



CRC Sørreisa's kartlagte interne omdømme våren 2006

Av

Kyrre Kraft

**Masteroppgave ved det erfaringsbaserte
Masterprogrammet i Ledelse og Organisasjon**

Institutt for Statsvitenskap

Universitetet i Tromsø

Våren 2006

SV/SOS 884

MINUTU

CRC Sørreisa's kartlagte interne omdømme våren 2006

Av
Kyrre Kraft

**Masteroppgave ved det erfaringsbaserte
Masterprogrammet i Ledelse og Organisasjon**

**Institutt for Statsvitenskap
Universitetet i Tromsø
Våren 2006**

060019274

Forord

Denne Masteroppgaven er utarbeidet med bakgrunn i det erfaringsbaserte Masterprogrammet i Ledelse og Organisasjon i regi av Universitetet i Tromsø og Forsvarets Studie Senter, Bardufoss.

Dette studiet har for meg vært et deltidsstudium fra høsten 2003 og til våren 2006. Etter at de 4 obligatoriske semestrene var unnagjort våren 2005, var min intensjon å hive meg over denne Masteroppgaven med en gang, men den gang ei. Høsten kom usedvanlig fort i fjor (?), og det samme gjorde ”kravet” om gjennomført Ex.Phil for å eventuelt kunne titulere seg med en Mastergrad. Ambisjonene måtte endres og Ex.Phil fikk prioritet høsten 2005. Parallelt med Ex.Phil begynte prosessen med å formulere en problemstilling til denne oppgaven, og en stor takk rettes til Major Per Gunnar Cruickshank for gode ideer og sparring i min søken etter en god og interessant problemstilling.

19. januar startet prosessen med denne oppgaven for fullt, og jeg vil benytte anledningen til å takke alle ansatte ved CRC Sørreisa som har vært med og bidratt til denne Masteroppgaven gjennom sine besvarelser på spørreundersøkelsen, forhåpentligvis så vil dere få noe igjen for den jobben!

Blant de ansatte vil jeg dog rette en spesiell og berettiget takk til EDB konsulent Hallstein Myrstad for hans hjelp til å lage et registreringsskjema **skreddersydd** for min oppgave. Jeg vil også rette er stor takk til stasjonssjef Oberst Ketil Sverre Rydningen som lot meg få lov til å bruke hans ansatte og stasjon som ”objekt” ifm denne Masteroppgaven.

En stor takk rettes også til min veileder Arild Wæraas som har gitt meg mange gode og konstruktive innspill til oppgaven, samt hjulpet meg å holde ”trøkket opp” til tross for en tidvis hektisk vår. Arild, du skal også ha takk for et kjempe godt tilrettelagt studie som ansvarlig for dette erfaringsbaserte Masterprogrammet.

Til slutt vil jeg rette den største honnøren til min kone Ingeborg Gurine og vår sønn Henrik som tålmodig har latt meg få gå inn i ”eremittkreps modus” i tide og utide. Uten deres støtte og oppbakking hadde det vært tyngre og gjennomført dette, men nå er jeg snart ferdig!

Sørreisa mai 2006, Kyrre Kraft

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
INNHOLDSFORTEGNELSE	2
MODELLER, TABELLER, OG DIAGRAM	3
VEDLEGG	3
INNLEDNING	4
1.1 PROBLEMSTILLING	4
1.2 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLINGEN	4
1.3 INTERNT OMDØMME	5
1.4 AVGRENSNING OG VALG.....	7
1.5 OPPBYGNING AV OPPGAVEN	7
2 TEORETISKE PERSPEKTIVER OG FORANKRING	8
2.1 FORSVARET SOM UTFORDRENDE OG ATTRAKTIV ARBEIDSPASS	8
2.2 OMDØMME	8
2.2.1 Begrepet omdømme.....	9
2.2.2 Omdømmets målgrupper	10
2.2.3 Kartlegging av omdømme	11
2.2.4 Verdien av et godt omdømme	13
2.3 6 MÅLE PARAMETERE INNEN OMDØMME.....	13
2.3.1 Emosjonell appell.....	13
2.3.2 Produkter og tjenester	14
2.3.3 Arbeidsmiljø	14
2.3.4 Samfunnsansvar	14
2.3.5 Visjon og ledelse	15
2.3.6 Finansiell styrke.....	15
2.4 ANDRE OMDØMME PÅVIRKENDE FAKTORER	16
2.4.1 Troverdighet.....	16
2.4.2 Konsistent.....	16
2.4.3 Egenartet.....	16
2.4.4 Synlig eller tydelig.....	17
3 METODISK TILNÆRMING	18
3.1 BESKRIVELSE AV METODEN.....	22
3.2 KRITISK VURDERING AV EGEN OPPGAVE	22
3.2.1 Innledning	22
3.2.2 Validitet og reliabilitet	23
3.2.3 Måleinstrumentet.....	23
3.2.4 Databehandling.....	23
3.2.5 Feilkilder ved mine kartleggingsmetoder generelt.....	24
4 DRØFTING AV DATAFUNN	25
4.1 EMOSJONELL APPELL.....	25
4.2 PRODUKTER OG TJENESTER	28
4.3 ARBEIDSMILJØ.....	31
4.4 SAMFUNNSANSVAR	34
4.5 VISJON OG LEDELSE.....	36
4.6 FINANSIELL STYRKE	40
4.7 ANDRE OMDØMME PÅVIRKENDE FAKTORER	42
4.7.1 Troverdighet.....	42
4.7.2 Konsistent.....	43
4.7.3 Egenartet.....	44
4.7.4 Synlig eller tydelig.....	44
5 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	46
6 LITTERATURLISTE	49

Modeller, tabeller, og diagram

Modell 1: Hvordan øke omdømme.....	12
Modell 2: Omdømmets 6 dimensjoner med underdimensjoner.....	19
Tabell 1: Spørsmål innen dimensjonen Arbeidsmiljø.....	20
Tabell 2: Spørsmål innen dimensjonen Produkter og tjenester.....	20
Tabell 3: Spørsmål innen dimensjonen Emosjonell appell.....	20
Tabell 4: Spørsmål innen dimensjonen Visjon og ledelse.....	21
Emosjonell appell diagram 1:.....	26
Emosjonell appell diagram 2:.....	27
Produkter og tjenester diagram 1:.....	28
Produkter og tjenester diagram 2:.....	29
Produkter og tjenester diagram 3:.....	30
Arbeidsmiljø diagram 1:.....	32
Arbeidsmiljø diagram 2:.....	33
Samfunnsansvar diagram 1:.....	34
Visjon og ledelse diagram 1:.....	36
Visjon og ledelse diagram 2:.....	37
Visjon og ledelse diagram 3:.....	38
Visjon og ledelse diagram 4:.....	39
Finansiell styrke diagram 1:.....	41
Konsistent diagram 1:.....	43
Samlet score i de 6 dimensjonene:.....	46

Vedlegg

Vedlegg A: Spørreundersøkelse sendt ut til de ansatte ved CRC Sørreisa

Vedlegg B: Datafunn etter spørreundersøkelse

Vedlegg C: GIL's temperaturmåling visualisert

Innledning

Den 28. november 2004 ble det bestemt i Forsvarsstaben at det skulle iverksettes et prosjekt som hadde som målsetting å bygge en plattform for systematisk merkebygging i Forsvaret. Prosjektet skulle med utgangspunkt i en monolittisk merkearkitektur utvikle en visuell identitet for Forsvaret som skulle omfatte merke/symbol, navnetrekk, typografi, fargepalett, illustrative elementer og bildestil. Videre så står det i iverksettelsesdirektivet at: "Utvikling av forsvarsgrenvise og/eller avdelingsvise grafiske profiler skal opphøre med umiddelbar virkning". Den nye visuelle profilen skal benyttes i all intern og ekstern kommunikasjon i hele Forsvarets Militære Organisasjon så snart den er implementert.

