forsvaret være en årsak, mange av disse hadde mange og sterke meninger om organisasjonen, media og holdninger fra andre interessenter kan også ha innvirkning. Holdningene til dem som var negative var med på å svekke organisasjonsidentiteten. Det er rimelig å anta at en del ansatte begynte å betvile identiteten til organisasjonen de var tilknyttet, samtidig som det er rimelig å anta at en annen del av de ansatte aksepterte, godkjente og fant bestemmelsen om FOH til Reitan som rimelig, og valgte å jobbe for bedre suksessfaktor for avgjørelsen. Dette fant vi igjen i intervjuene av nytilsatte i forbindelse med spørsmål om deres reaksjoner på opprettelsen av et nytt hovedkvarter og nedleggelse av de to eksisterende. Blant de som var negative ble denne prosessen ofte knyttet til omstendigheter utenfor organisasjonen, lagt til det politiske nivået, mens for de som var positive så var det en naturlig del av utviklingen til Forsvarets organisasjon og oppgaver, samt at ved å jobbe i Forsvaret så er det en naturlig del av jobben at man må flytte og at plasseringen av arbeidsoppgavene blir flyttet på og omorganisert. Det ble poengtert fra flere av informantene at en del av identiteten til Forsvaret er at det er en organisasjon som stadig er i endring og intern flytting av oppgaver.

Da bestemmelsen om nedleggelse av de to hovedkvarterene var tatt og et nytt felles hovedkvarter skulle opprettes på Reitan ble det jobbet raskt. Av flere årsaker, det var et politisk vedtak, opprettelse av et nytt hovedkvarter var ikke et resultat av en indre prosess som konkluderte med et organisatorisk behov, og da det var et politisk vedtak ville det være vanskelig å reversere.

Bestemmelsen om nedleggelse av de to hovedkvarterene var tatt og da ble prosessen med å opprette et nytt felles hovedkvarter på Reitan raskt satt i gang. Av flere årsaker, det var et politisk vedtak, opprettelsen av et nytt hovedkvarter var ikke resultat av en intern prosess som konkluderte med et organisatorisk behov, og da det var et politisk vedtak ville det være vanskelig å reversere. Bestemmelsen fremkommer tydelig som en politisk styrt prosess. Dette ser vi gjennom de sentrale styringsdokumentene som St.prp. (2007-2008) som er stortingets styrende dokument, videre fremkommer dette i Evnen til innsats, Strategisk konsept for Forsvaret fra Forsvarsdepartementet og i Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009-2011. Alle disse er tydelige på samling av den operative styringen av Forsvaret ressurser og betydningen av å være tilstede i nordområdene.

Som følge av at dette var en beslutning som ikke var kommet som et behov fra det operative miljøet var det en del miljøer i Norge jobbet hardt for å gjøre om på vedtaket, mange mente at opprettelse av FOH i nord var tull. Det ville ikke fungere med et hovedkontor så langt nord og måtte omgjøres, samtidig var det en del som aksepterte beslutningen som den var. I det militærfaglige miljøet i Bodø ble det raskt satt sammen en prosjektgruppe som fikk i oppgave å utføre prosjektet Mottak Salten. Det var viktig å få på plass de sentrale stillingene raskt, årsaken til dette var i følge prosjektdeltakerne å minimere, og om mulig unngå, at det dannet seg en intern oppfatning av at prosessen ikke ville lykkes. Prosjektgruppen ble satt sammen av et nøye utvalg personer i Forsvaret. Disse visste tidlig at de ville møte mange motforestillinger og mye negativ mediedekning, fokuset måtte dermed settes inn på disse områdene. Hvordan skulle det være mulig for Forsvaret å snu denne negativiteten til noe bedre, samt rekruttere til FOH? Et FOH er veldig avhengig av de rette ansatte med den rette kompetansen for å drifte et hovedkvarter. For at det skulle være mulig å få til måtte Forsvaret ha fokus på omdømme, selv om de ikke brukte ordet omdømme da vi først startet dialogen med dem, og ha fokus på helheten i prosjektet. Denne måten å handle på gjenkjenner vi fra teorien om omdømmerisiko, blant annet skriver Brønn, Ihlen (2009) at ved et dårlig omdømme risikerer man at organisasjonen mister så mye tillit og resurser at planlagte mål ikke er mulig å oppnå. Styring av omdømme handler om å være forberedt på, fange opp og respondere på verdi- og adferdsendringer blant interessentene til organisasjonen. Det Forsvaret gjorde i forbindelse med å styre omdømmet var å opprette prosjektet Mottak Salten. Mottak Salten hadde bred politisk støtte og man var fast bestemt på å lykkes med det nye FOH.

Mottak Salten hadde høyt fokus på å stoppe den startende negative utviklingen av etableringen av det nye hovedkvarteret på Reitan. De mente at dette var nødvendig for at prosessen med det nye hovedkvartere skulle lykkes. Dette kjenner vi igjen fra Apeland (2007) som sier at et godt omdømme virker som en magnetisk kraft – den trekker oss til dem som har det. For Forsvaret er dette veldig viktig, de er avhengig av å trekke til seg den nødvendige kompetansen, rekruttere de rette personene, som det nye hovedkvarteret var avhengig av. For at Mottak Salten skulle lykkes måtte de jobbe med det omdømme de hadde på det tidspunktet og jobbe mot et omdømme de ønsket å ha for å få et bedre utgangspunkt for å lykkes i rekrutteringsprosessen. At prosjektet var et samarbeid mellom Forsvaret, Bodø Kommune representert med Team Bodø og Fauske Kommune representert med Fauna gjorde at de fikk en kontinuerlig fremgang på flere områder samtidig og prosjekteierne, aktører i Forsvaret, fikk konsentrere seg om deres viktige oppgaver for den nye organisasjonen. Områder som måtte identifiseres for å jobbe fram nødvendige strategier for prosjektsuksess. Sett opp mot omdømmeteorien var det et viktig strategisk trekk å samarbeide med en aktør som Team Bodø. Teorien sier at styring av omdømmerisiko er noe som de fleste omdømmeforfattere enes om,

Brønn og Ihlen (2009), det er mer mulig å styre prosessen til organisasjonen og beslutningen den skal ta, enn det er mulig å styre folks oppfatninger og forventninger til organisasjonens omdømme. Det vil si at det er prosessen i forkant det er mulig å styre. Hvordan gjør vi prosessen, hvilken vinkling settes på prosessen i forhold til det ønskede utfallet? På den måten kan man si at det er mulig å påvirke hvordan folk vil reagere på beslutningen og dermed påvirke omdømmerisikoen til organisasjonen, og man kan begrense og/eller i beste fall unngå omdømmekriser. Når da Forsvaret gikk inn i samarbeid med Team Bodø og Fauna for å bygge opp et positivt omdømme for å bli i stand til å rekruttere til å rekruttere nødvendig kompetanse til det planlagte hovedkvarteret, viser det at Forsvaret direkte eller indirekte gikk inn for å bidra til å påvirke det omdømmet de ønsket å oppnå. På den annen side kan vi si at om Forsvaret ikke hadde forsøkt påvirke prosessen, og indirekte omdømmet sitt, er de prisgitt det inntrykket folk faktisk har til en hver tid av Forsvaret. Resultatet av prosjekt Mottak Salten hadde da vært mer ubetydelig. Ved å samarbeide med de to kommunene fikk Forsvaret en bredere plattform for å følge med og ha mulighet til å påvirke i forhold til omdømmet de hadde og hvilket omdømme de ønsket å oppnå. Dette er en proaktiv holdning til omdømmerisiko og omdømmebygging, og det finner vi også igjen i teorien til Brønn og Ihlen (2009), som også henviser til en ledelsesprosess og modell som brukes til å fange opp og forberede organisasjonen til nye trender i markedet. Modellen er beskrevet i kapitlet om omdømmerisiko og er kalt Issues Management.

Et omdømmeprojekt handler om forventninger og opplevelser, og organisasjonens løfte og levering til kunden. De som skulle jobbe med rekrutteringen opplevde i startfasen at forventningene til det nye FOH var delte, en del positive og en større del negative. Tilbakemeldingene de fikk fra ansatte og sivile var at dette var kun en ny flopp fra Regjeringen og det var en del forventninger som hellet mot at dette ville ikke være mulig å få til, og hvorfor prøve å få det til – Regjeringen ville helt sikkert omgjøre bestemmelsen og flytte det planlagte FOH til et annet sted i landet. Disse forventninger blant folk la føringen for et utfordrende prosjekt for Forsvaret.

Det å bygge et godt omdømme er viktig av flere grunner. Et godt omdømme fører blant annet til at tilliten og samarbeidsevnen fra omgivelsene øker, påvirker og motiverer de ansatte, mer attraktiv for nyrekruttering, oftere positive medieoppslag og lettere gjennomslag på politiske nivå, Apeland (2007). Dette kjenner vi igjen i det fokuset som Forsvaret hadde i prosjektet. I perioden etter bestemmelsen om å legge ned de to eksisterende og opprette et nytt felles hovedkvarter på Reitan var det mange sammenlignbare utfordringer for Forsvaret. Hvordan skulle de få den nødvendige tilliten og samarbeidet med omgivelsene når det var så mye støy i media? Hvordan skulle de motivere og ta hånd om eksisterende ansatte og det å rekruttere – hvordan skulle det være mulig? Når krefter i media og andre miljøer forsøkte å forsure beslutningen og den nødvendige jobben med

å opprette det nye FOH. Journalistene hadde sitt å skrive, ikke alt like positivt, og politikerne hadde sitt å mene. En del fornøyde og en del misfornøyde med beslutningen. Mottak Salten og FOH hadde støtte fra Regjeringen og beslutningen fikk stå, det som òg var viktig fremover var å ta vare på Forsvarets samarbeidspartnere. Det å sette fokus på omdømmebyggingen ville styrke Forsvarets potensial og gi mulighet til å rekruttere de rette folkene. Teorien belyser hvor viktig det er å ta tak i kommunikasjonen, internt i organisasjonen og utad. Kommunikasjon – enveis som rykter og tøvprat – og toveis som dialog mellom organisasjon og kunde er med på å bygge opp eller bryte ned et omdømme. Ved å formulere en målsetning kan det være mulig å skape en balanse mellom oppfatninger og virkeligheter, Johannesen, Olaisen og Olsen, (2010). For prosjektet Mottak Salten var mantraet at *"dette skal vi klare" – "vi skal vise at det er mulig å få til et godt resultat"*. Hvis vi ser nærmere på kommunikasjon i omdømmebygging er det flere metoder for dette. Brønn og Ihlen (2009) nevner blant annet: Vær annerledes, vær åpen, vær ekte. Mottak Salten var absolutt annerledes i Forsvars sammenheng. I følge Oberstløytnantene Myrvang, Utnes og Oberst Nytrøen var det som ble gjort i forbindelse med Mottak Salten helt nytt i Forsvaret, ingen prosjekter var blitt gjennomført på denne måten tidligere. Det de vektla her var at samarbeidet med Team Bodø og Fauna i forbindelsen med rekrutteringen av personal til en ny avdeling var en ny måte for Forsvaret å jobbe på. Samarbeidet førte til at det ble produserte en brosjyre, Velkommen til Bodø og Salten!, som ble lagt ved som et innstikk til bladet "F", noe slikt hadde ikke vært gjort tidligere. Resultatet var at det ble lagt merke til, alle ansatte i Forsvaret fikk brosjyren hjem og kunne selv velge om de ville lese den eller ei. Denne brosjyren bidro til å sette fokus på prosjektet, mange fikk mer informasjon om regionen og hvor det nyopprettede FOH skulle ligge. Punktet om å være ekte var veldig viktig for prosjektet, all informasjonen i brosjyren måtte være ekte og konsistent. Uriktig eller falsk informasjon er det samme som å si usannheter ut til publikum, det ville virkelig skade prosjektet. Denne måten å henvende seg til de ansatte på ble bekreftet av de nyansatte som en ny og annerledes måte å få informasjon på, samt at de som hadde tjenestegjort i Salten-distriktet på før eller bodde i Bodø på daværende tidspunkt, kjente seg igjen i innholdet. Informasjonen ble opplevd som ekte og gjenkjennbar.

Prosjektet tok utgangspunkt i målgruppen, de personer som ville være aktuell å rekruttere til FOH og deres behov, og de forsøkte å identifisere felles kjennetegn / særtrekk for den gruppen kandidater med rett kompetanse for FOH og hva som måtte til for å få disse til å søke ledige stillinger. Grimsø (2005) sier noe om hvor viktig det er hvordan organisasjonen fremstår for den målgruppen de søker etter. Det er viktig å sette fokus på hvilke arbeidsoppgaver som er attraktive, bedriftskultur, arbeidstid, fleksibilitet og sosiale forhold. For å kunne gjøre dette må en analysere målgruppen. Dette ser vi de har hatt fokus på ut fra det som fremkom av intervjuene som ble gjennomført, de

kunne redegjøre godt for hva som kjennetegnet målgruppen. Videre fikk vi bekreftet i intervjuene av de nytilsatte at prosjektet hadde fokus på mange av de tingene som var viktige for gruppen. Blant annet karrieremuligheter, spennende stillinger, gode boliger, fleksibel arbeidstid, gode muligheter for pendlerne og fokus på familiesituasjon.

Både rekruttering og omdømme handler mye om kommunikasjon, og det er viktig å være bevisst på at kommunikasjon ikke bare handler om fakta, men også om følelser. Ved å se på hva Forsvaret og Mottak Salten gjorde ser vi at de både tok hensyn til eksternt publikum og til ansatte. Det ble organisert flere besøk til Stavanger for å føre dialog med potensielle ansatte i det nye FOH, forstå deres livssituasjon og deres behov. Informasjonskampanjene i Stavanger resulterte i flere organiserte turer for potensielle søkere til stillinger ved FOH, samt partner / ektefelle. Dialogen med de ansatte i Forsvaret og deres familier var viktig for prosjektet. Det var sagt av en av prosjektdeltakerne at: *"i konkurranse med karriere og familie er det nesten alltid familien som vinner"*. Derfor var det viktig for prosjektet at også partner / ektefelle fikk delta på besøksturer til Reitan og Salten. På den måten ville begge være i stand til å ta en best mulig avgjørelse om å søke/ikke søke stilling ved FOH. Flere av de nytilsatte kommenterte at de var imponert over hvor mye som var gjort for at de skulle føle seg velkomne til Salten og at distriktet var forberedt på å ta i mot dem. Også familiene opplevde at de fikk god informasjon om Salten og mulighetene som distriktet byr på. Med disse tilbakemeldingene fra de nyansatte ser vi at strategien til Forsvaret ble opplevd positivt og nyttig, og vi kan dermed si at hensikten ble oppnådd.

Ved at prosjektet Mottak Salten også inkluderte andre samarbeidspartnere som Nav og Servicetorgene i Bodø og Fauske kommune førte dette til at aktuelle rekrutteringskandidater opplevde at behovene som familien hadde til jobb for partner, skoletilbud, utdanning og fritid ble satt fokus på og ivaretatt. Intervjuene våre av nytilsatte bekreftet at de fleste følte seg betrygget at barnehage og skoletilbud var ivaretatt og tilgjengelig, samt at jobbmarkedet for partner i Salten virket lovende. Dette var viktige momenter for valg av flytting til Salten.

Dette samsvarer med teorien i omdømmebygging – utvikle et samspill mellom ulike kanaler og formidlingsformer. Det er viktig i omdømmebygging at prosjekter, i denne sammenheng Mottak Salten, samarbeider med de rette aktører for å gjennomføre et best mulig prosjekt ut fra det grunnlag prosjektet ble opprette på. Dette finner vi blant annet hos Brønn og Ihlen (2009). For å bygge omdømme er viktige byggesteiner god følelse, tillit og respekt – dette er punkter som Mottak Salten jobbet bevisst med. Brosjyren Velkommen til Salten og Bodø! skulle gi god følelse og skape tillit til at jobben som ble gjort for å etablere og rekruttere til FOH var korrekt. Respekt var noe Forsvaret måtte gjøre seg fortjent til og når man i ettertid ser på antall søkere til stillinger på det gitte

tidspunktet og i senere tid til FOH kan vi si at respekten har de gjort seg fortjent til, de klarte å gjennomføre prosjektet og fikk rekruttert den rette kompetansen til stillingene ved FOH, og i en tilbakemelding fra prosjektleder for flytteprosessen fikk vi informasjon om at søknadsmengden til den enkelte stilling er bedre ved FOH enn både det tidligere hovedkvarteret ved Reitan og ved Jåttå opplevde. Så dermed mener prosjektet at det ser ut til å ha effekt all den jobben som ble gjort i forbindelse med opprettelsen av det nye hovedkvarteret til Reitan.