På bakgrunn av dette ønsker ledergruppen ved CRC Sørreisa å kartlegge, og på sikt videreutvikle CRC Sørreisa som en merkevare både nasjonalt og i NATO.

1.1 Problemstilling

Som et første steg i denne prosessen skal jeg etter dialog med stasjonssjef ved CRC Sørreisa prøve å kartlegge hvilket internt omdømme CRC Sørreisa har våren 2006. For CRC Sørreisa er det derfor naturlig å måle sitt omdømme blant alle sine ansatte, og min problemstilling vil således lyde:

"Hva er CRC Sørreisa sitt interne omdømme våren 2006"

1.2 Bakgrunn for problemstillingen

Luftforsvaret Stasjon Sørreisa (LSTN Sørreisa) bestod for noen år siden (2002) av 4 avdelinger som alle hørte til i LSTN Sørreisa sitt organisasjonskart. Luftforsvarets stasjon Sørreisa er et "Control and Reporting Center", CRC i det daglige, og har varsling og kontroll av flytrafikk som sin hovedoppgave.

De 4 ulike avdelingene "gamle" LSTN Sørreisa bestod av er nå videreført i nye linjeorganisasjoner, der alle har individuelle og selvstendige prosesser for personellforvaltning, kommandomyndighet, budsjettering, virksomhetsoppfølging, tildeling av vernepliktige, strategiutvikling, horisontal samhandel, oppdrags- og styringsdialoger med mer. Dette gir ledergruppen ved CRC Sørreisa utfordringer mtp å prioritere hvilke aktiviteter CRC'n skal delta på og ikke.

Alle 4 linjeorganisasjoner med arbeidstakere som er lokalisert i nær tilknytning til, og som direkte støtter LSTN Sørreisas primæroppdrag, omfattes av og omtales som **Control and Reporting Center Sørreisa** (CRC Sørreisa). CRC Sørreisa er en NATO avdeling og dette medfører at CRC Sørreisa blir meldt inn til NATO evaluering ca hvert 2. år, og en ny evaluering står på trappene nå i uke 19. CRC Sørreisa har selvsagt et fokus mot uke 19, men det skal ikke stikkes under en stol at omstillingen i Luftforsvaret, FØNIKS 2, tok/tar bort noe av dette fokuset hos enkelte i perioder. Følgene av FØNIKS 2 vil være at kanskje opp i mot 50 % av arbeidsstokken ved LSTN Sørreisa får helt nye arbeidsoppgaver, eller blir byttet ut / omroket med nytt personell. I Operasjonsgruppen har usikkerhetene, og mulighetene, som ligger i FØNIKS 2 ført til at noen spekulerer i å søke seg til andre avdelinger eller andre jobber sivilt. Det eksakte antallet på denne gruppen er høyst usikker, men opptil 13 stk har gitt et slikt inntrykk. Om dette er alle 13 eller toppen/deler av et isfjell vites ikke, men det er uansett snakk om 13 av 58 arbeidstakere, det vil si 24 % av arbeidsstokken.

Med en kommende evaluering foran seg, forventede store endringer i arbeidsstokken og med en allerede til tider overarbeidet stab er det derfor av stor interesse for ledelsen ved CRC Sørreisa å få målt sitt interne omdømme. Det interne omdømmet som måles nå, våren 2006, vil danne grunnlaget for de endringer CRC Sørreisa føler at de må gjøre inn i fremtiden og spesielt i forkant av den neste store omstillingen som allerede er annonsert i Forsvaret. I løpet av høsten 2007 vil Forsvarsstudien 07 være ferdig, og i denne studien tror jeg at et mulig utfall kan være at man i Forsvaret pga de økonomiske rammene og den teknologiske utviklingen vil gå for en struktur med kun 1 døgnbemannet CRC i Norge. I dag har vi to, CRC Sørreisa og CRC Mågerø på Tjøme i Vestfold. På bakgrunn av de eventuelle politiske føringer som vil gjelde, de ulike delutredninger og operative spill som vil bli gjennomført i prosessen med å lage Forsvarsstudien 07, vil det med andre ord si at det kan stå om et valg mellom CRC Sørreisa og CRC Mågerø når Forsvarsstudien 07 legges frem for Stortinget våren 2008.

Man kan ha grunn til å tro at en CRC's interne og eksterne omdømme vil kunne spille en viss rolle i denne prosessen!

1.3 Internt omdømme

En organisasjons omdømme skapes i det miljøet som organisasjonen opererer innenfor. Det finnes dog mange ulike definisjoner av hva et omdømme er (Bromley 2002 og Dowling 2004). Det som dog er en felles oppfatning, er at et omdømme er noe abstrakt og finnes ikke

fysisk, det eksisterer strengt tatt kun i den enkeltes bevissthet eller hjerte som en verdi, positiv eller negativ. Dette vil med andre ord si at en organisasjons omdømme i stor grad handler om følelser og verdier. I boka til Jacobsen, "Branding i nytt perspektiv", tar han for seg to begreper som har relevans mtp omdømme: *corporate identity* og *corporate image*. Disse begrepene brukes om hverandre, men det er imidlertid viktig å skille disse to begrepene fra hverandre (Jacobsen 2003), og jeg vil nå komme nærmere inn på hva jeg legger i disse begrepene.

Corporate identity relaterer seg til hvorledes en organisasjon gjerne vil oppfattes av sine interessenter, det være seg overfor profesjonelle aktører, ansatte og allmennheten. Det vil si hvordan en organisasjons navn, logo, slagord og så videre er med på å hjelpe folk til å gjenkjenne organisasjonen (Davis mfl 2001).

Corporate image er den vurderingen en person har om en organisasjonen basert på de følelsene man forbinder med organisasjonen i et gitt tidsvindu. Dette vil si de verdiene som kobles til organisasjonen, slik som ærlighet, ansvarlighet og integritet ut fra hva man hører, ser og opplever av organisasjonen, også dens "ambassadører" og eks ansatte.