En annen prosess som har en del likheter med opprettelsen av FOH er flyttingen av Luftfartstilsynet, fra Oslo til Bodø. Som med opprettelsen av FOH var dette også en politisk bestemt prosess, ikke et resultat av et behov oppstått internt i organisasjonen. Mens FOH opprettet et prosjekt lokalt plassert i Bodø med sterk politisk og organisatorisk støtte i Forsvaret ble prosessen i Luftfartstilsynet styrt av ledelsen i Oslo. En ledelse som i utgangspunktet ikke var særlig motivert for å flytte tilsynet fra Oslo, blant annet ble dette tydeliggjort ved at daværende leder for Luftfartstilsynet flere ganger sto fram i media og sa at det var vanskelig og nesten umulig å få nok og riktig fagkompetanse til Bodø. Det var mye støy og negative omtale når de første stillingene ble utlyst og det kom få kvalifiserte søkere, som igjen resulterte i få ansettelser. Senere i prosessen ble det byttet leder for flytteprosessen til Luftfartstilsynet og denne ble lokalisert i Bodø, og en ny rekrutteringsprosess ble satt i gang. Denne gangen var den interne negative motstanden lite synlig og det var en mye mer nyansert medieomtale. Resultatet av dette var at de aller fleste stillingene ble besatt, men at selve prosessen med å flytte Luftfartstilsynet fra Oslo til Bodø tok lengre tid og ble mye mer kostbar enn først antatt. Ved FOH ble selve rekrutteringsprosessen helt fra starten lokalt forankret i Bodø, og da leder for FOHK i Stavanger ikke var aktuell for overflytting til FOH ble ny ledelse for FOH oppnevnt allerede før prosessen var kommet ordentlig i gang. Hovedansvaret for opprettelsen av FOH var ny påtroppende forsvarssjef, Harald Sunde. Ved å ha en ny leder som var positivt innstilt til etableringen av FOH fikk man dermed en leder som kunne spre motivasjon videre inn i organisasjonen.

Både opprettelsen av FOH og flyttingen av Luftfartstilsynet kan vi si ligner det Jacobsen og Thorsvik (1997) kaller en diktatorisk modell. Det vil si at den bygger på at den øverste ledelsen, det vil i begge disse tilfellene si regjeringsnivå, har gjort en tilnærmet uttømmende analyse av situasjonen i forkant av beslutningene og utformingen av strategien. Ledelsesnivået har i denne fasen ikke spesielt fokus på hvordan iverksettingen skal utformes konkret. Dette kjenner vi igjen både for opprettelsen av FOH og flyttingen av Luftfartstilsynet. Etter at det politiske ledelsesnivået hadde utformet strategien og tatt beslutningen, ble det organisasjonene selv som fikk i oppgave å utforme hvordan de konkret skulle nå målsetningene som var satt, og som beskrevet ovenfor så valgte de, Luftfartstilsynet og Forsvaret, to forskjellige strategier med som også gav forskjellige resultater.

En leder har mange roller og oppgaver, både innad i organisasjonen, men også utad. En av rollene som er viktig i omstillingsprosesser er rollen som "anfører". Her er hovedfunksjonene å rekruttere, drive opplæring til ansatte, inspirere og motivere medarbeiderne, gi retningslinjer og legge forholdene til rette slik at alle kan være med på å nå organisasjonens mål, Jacobsen og Thorsvik (1997).

Det kommer tydelig frem at de lederne hadde vidt forskjellige strategier hos Forsvaret og Luftfartstilsynet. Av det som er fremkommet i mediebilde hadde daværende fungerende leder for Luftfartstilsynet, ikke den nødvendige motivasjonen og eierforholdet til prosessen til å kunne gå inn i rollen som "anfører". Resultatet ble da at det ikke ble tilført nødvendig motivasjon i resten av organisasjonen til å gjøre de nødvendige grepene for å oppnå målsetningen. Da det ble skiftet leder skjedde det raskt en forandring og prosessen kom etter hvert tilbake på skinner og i 2005 var Luftfartstilsynet på plass i Bodø med den nødvendige kompetansen.

Ved opprettelsen av FOH ble påtroppende Forsvarssjef satt til å lede omorganiseringen, og han inntok umiddelbart rollen som "anfører" og skapte en "FOH trommedur" som gjenspeilte i hele organisasjonen og som bidro til motivasjonen og de nødvendige grep for å nå målsetningene innenfor tidsrammen. Ved å se disse to eksemplene opp mot hverandre mener vi at Prosjekt Mottak Salten hadde et bedre utgangspunkt for suksess med at ledelsen i rekrutteringsprosessen tidlig var på plass ved hovedkvarteret og at prosessen hadde støtte på toppnivå.

### **10.1.1 Rekruttering, omdømme og konkrete strategier for FOH**

Forsvaret er i en særskilt stilling når det kommer til rekruttering til militære stillinger, kravene til ansettelser i forbindelse med oppgaver som skal løses, gjør at Forsvaret har ikke mange arenaer hvor de kan rekruttere fra. For de militære stillingene er det kun internt fra Forsvaret at det velges ut til ansettelser. Ingen annen organisasjon i Norge har tilsvarende rekrutteringsarena. Andre organisasjoner i Norge kan rekruttere fra Forsvarets ansatte, men Forsvaret kan ikke løse sitt militære bemanningsbehov tilsvarende. Det finnes unntak, som i tilfeller hvor tidligere ansatte i Forsvaret på et tidspunkt er i sivile stillinger i andre organisasjoner og velger å søke seg tilbake til Forsvaret. I hvor stor grad dette er tilfelle går vi ikke mer inn på her. Vi belyser kun muligheten for at dette kan skje. Internrekruttering skjer og passer best innen store organisasjoner, hvor skifte mellom arbeidsplasser og oppgaver er mulig, noe som Forsvaret med sine over 23 000 ansatte og mange avdelinger. I følge Grimsø (2005) er internrekruttering med på å gjøre den ansatte tryggere på karriere- og personlige utviklingsmuligheter ved å forsette hos samme arbeidsgiver. Noe som igjen skaper økt lojalitet. Både motivasjon begrunnet i fortsatt karrieremuligheter for de som fortsatt

hadde dette innen Forsvaret, og lojalitet fra personer som mente at deres karrieremuligheter nå var over, men som ønsket å fullføre oppgaven de var startet med og avhjelpe arbeidsgiver i en vanskelig situasjon var utslagsgivende for å søke seg jobb på FOH. Dette var en viktig gruppe i starten av prosjektet, en grunnstamme som måtte på plass tidlig og som de kunne bygge videre på. For Forsvaret som skal rekruttere fra egen organisasjon vil det være viktig at ansatte har den nødvendige kompetansen og har blitt fulgt opp med kompetanseplaner og videreutvikling. Gode kompetanseplaner gir større muligheter til å få tak i "riktig person på riktig plass til riktig tid og lønn", Werring, Langseth (1997:102). En god kompetanseplan gir føringer for hvilken kompetanse en ønsker, lønn og kompetanseutvikling, samt tar utgangspunkt i hvordan organisasjonen ønsker å utvikle seg. Noe som vi kjenner igjen både i det som står i St.prp. 48 (2007-2008) om formålet oppgavene som skal løses av Forsvaret, og det som kommer frem av intervjuene av det som prosjektet gjorde i kartleggingen av hvilken kompetanse de trenger, hvem i Forsvaret som innehar denne kompetansen og hva skal til for å rekruttere denne kompetansen. Uten en klar strategi ville det være fare for at FOH ville fått problemer med rekruttering av riktig kompetanse på sikt. Dette ser vi av Grimsø (2005), som sier at rekruttering og valg av rett ansatt er organisasjonens viktigste oppgave. De valgene som Forsvaret gjør i rekrutteringsprosessen har ringvirkninger langt utenfor den stillingen og oppgaven som skal løses. Det er veldig mange personer og arbeidsoppgaver ellers i organisasjonen som er avhengige av at den rette kompetansen og de rette ansatte er på plass ved FOH. Et annet aspekt som er veldig spesielt for Forsvaret er at den kompetansen de er ute etter til FOH tilsier at de potensielle ansatte har vært gjennom en del preaktiviteter og har opparbeidet seg spesialkompetanse, det igjen fører til at alderen på disse aktuelle ansatte er noe høyere. Vi fikk informasjon fra første intervjurunde at gjennomsnittsalderen ved FOH er 46 år, noe som er ganske unikt i Forsvarssammenheng. Det er få unge som når opp til de krav som stilles for en stilling ved et hovedkvarter som FOH, det er forventet at de som ansettes har vært ute i utenlandsoppdrag og samtidig har hatt en del progress i forskjellige tjenester i Forsvaret over en del år for å oppnå den graden de har i dag, og som et resultat av dette er det relativt trangt om gradsnivåene Major, Oberstløytnant og Oberst. Videre kom det fram i intervjuene at denne aldersgruppen er det som utgjør grunnstammen til hovedkvarteret. Denne typen informasjon er det viktig at en organisasjon forsøker å få fram og bearbeide i forkant av rekrutteringsstrategiene for å være i stand til å kartlegge og søke etter punkter som kjennetegner den aktuelle gruppen arbeidstakere som har den kompetansen organisasjonen trenger, Grimsø (2005). Dette ser vi at prosjektet hadde gjort når de sier noe om hva som kjennetegner denne gruppen ut fra fleksibel holdning, familiesituasjonen, ønske om meritterende oppgaver og andre muligheter i Forsvaret eller i sivile jobber fremfor å velge FOH. For å se om analysene til prosjektet samsvarer med hva de som hadde søkt stillinger ved FOH spurte vi våre informanter hvorfor de valgte å søke stilling ved FOH og om det var et frivillig valg eller