Det jeg ønsker å avdekke i denne oppgaven er det interne omdømmet til CRC Sørreisa, ved hjelp av et spørreskjema gitt ut til de ansatte. Henry Wadsworth Longfellow skal en gang ha uttalt følgende (Fomburn og Van Riel 2003:85):

"We judge ourselves by what we feel capable of doing, while others judge us by what we have already done"!

Essensen i dette sitatet tror jeg også vil være gjeldende for de responser som blir gitt på påstandene og de åpne spørsmålene blant de ansatte. Med det så mener jeg at de ansatte vil svare ut i fra deres opplevelse av hva som er "gjort" ved CRC Sørreisa over tid (Cornelissen og Thorpe 2002), men de vil også samtidig ha CRC'ns kapasitet i bakhodet. De ansatte vil derfor svare ved å både skjelve til faktorene som legges i begrepene *Corporate identity* og *Corporate image*, men sett i lys av den enkeltes opplevelse av CRC Sørreisa som organisasjon det siste året. Det som gjør denne målingen til en måling av internt omdømme er slik jeg ser det at de ansatte vil gi sine svar ut i fra informasjon og opplevelser bare de som ansatte har som referanser, back stage informasjon om man vil. Videre så er alle respondentene ansatte ved CRC Sørreisa og således en homogen gruppe med en viss grad av felles interesse for CRC Sørreisas ve og vel. Videre så vil denne gruppen i utgangspunktet ha en del felles forventninger, håp og holdninger. Man kan derfor gjerne kalle denne målingen for en måling av de ansattes *Internal image* som de ansatte har av organisasjonen CRC Sørreisa våren 2006.

1.4 Avgrensning og valg

Ledergruppen ved CRC Sørreisa ønsker å gjøre kjent merkevaren CRC Sørreisa og i den forbindelse hadde det vært ønskelig å få kartlagt både det interne og eksterne omdømmet til CRC'n, for å ha et utgangspunkt å starte med. Nå er oppgaven av en slik størrelse, og for meg gjennomført under et vist tidspress, slik at jeg bare hadde muligheten til å kartlegge enten det interne eller eksterne omdømme. Valget mitt falt på det interne omdømmet av flere årsaker. For det første så hadde jeg lettere tilgang til datamateriale og muligheter for å følge opp spørreskjemaet. For det andre, og den viktigste grunnen, er at etter 5 fine år som ansatt ved CRC Sørreisa, der 3 av årene har vært brukt til å gjennomføre dette studiet på kveldstid, i helger og ved samlinger, så ønsket jeg sterkt å gi mitt siste bidrag før jeg reiser til ny arbeidsgiver i løpet av sommeren. Intensjonen min med oppgaven er derfor å lage en oppgave som kan taes i bruk i etterkant, dersom motivasjonen skulle være tilstede for det. Videre så vil oppgaven med spørreskjema og scorecard være tilgjengelig for ledergruppen ved CRC Sørreisa dersom de ønsker å følge opp med nye kartlegginger i fremtiden.

1.5 Oppbygning av oppgaven

I kapittel 2 av oppgaven vil jeg forankre behovet for en slik oppgave, samt ta for meg de teoretiske perspektivene rundt temaet omdømme. Videre vil jeg i kapittel 3 beskrive hvordan jeg metodisk har kommet fram til de faktorene jeg bruker, samt at jeg vil beskrive sterke og svake sider ved oppgaven. Kapittel 4 går med til å drøfte datafunnene, der jeg vil ta for meg positive trender, potensial jeg ser for forbedringer på kort og lang sikt, samt eventuelle faresignaler som kan påvirke omdømmet dersom de ikke taes på alvor. Til slutt i kapittel 5 vil jeg oppsummere og konkludere hvilket omdømme jeg mener å ha kartlagt for CRC Sørreisa.

2 Teoretiske perspektiver og forankring

I dette kapitlet vil jeg forankre behovet for denne type oppgave opp i mot Forsvarets strategiske mål. Deretter vil jeg ta for meg det teoretisk utgangspunkt for oppgaven, der jeg vil ta for meg hva som legges i begrepet omdømme. Det vil også være naturlig å nevne de fordelene organisasjoner med et godt internt omdømme ofte vil ha i sitt virke.

2.1 Forsvaret som utfordrende og attraktiv arbeidsplass

Et av Forsvarets strategiske mål er å fremstå som en utfordrende og attraktiv arbeidsplass med livskvalitet for hele familien. For å synliggjøre dette er det satt i gang et arbeid som i hovedsak er rettet mot tre målgrupper: Dagens medarbeidere, potensielle nye medarbeidere, og samfunnsopinionen. Bakgrunnen for dette arbeidet er at en forutsetning for å rekruttere og beholde de riktige arbeidstakerne over tid er å tilby en sum av lønn og andre vilkår som oppfattes å være konkurransedyktig. Det videre strategiske arbeidet er utdypet ved at fleksibilitet, forutsigbarhet, mangfold i oppgaver, alder og kompetanse, samt en likere andel kvinner og menn, er avgjørende for å skape en attraktiv arbeidsplass og gi et bredere rekrutteringsgrunnlag. Alle disse tiltakene er det tenkt skal støttes opp med en familievennlig personellforvaltning. Videre er man bevisste på at andre konkurransefortrinn må synliggjøres og utnyttes. Det er spesielt fremhevet viktigheten av at Forsvarets personell føler at de mestrer jobben og får den utdanning og trening som er nødvendig for profesjonell utøvelse av sin virksomhet (Forsvarets Personell håndbok 2006).

2.2 Omdømme

**“Not everything that can be counted counts,
and not everything that counts can be counted”**

...uttalte en gang Albert Einstein (Fomburn og Van Riel 2003:67) og han hadde neppe omdømme i tankene sine da han sa dette, men sitatet er veldig betegnende for begrepet omdømme. Omdømme er et abstrakt fenomen og det er vanskelig i det daglige å vite om noe en har gjort eller sagt legger seg på pluss eller minus kontoen for ens virksomhets omdømme. Videre vet man jo også at man i det daglige lettere kan måle fysiske faktorer slik som økonomisk vekst, antall produserte enheter per mann etc. etc., men man er ikke garantert at dette gir ”innskudd” på pluss kontoen for sin virksomhets omdømme for det, kanskje heller tvert imot!

2.2.1 Begrepet omdømme

Omdømme som begrep blir i den engelske litteraturen omtalt som *reputation* (Bromley 2002), og det engelske ordet *reputation* kan jo også oversettes til *rykte* på norsk. I et refreng på plata ”På godt norsk.” synger Henning Kvitnes ”Evig eies kun et dårlig rykte”, men dette er ikke nødvendigvis sant, og man kan som oftest gjøre noe med det. Det skal dog sies at et omdømme er noe mer enn et rykte, da et rykte kan være noe flyktig. Med begrepene *reputation* og *rykte* som bakteppe kan man så anse en organisasjons omdømme som det samlende inntrykket alle interessentene har av organisasjonen (Jacobsen 2003), det være seg investorer, kunder, politikere eller ansatte. Man kan med andre ord si at et omdømme kan ”måles” ut fra hva andre mener om deg eller virksomheten, uavhengig av hva du selv sier, profilerer eller mener er berettiget. Det vil si at alle de handlinger organisasjonen, dens ”ambassadører” og eks ansatte foretar seg og sier vil påvirke organisasjonens omdømme fordi bedriftens omdømme ikke bare skapes gjennom de synlige og visuelle prestasjonene, men også gjennom den samlende atferd, som ulike observatører mener at de kan relatere tilbake til organisasjonen. På den måten kan man si at den samlende utviste atferd og handlinger kan være en organisasjons viktigste, og på godt og vondt, den mest effektive kommunikasjon med omverdenen (Fomburn og Van Riel).

Den langsiktige oppgave til ledergruppen ved CRC Sørreisa er å bygge opp, eller bekjentgjøre, merkevaren CRC Sørreisa. For å få til dette må man ”starte et sted”, og en god start kan være å sammenligne sitt omdømme med organisasjonens ønskede identitet eller *Corporate identity* som nevnt i delkapittel 1.3. Identitet kan her relatere seg til hvorledes en organisasjon gjerne vil oppfattes av sine interessenter som kan være profesjonelle aktører, ansatte og allmennheten.

Videre vil omdømmet være summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med en organisasjon over tid. Det vil si den vurderingen en person gjør på bakgrunn av en rekke sammensatte *Corporate images* over tid, basert på de følelsene og verdiene man forbinder med organisasjonen.

Når man så ser status på et kartlagt omdømme opp i mot en organisasjons ønskede identitet kan man begynne den lange veien å bygge opp sin merkevare.

Omdømmet til en organisasjon er en manipulerbar sosial konstruksjon, og man kan si at man kan påvirke sitt eksterne *image* ved å påvirke sin interne *identity* (Davies mfl 2001). Videre så kan, og er, omdømmet et resultat av en bestemt innprentet tolkning i/til omgivelsene. Dette kalles *corporate communication*, og denne *corporate communication* er et viktig

ledelsesverktøy i prosessen med å danne en merkevare. Man bryter gjerne denne kommunikasjonen ned i tre retninger (Jacobsen 2003). *Market communication* kan kalles den tradisjonelle kommunikasjonen, der kunder og forbrukere er hovedadressatene og markedsføring og personlig salg er formen. *Management communication* er den kommunikasjonen som topp og mellom lederne bruker både internt og eksternt for å kommunisere visjoner, retning og verdiene til organisasjonen. Den siste retningen er *Organizational communication* som vil være hva "organisasjonen" som helhet kommuniserer til både interne og eksterne aktører. Kommunikasjonen kan her være mer indirekte, eksempelvis hvordan organisasjonen håndterer en krise, hva de ansatte kommuniserer til naboen eller en kunde, samt en organisasjons holdning til miljøspørsmål (Jacobsen 2003). Det er derfor viktig i en merkevarebyggingsprosess å harmonisere alle former for intern og ekstern kommunikasjon slik at man skaper et samsvar mellom den identitet man ønsker å fremvise og det kartlagte omdømmet. Det vil si at dersom en organisasjons identitet skal være at de ansatte skal kunne realisere seg selv, finne det gode liv, ha gode opplevelser og ha det moro så må kommunikasjonen gi løfter om det gode liv, vise til muligheter for selv realisering og gode opplevelser etc. etc. Dersom dette så taes opp i organisasjonen og oppleves som reelle "fakta", vil et kartlagt omdømme forhåpentligvis gjenspeile det samme.

2.2.2 Omdømmets målgrupper

Hvilke "målgrupper" er så en virksomhets *corporate communication*, og indirekte, omdømme myntet på?

Man kan strengt tatt dele omdømme "markedet" i tre hovedgrupper (Fomburn og Van Riel 2003); De profesjonelle aktører, De ansatte og Allmennheten.

De profesjonelle aktørene er de som sitter i beslutningsposisjoner som har betydning for virksomhetens muligheter, utvikling og drift, for eksempel investorer, kunder og oppdragsgivere. For CRC Sørreisa vil dette være de som gir oppdrag, tildeler ressurser - det være seg materielle, menneskelige eller økonomiske rammer, samt hvilke krav som settes til produksjon eller kapasitet til å ta ulike oppdrag.

Når det gjelder de ansatte er det viktig at alle ansatte kan være stolt av virksomheten sin. Videre er det viktig at virksomheten viser at den bryr seg om de ansatte generelt. Dette er viktig fordi det kan være avgjørende for den enkeltes motivasjon, engasjement, innsats og effektivitet, lojalitet, samt for jobben med å rekruttere og beholde ansatte.

Til slutt har vi allmennheten, og denne gruppen kan også indirekte ha betydelig innflytelse på beslutninger og ressursbruk opp mot de profesjonelle aktører som legger rammebetingelser og

fatter vedtak. Allmennheten viser også ofte stor interesse, er oftest kritisk, kan skape mye ”støy” som vil kunne generere mye arbeid, tap av tid og hindre framdrift både for bedrifter og myndigheter. Allmennhet kan være for eksempel media, organisasjoner, høringsparter, politikere (lokale, regionale, nasjonale) og folk flest.

2.2.3 Kartlegging av omdømme

Det store spørsmålet blir så hvordan man kan måle / kartlegge en organisasjons omdømme? Det er i denne sammenheng viktig å være oppmerksomme på at det finnes et mangfold av omdømmemålinger (Dowling 2004), og en organisasjons omdømme kan derfor variere stort mellom ulike typer målinger. Dette indikerer også at resultatscoren etter en omdømmemåling ikke er ”sannheten” om den spesifikke organisasjonens omdømme, men kun et resultat av de ulike faktorene man har valgt å måle ut i fra. Videre så er en enkeltstående omdømme score av liten verdi dersom man ikke kan sammenligne den mot en standard eller en tilnærmet lik organisasjon som har vært igjennom den samme omdømmemålingen (Bromley 2002).

Sekundært kan man måle opp i mot sine tidligere resultatscorer for å se om en selv har fått en endring, for eksempel før og etter en krise, etter utskifting av personell etc.