ei. Det vi kom fram til var at det var kun to av våre 15 informanter som var direkte plassert og at resten hadde gjort et valg når de søkte seg til FOH. Deres valg var å søke en stilling med høye krav og som var høyt plassert i organisasjonen. Valg av stilling, arbeidsoppgaver, karriere muligheter, arbeidssted og pendlerordningen ble vektlagt høyt for de som hadde andre alternative muligheter å velge mellom. Det ble sagt at Finnmark og indre Troms tapte når det ble vurdert tilkomstmuligheter og reisetid. Også lojalitet til å fullføre påbegynte oppgaver og å bistå arbeidsgiver i å få det nyopprettede Felles operative hovedkvarteret i drift var utslagsgivende for valget om å søke seg jobb på Reitan.

I oppstarten av det nye hovedkvarteret var det akseptert og forventet at det ville være en relativt høy andel pendlere. Forventningene til aktørene i prosessen var at andelen pendlere vil reduseres etter hvert som en del av de ansatte velger å flytte til Salten eller ved at nyansettelser gjennomføres og man dermed kan få tilflytting til Salten som resultat. Pendlerordningene til Forsvaret er så gode som de må være for å få den nødvendige kompetanse til Reitan. Om pendlerordningene hadde vært dårligere hadde flere søkt seg vekk fra Forsvaret, dette er påstander som ble fremsatt i første intervjurunde av sentrale aktører, prosjekteierne, og som ble bekreftet i neste runde med intervjuer. Det ble bekreftet at de gode pendlerordningene var en avgjørende faktor for valget om å ta i mot stilling ved FOH, det er mulig å ha en spennende jobb og kombinere familieliv, og det ble også bekreftet at en del nyansatte valgte å ikke flytte som følge av de gode pendlerordningene. På bakgrunn av dette er det mulig å påstå at oppgavene som hovedkvarteret er satt til å løse veier opp for ulempene som pendling medfører. Flere informanter i andre intervjurunde sa at om pendlerordningene hadde vært dårligere hadde de søkt andre stillinger i andre deler av Forsvarsorganisasjonen eller søke seg til andre organisasjoner. Flere av de som pendlet sa at de hadde følt et ansvar for å bidra Forsvaret ved opprettelsen av det nye hovedkvarteret og kom til å pendle for en periode fram til at annet personal var rekruttert og overtok deres oppgaver. Forsvaret ønsker at det blir på sikt flere som flytter til Salten. Pendling er en stor utgift for Forsvaret, samt at bostøtte utgjør en anselig sum for Forsvaret hver måned. De gode pendlerordninger og store muligheter til individuell tilrettelegging av arbeidstiden som prosjektet la opp til, samt at oppgavene ved FOH var utfordrende og meritterende stemmer god overens med det som fremkommer i Grimsø (2005) hvor fleksibilitet i arbeidstiden tilpasset den enkeltes behov anses som et viktig ledd i rekruttering. I dette ligger det at hvis en arbeidsgiver ser på helheten og sørger for en organisering hvor det til enhver tid er ansatte tilgjengelig innenfor normert arbeidstid, og en felles kjernetid når arbeidspresset er på sitt høyeste, så er det rom for fleksibilitet og tilpasset arbeidstid for de fleste. Dette finner vi igjen hos FOH hvor kjernetiden er mandag formiddag til torsdag etter lunsj. I tidspunktene utenom dette tilpasses muligheten til fleksibilitet ut fra hvem som ellers er på jobb.

Pendlerordningen er positiv for de som benytter den, men hva med de som ikke pendler? Der ser vi at pendlerordningen kan slå skjevt ut for dem av de ansatte som ikke pendler, det ble sagt både av aktører sentralt i prosessen og de som var nyansatt til FOH, at arbeidstiden og til dels arbeidsmengden ble presset som et resultat av den høye andelen pendlere. De som pendler vil gjøre mest mulig jobb på kortest mulig tid – de vil gjerne komme på mandag og reise til familien på torsdag ettermiddag/kveld eller så tidlig som mulig på fredager. Det resulterer i at de som ikke pendler har en full innboks med informasjon, dokumenter etc. etc. som skal håndteres, og disse opplevde at det var en økende tendens til at flere oppgaver falt på ”de som var igjen” når det nærmet seg helg, eksempel var vaktordninger hvor pendlerne ønsket å bytte bort vakter og hvor det var en tendens til at fastboende ble ”prioritert” på vaktlista for helgevakter. En person nevnte i intervjuet at om det fortsatte slik så var de nødt til å ta dette videre opp i organisasjonen. En annen av informantene kom med en påstand at det burde ikke være mulig for personer med viktige sentrale funksjoner i FOH å få lov til å pendle, disse burde blitt beordret til å flytte til Salten. Informanten spesifiserte ikke hva som var sentrale funksjoner ved FOH. Ved å se først på omdømmeteorien og kommunikasjon ser vi at det er en tendens til kommunikasjonssvikt og til dels også det å kommunisere oppfatninger og forventninger til organisasjonen og de ansatte kunne vært tydeligere. I omdømmeteorien finner vi blant annet at kommunikasjon skal være synlig, ekte, åpen, konsistent og mottakelig. Det å være mottakelig for kommunikasjon trenger nødvendigvis ikke være enkelt, hvis vi ser mot kompleksitetsteorien Stacey (2008) er det sagt at kommunikasjon påvirkes av din erfaring, dine opplevelser og hvordan du ytrer kommunikasjon til en motpart. Dens evne til å motta kommunikasjon påvirkes igjen av dens erfaring, opplevelser og mottakelighet for det den mottar. Også dine interne bilder og mottakerens interne bilder er med på å bestemme hvordan mottakeren oppfatter budskapet. Hvordan skal det da være mulig å styre kommunikasjon i omdømme når kompleksitetsteorien sier at det er tilnærmet umulig å styre hvordan avsender og mottakeren oppfatter kommunikasjonen og får en felles forståelse av budskapet? Det er mulig at dette er noe av utfordringene som Forsvaret står ovenfor her. Har pendlerne og ikke-pendlerne samme forståelse og forventning til de arbeidsoppgaver som de deler seg i mellom og også delegerer videre? Dette var ikke ett av spørsmålene våre i intervjuene, men kunne vært noe å se nærmere på ved en eventuell videre forskning.