På The Reputation Institute har man laget et måleverktøy for en organisasjons omdømme. Dette måleverktøyet forklarer hvordan virksomheten oppleves på 20 forskjellige områder, innenfor seks felt (Fomburn Van Riel 2003):

- | | | |
|--------------------------|------------------|---------------------|
| - Emosjonell appell | - Arbeidsmiljø | - Finansiell styrke |
| - Produkter og tjenester | - Samfunnsansvar | - Visjon og ledelse |

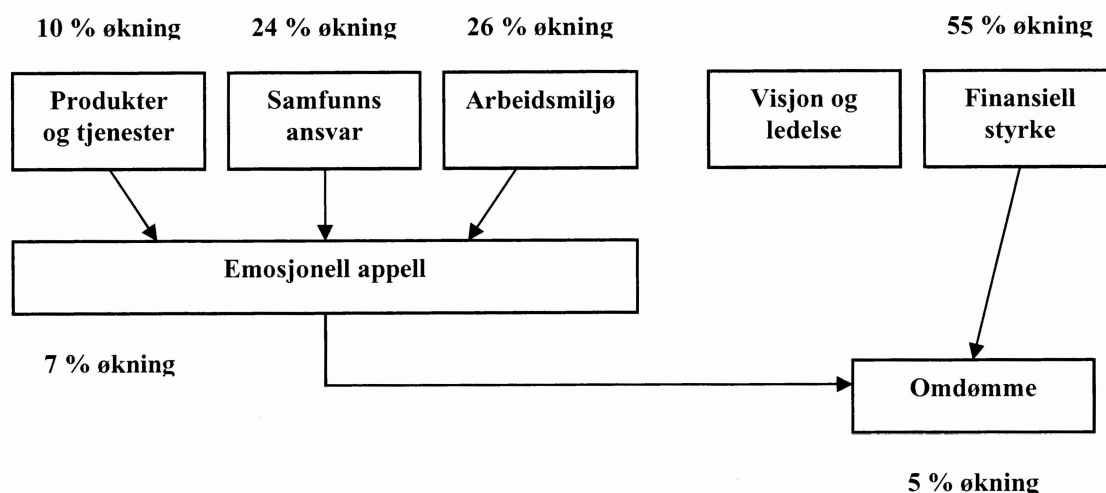
Foruten disse 6 feltene må en organisasjon også gjerne oppleves som; troverdig, egenartet, konsistent, samt være synlig eller tydelig (Jacobsen 2003).

Et godt omdømme kan for mange organisasjoner skapes gjennom gode økonomiske resultater, og/eller prosentvis økning på børsen. For en organisasjon i Forsvaret er ikke disse eksemplene like relevant da vi ikke kan selge våre varer/tjenester på et åpent marked. Som vi ser av dimensjonene over er det dog flere muligheter til å skaffe seg et godt omdømme.

I omdømme sammenheng er det interessant å merke seg at disse 6 dimensjonene vektet ulikt (Fomburn og Van Riel 2003). De organisasjoner som scorer best på omdømme målinger er de organisasjonene som respondentene liker, stoler på og beundrer, dvs de underdimensjonene Emosjonell appell består av. Dimensjonen Produkter og tjenester viser seg så å være den viktigste dimensjonen som underbygger og øker en organisasjons Emosjonelle appell. En positiv økning innen dimensjonen Produkter og tjenester vil indirekte øke respondentenes

oppfattelse av en organisasjons Emosjonelle appell. Videre er selvsagt dimensjon Produkter og tjenester viktig mtp organisasjonens totale omdømme, les kvalitet på Produkter og tjenester. Dimensjonene Arbeidsmiljø og Samfunnsansvar er også viktige sett opp i mot dimensjonen Emosjonell appell, fordi respondentene, bevisst eller ubevisst, ser det som viktig at organisasjoner opptrer rettferdig og ansvarsfullt overfor ansatte og omgivelsene. Det å behandle ansatte, og omgivelsene, bra er en av de beste investeringene man kan gjøre – ikke bare for å beholde dyktige folk og samarbeidspartnere – men for å bygge omdømme og dermed indirekte verdi for selskapet. Av de seks nevnte dimensjonene viser det seg at Finansiell styrke, og Visjon og lederskap har en lavere direkte innvirkning på omdømme, enn de andre dimensjonene, for hvordan respondentene ”omdømmer” en organisasjon men de teller.

I boka ”Fame and Fortune” av Fomburn og Van Riel så har de på bakgrunn av sin forskning laget en modell for sammenhengen mellom de ulike dimensjonenes påvirkning av omdømmet. De har i modellen kommet fram til at dersom en organisasjon ønsker å øke sitt omdømme med 5 %, så må de få en økning på 7 % innen dimensjonen Emosjonell appell for å få til dette. Som tidligere nevnt påvirkes Emosjonell appell også positivt av 3 av de andre dimensjonene, og for å få til en 7 % økning innen Emosjonell appell må enten Produkter og tjenester økes med 10 %, Samfunnsansvar økes med 24 % eller Arbeidsmiljø økes med 26 %. For å få til den samme økningen på omdømmet, 5 %, kun ved å bruke dimensjonen Finansiell styrke, så hadde denne dimensjonen vært nødt til å øke med 55 %. Prosentøkningen som evt måtte til ved bruk av dimensjonen Visjon og ledelse er ikke oppgitt, men det er påpekt at disse to dimensjonene har en lavere direkte innvirkning på omdømmet. Se modell 1 under.



Modell 1: Hvordan øke omdømme

2.2.4 Verdien av et godt omdømme

Et godt omdømme har stor verdi da virksomheter med godt omdømme tiltrekker seg gode medarbeidere, kunder, investorer og samarbeidspartnere (Fomburn og Van Riel 2003). Videre viser undersøkelser fra blant annet The Reputation Institute at selskaper med godt omdømme får flere og mer lojale kunder, og kan ta seg bedre betalt. Virksomheter med et godt omdømme blir også vist større interesse av media og investorer, samt at politikere og pressgrupper har større tillit til dem. Det har også vist seg at slike virksomheter tåler kriser bedre, da de har en "buffer" med goodwill å tære på, men denne "bufferen" vil fort bli spist opp dersom en krise ikke blir håndtert riktig. Det blir derfor hevdet at vinnerne på dagens og morgendagens arbeidsmarked kommer til å være organisasjoner med et godt omdømme der medarbeiderne tas på alvor, der lederne slipper de mest kompetente til og legger forholdene til rette slik at medarbeiderne får de beste mulighetene for læring og kreativ utfoldelse – der de ansatte føler et engasjement og et felles ansvar for å bidra til at organisasjonen når sine mål på en kostnadseffektiv måte (Bente R. Løwndal og Odd Nordhaug 2002).

Jeg vil nå videre i dette kapittelet ta for meg de 6 feltene som The Reputation Institute har kommet fram til, samt si noe om de andre nevnte faktorene som gjerne bør være til stede.

2.3 6 måle parametere innen omdømme

2.3.1 Emosjonell appell

Begrepet Emosjonell appell er abstrakt og i det daglige vanskelig å konkretisere. Det som dog kjennetegner organisasjoner som scorer godt på dimensjonen Emosjonell appell er at man har positive assosiasjoner om organisasjonen. Videre er de kjennetegnet av at man beundrer og føler ydmykhet og respekt for det organisasjonen står for, samt at man går rundt med en "ryggmargsrefleks" om at det denne organisasjonen står for, og er, det stoler jeg 100 % på. Man kan se at stadig flere virksomheter er oppmerksomme på sammenhengen mellom deres opplevde Emosjonell appell og mulighetene for å tiltrekke og, for den saks skyld, beholde dyktige medarbeidere. Følelsesmessig appell er som nevnt et nøkkelord for et godt omdømme, da enkelmennesker ofte bedømmer den dimensjonen som den viktigste (Fomburn og Van Riel 2003). Dette kan gjenspeiles i at det ikke lengre er arbeidsgiveren som søker den beste arbeidstakeren, men arbeidstakeren som søker den beste arbeidsgiver (Jacobsen 2003).

2.3.2 Produkter og tjenester

Når man snakker om Produkter og tjenester er det ofte i sammenheng med ordet kvalitet. En organisasjon som ønsker å ha et bedre omdømme enn andre, og derigjennom et konkurranse fortrinn, må oppleves å ha en høyere kvalitet på sine produkter og tjenester enn andre aktører i det samme markedet. Høy kvalitet på sine produkter og tjenester kan oppnås på ulike måter. Organisasjonen må gjøre alt den kan for å levere et produkt eller en tjeneste av tilfredsstillende kvalitet og nærmest forplikte seg til å holde den høye kvaliteten på produktet/tjenesten. Organisasjonen må også etterstrebe og etablere en kvalitetskultur i organisasjonen som kommuniseres både utad og innad. Det er viktig at organisasjonens opplevelse av kvalitet er i samsvar med brukerens oppfatning av produktets/tjenestens kvalitet. Dersom det skulle være en "miss match" mellom disse to kvalitetene må organisasjonen etterstrebe å minske dette gapet. Enhver organisasjon må derfor ha systemer, inspeksjoner og evalueringer som gjør at organisasjonens produkt/tjenester kan kvalitetssikres ut i fra spesifikke, prioriterte og målbare kvalitetsmål. Dette fordrer dog at man forholder seg strengt til disse fastsatte kravene, og ikke tilpasser kravene underveis når man ser at de ikke kan nås (Collins 2003). For å videreutvikle kvaliteten på de produkt/tjenester som organisasjonen har satt seg må de åpne opp for og tillate initiativ fra de ansatte, og eventuelle brukere, for å oppnå den beste mulige kvaliteten på produktene/tjenestene. Sist men ikke minst er det også viktig at organisasjonen prøver å styre, eller forsøker å styre, de forventninger som settes til kvaliteten på produktene/tjenestene den leverer. Dette er spesielt viktig ifm endringer i organisasjonens struktur for eksempel omorganisering, innføring av ny teknologi eller stor utskifting av de ansatte (Hem og Iversen 2004).

2.3.3 Arbeidsmiljø

Målinger av en virksomhets omdømme innefor dimensjonen Arbeidsmiljø vil ofte ta utgangspunkt i den enkeltes generelle tilfredshet med egen arbeidsplass. Denne tilfredsheten kan skyldes ulike faktorer, som for eksempel; graden av monotonitet eller variasjon, samt selvstendighet eller styring i utførelsen av arbeidsoppgaver, den enkeltes mulighet for læring og utvikling, samt informasjonsflyt og deltakelse i beslutningsprosesser (Strand 2003). Andre faktorer som kan kjennetegne et godt arbeidsmiljø er foruten et lavt sykefravær at man klarer å beholde en stabil arbeidsstokk, samt at man har en rettfærdig belønning av alle ansatte.

2.3.4 Samfunnsansvar

I dag er samfunnsansvar noe som er på de fleste bedrifters og organisasjoners agenda, og det blir et stadig viktigere område. Det er ikke lenger et spørsmål om *hva* organisasjonene skal

gjøre i forhold til samfunnet de opererer i, men *hvordan* de skal gjøre det. Det finnes imidlertid ingen lover eller regler for hvor langt en bedrift / organisasjon skal gå i sitt samfunnsansvar og bedriftene / organisasjonene må selv formulere egne utfordringer på området. Det som dog legges særdeles godt merke til er hvilke ”gode” saker en bedrift / organisasjon støtter, for eksempel Hærens styrkers (HSTY) bidrag ifm Mandela konserten i Tromsø juni 2005. Videre er det viktig at bedriften / organisasjonen opptrer miljøbevisst og viser aktsomhet og ansvarlighet ved miljø spørsmål. Hvordan bedriften / organisasjonen velger å bidra lokalt, regionalt eller nasjonalt mtp miljø, mennesker og samfunn vil påvirke en organisasjons omdømme innen dimensjonen samfunnsansvar.

2.3.5 Visjon og ledelse

De fleste organisasjoner og offentlige virksomheter skilter med en visjon. En visjon kan ofte være et kort, klart, utfordrende og fremtidsrettet utsagn som beskriver hva organisasjonen strekker seg etter på lengre sikt. Denne visjonen bør inneholde både langsiktige og kortsiktige målsetninger og skal gi en pekepinn for hva en kommer til å oppnå når en oppfyller alle sine mål og lever opp til sine ambisjoner. Visjonen kan ha flere formål og Chernatony anser det å definere en langsiktig visjon for et foretak som en avgjørende faktor i arbeidet med å utvikle en klar identitet for en organisasjon (Hem og Iversen 2004). Andre faktorer som er minst like viktig er å vise at en har ambisjoner og evner, samt at den skal gi inspirasjon og veiledning til å tenke og arbeide ut over dagens horisont og inn i fremtiden. Dette er viktig for å tilfredsstillende både kunder, oppdragsgivere og ansatte.

Videre har organisasjoner med et godt omdømme ofte ledere som på en overbevisende måte får med seg sine kollegaer i målrettet løsning av pålagte oppgaver. Det viser seg også at lederne i slike organisasjoner viser respekt og omsorg for alle sine kollegaer, samtidig som det stilles krav til utførelsen (Collins 2003). Som en følge av dette gode lederskapet vil man også ofte se at alle, både ledere og kollegaer, går inn for å løse oppgaver i fellesskap, basert på personlig kjennskap til sine kollegaer. Videre kan det også herske en holdning om at man bør vise åpenhet for andres synspunkter, samt bidra til gjensidig informasjonsutveksling i slike organisasjoner.

2.3.6 Finansiell styrke

Som jeg har nevnt tidligere i oppgaven blir mange organisasjoner målt ut i fra deres økonomiske sluttprodukt når års oppgaven legges frem. I disse omstillingstider for Forsvaret kan man si at de ulike avdelingene har to måter å vise sin finansielle styrke på. Den mest opplagte er å overholde budsjettammene man har fått tildelt, helst med god margin, uten at

dette går utover kvaliteten på produktene/tjenestene som leveres. Dette vil indirekte også si at man kan levere de produkter/tjenester som ”markedet” etterspør billigere enn en potensiell konkurrent. Man kan også se på en organisasjons finansielle styrke som de hardware og software ressursene organisasjonene er i besittelse av. Hjertet av CRC Sørreisa for eksempel er inne i et fjell, der vi kan gjennomføre de pålagte operasjonene uten tilførsel av forsyninger i x antall dager (x er gradert informasjon). Videre kan utviklingspotensialet til en organisasjon, både hardware og software messig, være en stor styrke.