Hvis vi henter inn igjen det som ble sagt om at Bodø vant når det kom til alternative arbeidssteder og hvor tilkomststed og reisetid var av betydning så er det kjent fra tidligere at Bodø hadde en bra status som Forsvarsby. Det ble kommentert i intervjuene at Forsvaret har ”bestandig” vært i Bodø, innbyggerne er vant til at det skulle være grønnkledde- og blåkledde personer i bybildet, og gode reisemuligheter for pendlere og det å besøke Forsvaret har vært enkelt. Flyplassen er strategisk

plassert på den halvøyen som Bodø er, det er lite reisetid for de fleste besøkende til Forsvaret når de først har landet i Bodø. Det er til enhver tid mange som er på besøk ved hovedkvarteret, og det er mange som tidligere har vært ansatt ved den gamle landsdelskommandoen, LDKN. Disse er det viktig å ta vare på, dette er personer som kan påvirkes til å bidra til å bygge, eller svekke, omdømmet til Forsvaret. Måten disse blir tatt i mot og tatt vare på er avgjørende for omdømmet på lang sikt, og dermed også for rekrutteringen til hovedkvarteret. Dette var noe som prosjektet tok vare på og innlemmet i sine strategier. Allerede innarbeidet omdømme, selv om det ikke fra gammelt av var kjent som omdømme og omdømmebygging, var en grunnramme når prosjektet skulle jobbe videre med omdømme i forbindelse med opprettelsen av FOH. Rekrutteringen av personer til Salten og FOH var også berørt av at Bodø er en gammel Forsvarsby, i den forståelse av at Forsvaret har vært i Bodø i lang tid. Noen av informantene våre var fra Salten området og av den grunn ønsket å søke stilling ved FOH, andre var fra nord i Norge og ønsket å komme nærmere egen familie. Det ble på en måte også en lokal forankring, kanskje noe perifer, men dog en lokal forankring av arbeidskraft som hadde røtter i nord og ønsket velkommen en styrking av Forsvarets satsning på nordområdene. Som tidligere nevnt er gjennomsnittsalderen ved FOH høyere en vanlig ellers i Forsvaret, det kombinert med ansatte som har røtter i nord, gjør at det er en stor sjanse for at de som velger å søke seg til hovedkvarteret kan tenke seg å bli værende ved FOH både den tiden de er tildelt der, men også at det kan være en sjanse for at disse vil søke om å være lenger.

Hvis vi tar opp tråden med pendling og ser på vinklingen opp mot kvinner i Forsvaret som pendler, så fikk vi informasjon om at andelen av kvinner som pendler er lav. Årsaken til dette var at familien flyttet etter når mor takket ja til en stilling ved FOH. Er det da slik at terskelen for å flytte når mor får en stilling annet sted i landet er lavere hos menn enn om det hadde vært omvendt? Kan det være at kvinners påvirkningskraft lar seg styre av hvilken side de er på, da ment om de er på ansattensiden eller om de er partner til en ansatt som velger stilling som medfører flytting? I vår undersøkelse har vi for lite data å underbygge støtte for om det eventuelt er slik, men vi skal ikke utelate at motivasjonen for å flytte i forbindelse med stilling påvirkes av hvem av kjønnene som tilbys jobb annet sted i landet. Det vi av fikk tilbakemelding ved å snakke med kvinnelige ansatte var at en allerede bodde i området og hadde tidligere jobbet ved LDKN, en annen var gift med en som var fra Bodø og en tredje hadde valgt å flytte på grunn av sivilstand og at pendlerordninger for single er dårligere enn for de som er gift eller samboere. Forsvaret har fokus på å få opp kvinneandelen, og ser at de har fremdeles en utfordring, for inntil et år siden så var det veldig frivillig å gå inn i Forsvaret. Fra 2010 vil kvinner kalles inn til sesjon og få info og tilbud om å ta 1.gangstjeneste. På sikt vil dette bidra til at Forsvaret kan øke sin kvinneandel, men for FOH og den kompetansen de etterspør ser vi at dette vil være langt fram i tid, ref gjennomsnittsalderen. Dette vil på sikt være med på å bygge videre på identiteten som

Forsvaret har, og vil ha fremover – identiteten vil forandre seg over tid – og ved å åpne opp for at alle unge kvinner skal kalles inn til sesjon fører til at oppmerksomheten mot Forsvaret øker og flere interessenter kommer sammen og dermed får en tettere tilknytning til organisasjonen. Dette kjenner vi igjen hos Brønn, Ihlen (2009) som sier at drøfting av organisasjonens image i dag og i fremtiden, og i forhold til omdømme må ta utgangspunkt i identiteten til organisasjonen. Forsvaret selv er de som har best kontroll over egen identitet, men også former den videre. Ved at de får et bredere rekrutteringsgrunnlag på sikt, med økt kvinneandel via 1.gangstjenesten, vil det føre til at kompetansen internt omfavner flere aspekter enn tidligere. Menn og kvinner tenker ulikt, i de aller fleste situasjoner og det kan bidra til andre løsninger på oppgaver og situasjoner. Vi skal ikke begi oss ut på diskusjoner om hvorvidt det vil gi bedre løsninger på disse oppgavene og situasjonene. Det overlater vi til leserne å fundere ut.

Et annet aspekt med økt fokus på høyere kvinneandel til Forsvaret er å få organisasjonen til å være en organisasjon av i dag og ikke av i går. Da ment at Forsvaret er frempå, de vil være mer nyskapende og gi rom til gode ideer. I våre intervjuer fikk vi bekreftet at Forsvaret gjorde den nødvendige rekrutteringsprosessen til en annerledes prosess enn hva som var blitt gjort før og hva som var forventet. Samarbeidet, med Team Bodø og Fauna, som bidro med nye ideer for hvordan Mottak Salten kunne gjennomføres og dermed også øke suksessfaktoren, bidro til at rekrutteringsprosessen ble noe annet enn tidligere rekruttering til Forsvaret. Ved at Forsvaret også de senere år har planlagt og gjennomføre innkalling til sesjon for unge kvinner viser de at de forsøker å følge med i tiden.

Vår første runde med undersøkelser gav tilbakemelding at prosjektet Mottak Salten hadde sett på en del punkter som de mente var viktige for målgruppen deres, punkter som lønn, sosial integrering, karrieremuligheter, skyssordninger, boliger, kultur og natur. Til denne spesielle rekrutteringsprosessen var det mulig å yte ekstra i forhold til lønnsoppykk for å rekruttere de rette ansatte til Reitan, også gradsoppykk var det gitt mulighet for. Tillatelsene var gitt fra høyeste hold og gjaldt fram til at grunnstammen var på plass. Etter dette ville det være vanlig rekrutteringsarbeid på samme måte som ellers i Forsvaret. For å kunne tilby spesielle vilkår var det en del grunnregler som gjaldt, disse er nevnt tidligere under bearbeidelse av data fra første runde intervjuer.

Forsvaret hadde fokus på punktene nevnt over, våre informanter bekreftet at de samme punktene var viktige for dem når det kom til stillinger ved hovedkvarteret. For flere av informantene var lønn en viktig faktor, men interessante oppgaver og karrieremulighetene veide mer når disse faktorene ble sammenlignet. Vi fikk ikke direkte informasjon angående lønn og lønnsoppykk, men tillater oss, på generelt grunnlag, å slå fast at stillinger med høye krav og stillingens plassering i organisasjonen vil være høyere i lønnsstigen. Andre tilbud som skyss til og fra Reitan var også en viktig faktor for de

ansatte. Når de skulle på jobb ble de plukket opp langs arbeidsruten og det samme når de skulle hjem, bussene sto klare utenfor Reitan ved flere klokkeslett hver dag. For de som måtte eller ville jobber lenger var det mulighet for det, og om siste bussen var gått hadde de mulighet til å ringe tilbringerkontoret så ble det sendt en bil til Reitan for å skyss dem til bosted, hus eller hybel. Når Forsvaret har fokus på og jobber opp mot å tilby sine ansatte gode skyssordninger og bopel av god standard er det med på å bygge opp den menneskelige kapitalen. Menneskelig kapital omtales i omdømmeteorien og kommunikasjon som konkurransefortrinn, hvor kommunikasjonskapital er en immateriell verdi som kan brukes til et konkurransefortrinn for organisasjonen, Brønn, Ihlen (2009). Den strategiske kommunikasjonen er en proaktiv integrasjon av kommunikasjon i en strategisk planlegging som tar hensyn til og forsterker kommunikasjonen og kan påvirke og forsterke organisasjonens fremgang. For de ansatte i Forsvaret har det en verdi å benytte seg av skyssordninger, det er en verdi som skaper følelser og i denne sammenhengen ser vi disse tilbudene som en immateriell verdi, skyssordningen gir brukerne en følelse av verdi. En verdi i form av muligheten for å nyte følelsen av å slippe å kjøre egen bil til Reitan, en verdi i form av å slappe av og vite at man kommer fram uten at den enkelte ansatte må bidra selv, en verdi i form av å bli ivaretatt og bli tatt vare på. Denne følelsen av verdi som de ansatte får er med på å styrke den ansattes tilfredshet og positive følelse til Forsvaret, de føler seg verdsatt, det igjen fører til positiv omtale og forsterker Forsvarets omdømmebygging. Den enkelte ansatte bidrar til å bygge opp kommunikasjonskapitalen og omdømmekapitalen, samtidig som organisasjonstilhørigheten forsterkes tilsvarende. Konkurransefortrinn som her skapes kan Forsvaret nyte godt av i rekrutteringssammenhenger.