2.4 Andre omdømme påvirkende faktorer

2.4.1 Troverdighet

Troverdighet handler om å skape tillit i relasjonene mellom organisasjonen og dens interessenter. Dette innebærer å snakke sannferdig, holde løfter og ikke bryte kontrakter (Odd Nordhaug 2002). Faktoren troverdighet vil derfor indirekte påvirke dimensjonen Emosjonell appell. Bakgrunnen for at troverdighet er en viktig faktor skyldes at på 80- og 90-tallet var manipulasjon med pressen og reklame med på å skape gode omdømmer. Det som kjennetegnet pressemeldingene og annen informasjon de ga ut om seg selv, var at all info på mirakuløs vis alltid var ”good news”. Denne type informasjon holder ikke lengre, da informasjonsnivået i samfunnet i dag er så høyt, at folk finner ut av sannheten om virksomhetene før eller siden. Dette vil med andre ord si at et budskap, eller en ”story”, til omverden skal avspeile hvem du er - ellers virker det ikke troverdig.

2.4.2 Konsistent

Det at man opptrer konsistent, eller konsekvent som er den daglige betydningen av ordet, er viktig for å signalisere at man følger en rød tråd i alt man gjør innefor organisasjonens ”nedslagsfelt”. Det være seg innen spørsmål om belønning, i hvilken retning man skal gå i etc. Dette vil også føre til at virksomheten oppleves som forutsigbar (Jacobsen 2003), og for både ansatte, brukere og opinionen gir dette trygghet. På bakgrunn av dette vil en høy turnover i virksomheten ofte være en trussel mot det ”konsistente” i en virksomhet.

2.4.3 Egenartet

Det finnes knapt noen bedre erkjennelse om at ens omdømme er meget godt som når man ser at andre prøver å kopiere og etterleve den ”standarden” en selv har bygd sitt omdømme på (Jacobsen 2003). Videre må det som ”produseres” ha relevans for aktuelle aktører, det være seg egne ansatte, oppdragsgivere og brukere av produktet.

2.4.4 Synlig eller tydelig

CRC Sørreisa kan score høyt på alle de seks nevnte dimensjonene i kapittel 2.3 internt blant egne ansatte, men gir dette CRC Sørreisa noe bedre omdømme utad umiddelbart av den grunn? Ikke nødvendigvis! For å bedre et eksternt omdømme må man synliggjøre det gode interne omdømmet, og vice versa. Dette kan gjøres gjennom artikler på sine hjemmesider, gjøre bruk av gode ambassadører når man er i kontakt med eksterne aktører etc. etc.

Et viktig spørsmål er dog, i dette tilfellet, om innføringen av Merkevarer CRC Sørreisa virkelig er et sterkt ønske eller at man bare er interessert i å bli sett som en (forventet) aktør?

Andre viktige spørsmål å stille seg vil være hvor synlig CRC Sørreisa er for den enkelte avdeling i Forsvaret, sine kommende og nåværende arbeidstakere, samt andre eksterne samarbeidspartnere. Synlighet kan også kobles sterkt mot faktoren troverdighet, og dermed indirekte opp mot dimensjonen Emosjonell appell da synlighet er lite verdt uten troverdighet.

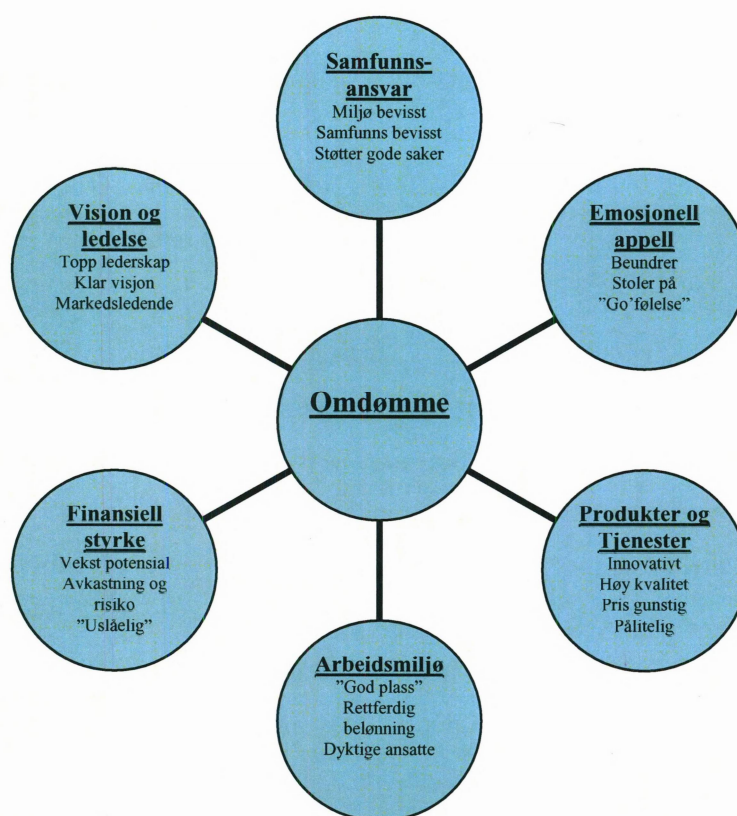
3 Metodisk tilnærming

Rankinger av de mest "likte" firmaer og organisasjoner har pågått i lang tid og *Fortune Magazine* har vært en kilde der denne rankingen har vært tilgjengelig for de store virksomheter i det store utland siden 1984 (Dowling 2004). Her hjemme har vi hatt MMI's / Aftenpostens profil målinger, og felles for alle disse rankingene er at de har blitt til ved hjelp av ulike måleinstrumenter avhengig av hva som er blitt målt.

I min tankeprosess fram mot endelig problemstilling ble det klart at en måling av CRC Sørreisas interne omdømme ville være en god start mtp det videre arbeidet ledergruppen ønsker å gjøre ved å bygge opp merkevaren CRC Sørreisa. Det var derfor naturlig for meg å gå litteraturen nærmere i ettersyn mtp de mulige omdømmeverktøyene jeg kunne ta i bruk. Som nevnt i kapittel 2.2.3 Kartlegging av omdømme så måler de ulike verktøyene forskjellige "ting" avhengig av hvilke faktorer de velger. Videre så vet man at en enkeltstående omdømme score er av liten verdi dersom man ikke kan sammenligne den mot en standard eller en tilnærmet lik organisasjon som har vært igjennom den samme omdømmemålingen (Bromley 2002). Sekundært kan man måle opp i mot sine tidligere resultatscorer for å se om en selv har fått en endring, for eksempel før og etter en krise, etter utskifting av personell etc. For at ledergruppen ved CRC Sørreisa etter min undersøkelse skulle få noe "håndfast" å forholde seg til valgte jeg derfor å forholde meg til kjente faktorer som kunne gi meg, og ledergruppen, et sammenligningsgrunnlag mtp å få kartlagt de ansattes oppfattede erfaringer og opplevelser med CRC Sørreisa som organisasjon over tid.