For å få folk til å velge å flytte til Salten er det viktig med boliger, og de boliger som Forsvaret hadde før rekrutteringsprosessen startet var dårlig og få og flere av dem var til salgs i boligmarkedet. Dårlig i den forstand at boligene var av eldre dato, de holdt ikke dagens krav til standard og dette ble poengtert tidlig i våre undersøkelser. Forsvaret måtte gjøre en del tiltak for å kunne være i stand til å tilby boliger av forventet standard. Grunnen til at dette var et område med høyt fokus var fordi dette ble sett på som et viktig punkt i rekrutteringsprosessen. Ansatte som ble tilbydd jobb ved FOH og kunne være en potensiell tilflytter til Salten var forventet å ha krav til en viss standard i forhold til bolig. Antall boliger var få i starten, Forsvaret hadde solgt en god del av de tidligere Forsvarsboligene som eksisterte, og flere var til salgs. På grunn av alder på boligene og at på 90-tallet var det forventet en nedbygging av Forsvarets rolle i Salten. Nå som FOH var bestemt lagt til Reitan oppsto det igjen et behov for flere boliger. Disse tiltakene har en materiell verdi og en immateriell verdi. Materiell verdi for Forsvaret og en immateriell verdi for de som ble ansatt til hovedkvarteret og deres familier. Flere av de som valgte å flytte til Salten forlot sine boliger, for kortere eller lengre sikt, og Forsvaret så klart

at om de skulle beholde fornøyde ansatte måtte de investere i en materiell verdi som for de ansatte og deres familie skapte en immateriell verdi. Forsvaret bygger dermed videre på sin omdømmekapital, her aller mest på de interne ressurser, men som omdømmeteorien også påpeker så bidrar alle organisasjonens ansatte til å bygge omdømmet ut mot omverdenen. Ved å starte omdømmestyrkingen internt jobber man dermed også utover mot eksterne interessenter som betrakter organisasjonen fra utsiden.

Disse immaterielle verdiene omfatter også sosial sikkerhet, noe som prosjektet hadde fokus på – hvordan få integrert de nyansatte og hvordan få omverdenen til å ta godt i mot de som kom flyttende? For prosjektet var det viktig å få belyst disse punktene, fordi at når de er belyste er det viktig og enklere å få jobbet videre med dem. Prosjektet, med Team Bodø og Fauna, hadde sosial sikkerhet / integrering som et satsningsområde får å få tak i og beholde ansatte ved det nye hovedkvarteret. Dette ble bekreftet som et viktig satsningsområde også fra intervjuene vi gjorde med de nyansatte. Deres tilbakemeldinger var at spesielt små barn var en barrierebryter mot det nettverket som eksisterte i området de flyttet til. De små barna var de som var flinkest til å komme i kontakt med naboer og barn på samme alder, som dermed ga en mulighet for de nyansatte og deres familier til å komme i kontakt meg og å bygge et sosialt nettverk når de flyttet til Salten. For de nyansatte var dette viktig, spesielt med tanke på at familien skulle trives og ikke føle missnøye med bestemmelsen om å ta stilling ved FOH.

Hva var så omdømmedriverne for prosjektet og for de nyansatte? De som hadde et valg om å ta i mot en stilling ved FOH – hvorfor gjorde de det? Og de som ble direkte innplassert – hva var deres opplevelse av denne typen "tvang"? Om de hadde med seg familien nordover – hvordan opplevde familien dette? Hvis vi ser på omdømmedriverne til prosjektet så kan vi plukke fram følgende – interessante oppgaver / karrieremuligheter (også meritterende), mulighet for partner å følge med nordover og fremdeles gjøre karriere, ta vare på familiesituasjon, lønn, pendlerordninger, lojalitet og ønske om å se en annen landsdel. Det vi ser er at prosjektets deltakere gjorde et nøye grunnarbeid – de forsøkte på mange måter å ta mest mulig vare på målgruppen de var ute etter, å kjenne målgruppen og forstå hva som påvirker eller eventuelt frastøtter aktuelle kandidater for å søke ledige stillinger er en viktig faktor for å oppnå suksess innen rekruttering. Grimsø (2005). Prosjektet hadde gode erfaringer fra tidligere situasjoner som Forsvaret hadde operert ved. Som nevnt tidligere så er Forsvaret en spesiell organisasjon som flytter en god del og har dermed opparbeidet en del kompetanse på hva som er forventet fra de ansatte opp mot organisasjonen og hva organisasjonen burde tilby sine ansatte – for på den måten å være foran forventningene til de ansatte, være på tilbydersiden. Dette kjenner vi igjen i omdømmeteorien og tolkningsrammer (Brønn, Ihlen (2009)) – som viser til at bruken av tolkningsrammer kan brukes som en strukturering av perspektiver gjennom

utvelgelse og vektlegging av visse aspekter; problemdimensjon, årsaksfortolkninger, moralske vurderinger og gjerne anbefalinger om hvordan løse problemene. Disse fortolkningsrammene er gjenstand for fortolkning og forhandlinger. Forsvaret har som tidligere nevnt gjort seg en del erfaringer fra tidligere flyttinger og prosesser – dette er erfaringer som det er viktig å ta med videre, gjerne ikke direkte relatert i forhold til de utfordringer som skapte disse erfaringene, men ved å tolke og bearbeide resultatene og samtidig få tilbakemelding fra de ansatte er det mulig og viktig å bygge videre på erfaringsdatabasen. Disse erfaringene kunne videre være faktorer som forsterker Forsvarets omdømmebygging da FOH skulle befolkes med rett kompetanse til rett tid, de rette ansatte og deres familier. Som fortolkningsrammer som skal bidra til fortolkninger og forhandlinger er dermed noe ullen – det vil si at det kan være vanskelig å få håndfaste, konkrete perspektiver å jobbe videre med. Men som teorien sier – det eksisterer en viss frihet i forhold til tolkning og forhandlinger, det kan være vanskelig å forholde seg til denne ”løse” definisjonen av tolkningsrammer, men for å gjøre det best mulig for organisasjonen og dens ansatte kan det være at det er nødvendig å akseptere denne ukjente dimensjonen for å jobbe fram en best mulig løsning for organisasjonen og den kompetansen de søker etter.

Aspekter som prosjektet også hadde notert seg og jobbet videre med var kultur og natur – Salten er kjent for sin spektakulære natur. Om en vil så er det så å si ingen begrensninger i utfoldelsesmuligheter i naturen i nord. Kulturtilbudet i Bodø og Fauske var området som prosjektet også jobbet med, ikke det at de ønsket å påvirke det på noen måte, men det var synligheten av kulturtilbudet de ønsket å vise fram. I brosjyren Velkommen til Bodø og Salten! var kulturmulighetene nevnt og vist fram. Også dette kjenner vi igjen fra omdømme og omdømmebygging, legge vekt på det som er bra og skape gode følelser. Dette ble bekreftet i begge rundene med intervjuer vi hadde, alle var veldig fornøyde med naturen i Salten, hadde de lyst å benytte seg av naturen så var få begrensninger for de som ville utforske mulighetene. Også tilbudet innenfor kulturlivet ble sett på som veldig bra ut fra det de hadde forventet. I våre samtaler med de som deltok i prosjektet ble det nevnt at de var mer usikker på om kulturtilbudet og naturen var en utslagsgivende rekrutteringsfaktor, men at det var en faktor som kunne bidra positivt i forbindelse med rekruttering var de fleste enige om.

Andre momenter som var viktige for de nyansatte var karrieremuligheter for partner, momenter som også prosjektet hadde fokus på og gjort tiltak for å imøtekomme. Tiltakene er nevnt tidligere så her nevnes helt kort noen av dem: konkret samarbeid med Nav, egne kontaktpersoner ved Nav, besøksturer nordover med flere. Tilbakemeldingene fra intervjurundene var at dette ble satt pris på, partnerne følte at de ble tatt vare på og ble sett. Utfordringene var at Bodø er mer eller mindre selvrekrutterende på noen områder. Som førskolelærere og andre lærere, sykepleiere og til en viss

grad andre yrker hvor kvinneandelen er relativt stor. Dette var noe som en del av de berørte fikk føle direkte på kroppen, det var vanskelig for enkelte av partnerne å få fast stilling, vikariater var det flere av, men vikariater er mer usikkert. For en del ble det et usikkerhetsmoment i hverdagen, et usikkerhetsmoment som de ikke ønsket velkommen. Hvis vi ser denne usikkerheten opp omdømmeteorien opplevde de ansatte og deres partnere at det ble et sprik mellom det som prosjektet kommuniserte ut tidlig i fasen og det som ble realiteten. Dette kjenner vi igjen hos Apeland (2007) og Brønn, Ihlen (2009) hvor løfter og forventninger må stemme overens, også kommunikasjonen – eksternt og internt – må fungere. I denne situasjonen kan det se ut som at prosjektet / Forsvaret lovte mer enn de klarte å innfri. Var det på grunn av de "glemte" den andre parten da de hadde fått ansatt den kompetansen hovedkvarteret trengte? Tilbakemeldingen fra en del av dem som opplevde situasjonen hvor partner ikke fikk seg jobb like enkelt som de fikk forståelse av – sa at det ble vanskelig for familien. Partner ble værende hjemme på dagen, mens den andre kunne dra på jobb, og de følte seg mer missfornøyde og mindre tatt vare på etter hvert. De opplevde også at Nav flyttet om på sine ansatte, så den kontaktpersonen som hadde vært tilgjengelig i prosjektperioden var ikke tilgjengelig lenger og dermed var noe av kunnskapen i Nav om prosjektet Mottak Salten utenfor deres rekkevidde. Situasjoner som dette kan bidra til å svekke omdømmet som Forsvaret jobbet for å bygge opp. Hva kunne så Forsvaret ha gjort i slike situasjoner? Omdømmeteorien sier at organisasjonen blant annet må ta utgangspunkt i målgruppen, deres behov og situasjonen de har kommet opp i, samtidig er det et punkt som kan være av interesse er de formelle og uformelle nettverkene og det å ta dem aktivt i bruk. Formelle og uformelle nettverk kan ha en stor verdi for de som får kjenne på resultat av slike nettverk, som igjen går på følelsen av å bli sett, hørt og tatt vare på. Vi har nevnt det tidligere – og gjør det gjerne igjen – det å skape følelse i omdømmearbeidet er viktig. Bidra til at ansattes og deres familier får positive følelser bygger organisasjonens omdømme. Hvis så Forsvaret eller prosjektet hadde tatt i bruk sine formelle og uformelle nettverk, eller ansattes formelle og uformelle nettverk – hadde de da klart å skaffe en samtale eller en kobling som kunne ført til et intervju med en potensiell arbeidsgiver for disse partnerne? Vi skal ikke konkludere noe her, men vil påpeke viktigheten av de uformelle nettverkene – også de ansattes nettverk. Kanskje hadde denne familien fått det lettere hvis de hadde kommunisert ut sitt behov til flere, slik at disse flere personene kunne sjekke muligheter og bidra som døråpnere innen egne nettverk. Det som samtidig er viktig er at de som i første omgang har et behov må kommunisere dette ut for at det skal bli mulig å imøtekomme dette behovet.

Til sist vil vi se litt på rekrutteringsresultatet til hovedkvarteret. I følge prosjektdeltakerne var resultatet av fokuset og målrettet jobbing for omdømme og rekruttering at Forsvaret opplevde en høyere søknadsmasse enn forventet. På tross av innplasseringstiltakene de gjorde og spesielle tiltak



da stillingene ble lagt ut. Da det ble bestemt at utlysningsrunden skulle inneholde stillinger til hovedkvarteret og kun disse, la det føringen for hvor det var mulig å søke. Målgruppen var da de som var uten stilling på tidspunktet og måtte søke de stillinger som ble utlyst. Denne gruppen hadde dermed en begrenset mulighet i perioden for å velge hvor i landet de ønsket stilling. Av de nyansatte vi intervjuet var det noen som var befal uten fast stilling. For disse var valget av stilling ved FOH et strategisk valg i forhold til videre karriere muligheter i Forsvaret. De som var direkte innplassert til hovedkvarteret nevnte at for dem så var det greit å ta stilling ved FOH, dels fordi de ønsket det – det var et strategisk skritt i riktig retning for dem, og dels fordi at de som ansatt i Forsvaret også har sagt ja til at Forsvaret kan ha en forventning til at de skal ha en fleksibel innstilling til muligheten for å måtte flytte når stillingen eller oppgavene krever det. Det at hovedkvarteret fikk en høyere søkermasse enn forventet mente prosjektdeltakerne også kunne tilskrives finanskrisen som verden opplevde i 2009. Usikkerheten dette skapte for arbeidsplasser utenfor Forsvaret, for forsvarspersonell, mente prosjektdeltakerne var en årsak til at flere søkte seg til hovedkvarteret. Forsvaret oppfattes som en trygg og sikker arbeidsplass av sine ansatte og denne tilliten fikk hovedkvarteret merke på tidspunktet.

Når vi oppsummerer vår analysen av hva prosjektet satte fokuset på av virkemidler, for å få til en vellykket rekruttering, er vår mening at Forsvaret gjennom analyse av målgruppen og valg av virkemidler at dette samsvarer godt i forhold til teorien og hva de nyansatte hadde satt fokus på når det tok valget med å søke seg til FOH.

## 11 Konklusjon

*”Suksess med rekruttering avhenger av at bedriften forstår hva som påvirker eller frastøter potensielle arbeidstakere i den stillingen som ønskes besatt.” Grimsø (2005:161)*

Omdømme i et rekrutteringsperspektiv handler om å fremstå som attraktiv overfor målgruppen den ønsker å rekruttere inn. En organisasjon som fremstår som attraktiv må også fremstå som proaktiv i forhold til rekruttering. Med dette mener vi at det har vært jobbet grundig med planer som er forutseende i forhold til svingninger i markedet. Organisasjoner med gode bemanningsplaner som gir en oversikt over eksisterende kompetansen og kompetansepotensialet blant dagens ansatte, og dermed er organisasjoner som raskt kan analysere i forhold til antatte eller faktiske forandringer. Organisasjoner som fremstår som proaktiv med gode planer for fremtidige hendelser, fremstår oftere i et positivt perspektiv enn organisasjoner som oppleves, både internt og eksternt, til å være reaktiv – handle i etterkant av situasjoner. Vi ser ut fra teorien at et fokus på omdømmearbeid gir organisasjoner mulighet for å bli sett på som omdømmevinnere og dermed får oftere grønt lys fra omgivelsene. Organisasjonene får ansatte som er mer stolt og motiverte, det blir lettere å rekruttere nye ansatte og det å bli oppfattet som en omdømmevinner gir en generell større mulighet for suksess. En av de viktigste suksessfaktorene for omdømmebygging er at de ansatte har et positivt inntrykk av organisasjonen og er med på å formidle dette ut til omverdenen. Hvis organisasjonens egne ansatte formidler et negativt bilde av organisasjonen har annen omdømmebygging liten effekt. Arbeid for et ønsket omdømme, som ikke blir støttet av egne ansatte, vil i liten grad bli oppfattet som troverdig av omgivelsene og vil dermed ha liten effekt. Den viktigste omdømmebyggingen skjer først innad i organisasjonen.

I forbindelse med rekruttering er det viktig at organisasjonen har oversikt over hva som tiltrekker den nødvendige kompetansen og at organisasjonen fremstår som attraktive for målgruppen. En organisasjon som fremstår som proaktiv, både i forhold til organisasjonens eget bemanningsbehov og den enkelte ansattes karrieremuligheter, har et langt større potensial for å rekruttere nødvendig kompetanse. Organisasjonen oppfattes som dynamisk og godt organisert, samtidig som den aktuelle kandidaten ser potensial for egen karriereutvikling som ansatt. Faktorer som har fremkommet som viktige i denne sammenhengen er lønn, fleksibel arbeidstid, livsfasepolitikk, attraktive arbeidsoppgaver, karrieremuligheter, arbeidsmiljø, godt fagmiljø, god ledelse og diverse sosiale goder.

Grundig forarbeid tidligst mulig i et omdømmeperspektiv er det vi har sett har vært det viktigste kriteriet for suksessfull rekruttering til Forsvarets Operative Hovedkvarter. Forsvaret var klar over at dette var en omstritt prosess som ville skape et negativt bilde, både innad i organisasjonen og utad, og de hadde som målsetning å snu dette til noe positivt så fort som mulig. Ved raskt å være på banen med å gå ut med riktig informasjon innad i organisasjonen overfor egne ansatte mente de at dette vill hindre fremvekst av feilinformasjon og misforståelser. Det var viktig at informasjonen ikke skulle fremstå som propaganda, men være reell og troverdig. Samtidig var de også raskt ute med å ta initiativ til samarbeid med eksterne samarbeidspartnere, for å få formidlet riktig og nødvendig informasjon utad. Forsvaret mente at om rekruttering skulle bli vellykket var det nødvendig å få med lokalmiljøet i Salten. Målsetningen var å få Salten til å fremstå som en attraktiv arbeidsplass og boplass, få de som vurderte Reitan som arbeidsplass til å føle seg ønsket og velkommen til Salten. Vi fikk bekreftet i intervjuene at det ble lagt merke til, i hele Forsvarsorganisasjonen, at lokalmiljøet var sterkt involvert og at det var lagt inn mye ressurser for å få de ansatte til å føle seg ønsket og velkomne til Salten. Dette ble fremhevet som noe nytt og veldig positivt av de ansatte og gjorde det enklere å ta valg om å søke en stilling ved FOH. Vi mener at en viktig forutsetning for at dette prosjektet ble en suksess var at det hadde en forankring i en ledelse som var positivt innstilt til prosessen og var en pådriver for å nå målsetningen og til slutt at selve prosjektet var forankret lokalt i Bodø. Som en motsetning så vi det som skjedde med Luftfartstilsynet hvor ledelsen var negativt innstilt og prosessen ikke var forankret lokalt. Luftfartstilsynets omstilling hadde i stor overvekt negative medieoppslag og dermed påvirket dette omdømmet i negativ retning, mens oppbyggingen av FOH etter hvert fikk en mindre negativ medieomtale og en økende positivisme innad i organisasjonen og i mediebildet. Dette er helt klar med på å styrke omdømmet.

Dette bekreftes av at FOH fikk en bemerkelsesverdig høy søknadsmasse. Noen avdelinger gikk fra halvt bemannet til fullbemannet på relativt kort tid. FOH er per i dag godt bemannet, i motsetning til den gamle organisasjonen som var dårligere bemannet, LDKN på Reitan og FOHK i Stavanger hadde til sammen ca 50 vakanser.

Vi mener at omdømme er et viktig element for rekruttering av den rette kompetansen der det er stor konkurranse om denne. For at organisasjoner skal lykkes med dette kreves det at denne prosessen for det første er forankret i toppledelsen og at det lages gode planer både for hvilken kompetanse organisasjonen har i dag og hva den vil trenge mer av fremover. Når dette er på plass er det nødvendig å finne omdømmedriverne for den rette målgruppen og som er med på å få organisasjonen til å fremstå som mer attraktiv i konkurransen med andre organisasjoner. Dette er et arbeid som må ha høyt fokus og pågå kontinuerlig i hele organisasjonen.

## 12 Forslag til videre forskning på området

I denne forskning har vi sett på hvordan omdømme kan påvirke i rekrutteringsprosesser, spesielt hvor det er sterk konkurranse etter kompetansen organisasjonen er ute etter. Nødvendigheten med å forstå målgruppen organisasjonen henvender seg til og hvilke kriterier som man mener veier tyngst i avgjørelsene om å søke stilling og dernest takke ja til tilbud om stilling.

Vårt kriterium for valg av organisasjon å samarbeide med var en rekrutteringsprosess og et omdømmearbeid som hadde et positivt utfall. Hvis vi skulle gått videre og utvidet forskningen hadde det vært veldig interessant å se nærmere også på en mindre vellykket rekrutteringsprosess, og sett nærmere på konkrete forskjeller i disse to prosessene. Vi har sett at forankring i toppledelsen har hatt stor påvirkning til en vellykket rekrutteringsprosess, se konklusjonen for mer info, men også en rett prosjektgruppe og samarbeidspartnere har vært uhyre viktig for prosessen. Ved å sammenligne en organisasjons vellykkede rekrutteringsprosess med en annen organisasjons tilsvarende arbeid, uten samme heldige utfall, mener vi at det kan være mulig å få fram flere konkrete punkter som kan være med på å bidra til et positivt utfall, og dermed også kostnadseffektivt. Kostnadseffektivt da med omdømmefokus og riktig rekrutteringsarbeid innenfor tidsestimatet for rekrutteringsprosessen.

## 13 Litteraturliste

- Amundsen, Espen. Forsvaret – 2008. Dokument: "Bestemmelser for bruk av særskilte virkemidler ved omstillingen i Forsvaret for perioden 2009 – 2012". Oslo, 26.sept 2008
- Apeland, Nils M.: Det gode selskap – omdømmebygging i praksis, Hippocampus, 2007.
- Arbeids- og administrasjonsdepartementet (FAD) av 13.november 2003
- BrandXpress: <http://www.brandxpress.net/2006/01/corporate-branding-key-concepts/> - definisjon Corporate Reputation.
- Brønn, Peggy Simcic og Ihlen, Øyvind: Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner, Gyldendal, 2009 etc.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders: Den dyktige medarbeider, behov og forventninger. Fagbokforlaget, Bergen 2005.
- Eriksen, Sigmund Inge: Rekruttering og ledelsesutvelgelse. Tano AS, Otta 1996
- Fauna KF: [www.faunakf.no](http://www.faunakf.no)
- Forsvaret: "Evne til innsats, Strategisk konsept for Forsvaret.pdf" - Publikasjonskode: S-1004 B, 2009
- Forsvarets nettsted, generell fakta om Forsvaret. [www.mil.no](http://www.mil.no)
- Forsvaret. Dokumentet Fakta 2010 - [http://www.mil.no/multimedia/archive/00135/Fakta2010\\_norsk\\_135559a.pdf](http://www.mil.no/multimedia/archive/00135/Fakta2010_norsk_135559a.pdf)
- Forsvarets Verdigrunnlag, 1998
- Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009-2012
- Gaines-Ross, Leslie, Burson-Marsteller (BM): <http://e24.no/arkiv/article1140873.ece>
- Grimsø, Rigmor: Personaladministrasjon. Teori og praksis. Gyldendal Forlag. 4. utgave 2005
- Gudbjørgrud, Bjørn: Hvordan bli en attraktiv arbeidsgiver? Et idehefte for å beholde og rekrutter medarbeidere. KS Kommunenes sentralforbund. Kommuneforlaget AS, Oslo 2. opplag 2001

- Jacobsen, Dag Ingvar og Torsvik, Jan: Hvordan organisasjoner fungerer, Bergen, Fagbokforlaget, 1997.
- Johannessen Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tuft, Per Arne: Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag. Abstrakt forlag, 2.opplag 2008.
- Johannessen, Jon-Arild, Olaisen, Johan, Olsen, Bjørn: Omdømme – Rykter, sladder og tøvprat. Cappelen Damm AS, 2009.
- Kommunikasjon 3/08. Fagblad om strategisk kommunikasjon, utgitt av Norsk Kommunikasjonsforening, Grønland, Oslo.
- Lundberg, Stig(red.): Personal ledelse, Bedriftsøkonomisk forlag, 2. utgave Oslo 1993
- Myrvang, Bror. Prosjektleder FOH: "Orientering for vertskommunene, 25.-26. november 2008.", dokument, 2008
- Nettsted som ble opprettet i omdømmeprojektet "Bodø i Vinden" - <http://www.bodo.no/>
- Solberg, Stig Martin, Nettavisen, 03.12.2008 - <http://www.nettavisen.no/okonomi/article2443805.ece>
- Stacey, Ralph D: Hvordan kunnskap vokser frem. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS, 2008
- Stortingsproposisjonen 48(2007-2008), Et forsvar til vern av Norges sikkerhet, interesser og verdier
- Team Bodø KF: [www.teambodo.no](http://www.teambodo.no)
- Team Bodø KF. Prosjektleder Per-Gaute Pettersen. Prosjektplan: 20080710 Forsvarspersonell til Bodø. 2008
- Team Bodø KF. Prosjektleder Per-Gaute Pettersen. Presentasjon: "Presentasjon for servicekontorene i Bodø og Fauske 25-26.11.2008"
- Werring, Henri og Langseth, Petter: Personal, den skandinaviske måte. Fagbokforlaget, Bergen 1996.