I 1999 ble The Reputation Institute etablert og de har siden oppstarten videreutviklet et måleinstrument som i dag kalles The Reputation Quotient. Dette måleinstrumentet tar utgangspunkt i at omdømme kan måles innen 6 dimensjoner, som igjen deles opp i 20 underdimensjoner. Disse dimensjonene med dertil hørende underdimensjoner er sammenlignbare med deler av de faktorene som måles ifm General Inspektøren for Luftforsvarets halvårlige temperaturmålinger, og gjorde at mitt valg av omdømmeverktøy og faktorer ble disse 6 dimensjonene.

De 6 dimensjonene er Emosjonell appell, Produkter og tjenester, Arbeidsmiljø, Samfunnsansvar, Visjon og ledelse, og Finansiell styrke, se modell 2 på neste side for min tolkning av de ulike dimensjonene.



Modell 2: Omdømmets 6 dimensjoner med underdimensjoner

Når så dette valget var tatt begynte jeg arbeidet med å utarbeide et spørreskjema der jeg med min kjennskap til CRC Sørreisa valgte å ha hovedfokus på dimensjonene Emosjonell appell, Produkter og tjenester, Arbeidsmiljø, og Visjon og ledelse. Jeg valgte på dette tidspunktet å se bort i fra Samfunnsansvar og Finansiell styrke da jeg anså de som 2 vanskelige dimensjoner å måle internt. Årsaken til denne "antakelsen" var at kun 3 – 4 personer ved CRC Sørreisa er aktører innen disse dimensjonene og jeg fryktet at spørsmål rundt dimensjonene ville drepe noe av "svare lysten" hos respondentene. Tanken min var dog å dekke disse dimensjonene vha intervju, men innspill opp mot dimensjonene og tidspress for både meg og de potensielle intervju objektene gjorde at jeg måtte legge denne ambisjonen på hylla. Hele spørreundersøkelsen ligger som et vedlegg til oppgaven.

Spørreundersøkelsen starter med noen generelle spørsmål rundt grad, tilhørighet, alder, fartstid i Forsvaret og ved CRC Sørreisa. Etter pilotundersøkelsen fikk jeg et inntrykk av at temaet Arbeidsmiljø var en interessant dimensjon og jeg valgte derfor å ha en dreining mot jobbtilfredshet i min spørsmålsformulering. Dette valget gjorde også at jeg kunne sammenligne mine resultater med andre tidligere gitte spørreundersøkelser. Påstander rundt

dimensjonen arbeidsmiljø ble de første påstandene mine overfor respondentene, da min erfaring er at arbeidsmiljø er noe alle har noen meninger om. Spørsmålene sees i tabell 1.

<u>Arbeidsmiljø</u>	
1.	Min arbeidsplass er attraktiv for meg
2.	Min fagkompetanse blir utnyttet på jobben hver dag
3.	Mine muligheter for kompetanseutvikling er gode
4.	Jeg vet hva som kreves av meg som leder og/eller medarbeider
5.	Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag
6.	Jeg er stolt av min arbeidsplass
7.	Jeg er komfortabel med min arbeidsbelastning
8.	Min arbeidsplass er preget av godt samarbeid
9.	Min arbeidsplass er preget av trivelige kollegaer
10.	Min arbeidsdag er preget av utfordrende arbeid
11.	Min arbeidsplass er preget av rettferdighet (i form av lønn, tildelte arbeidsoppgaver / kurs og prosjekt deltakelse o.l)
12.	Er det sannsynlig at du vil snakke positivt om CRC Ssa blant andre kollegaer, bekjente og venner

Tabell 1

Dimensjonen Produkter og tjenester var den neste dimensjonen ”klar for hugg”, og det var naturlig for meg å ha fokus på kvalitet, service og nytenking. Spørsmålene kan sees i tabell 2.

<u>Produkter og tjenester</u>	
13.	CRC Ssa leverer alltid fra seg et godt (operativt, teknisk, økonomisk e.l) produkt
14.	CRC Ssa utøver alle sine gjøremål på en sikker, profesjonell og effektiv måte
15.	CRC Ssa har personell innenfor det tekniske / operative / forvaltningsmessige fagfeltet som innehar kritisk kompetanse for Luftforsvaret ifm ulike operasjoner / leveranser / tjenester
16.	Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa legger til rette for nytenkning og kreativitet
17.	Jeg opplever CRC Ssa som en positiv (JA) stasjon/arbeidsplass
18.	Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa legger til rette for og nytenkning
19.	Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa bidrar til å fremme service og kvalitet
20.	Hva mener du er CRC Ssa sine ”konkurranser” fortrinn sett opp i mot dimensjonen Produkter og Service.

Tabell 2

Dimensjonen Emosjonell appell er ikke et dagligdags og konkret begrep og etter pilot undersøkelsen kalte jeg dimensjonen Tillit og Troverdighet i spørreundersøkelsen. Jeg stilte spørsmål der ansatte fikk si noe om sin tillit til nærmeste sjef og ledergruppen, se tabell 3.

<u>Emosjonell appell</u>	
21.	Jeg har tillit til at CRC Ssa sin (øverste) ledelse oppnår de resultater som er forventet av dem.
22.	Som ansatt ved CRC Ssa føler jeg meg ivaretatt på en god måte i de pågående endringsprosessene
23.	Jeg opplever CRC Ssa som en familievennlig arbeidsplass
24.	CRC Ssa er en arbeidsplass som tar ansvar for sine medarbeidere og deres familier
25.	Dersom jeg ble spurt ville jeg anbefalt CRC Ssa som en god arbeidsplass til bekjente/venner
26.	Med din kjennskap til og subjektive opplevelse av CRC Ssa, ville du ha startet din yrkeskarriere ved CRC Ssa i morgen
27.	Som ansatt ved CRC Ssa har jeg tillit til min nærmeste sjef
28.	Vi har et godt arbeidsfellesskap her ved CRC Ssa tuftet på åpenhet mellom arbeidstakerne, der den enkeltes mening blir respektert
29.	Jeg er stolt over å arbeide ved CRC Ssa
30.	Hva mener du er CRC Ssa sine verdier

Tabell 3

Dimensjonen Visjon og ledelse fikk i min undersøkelse ”mange” spørsmål på bakgrunn av pilot undersøkelsen, samt at en del spørsmål kunne gi meg et sammenligningsgrunnlag. Videre valgte jeg å putte på noen spørsmål mot slutten av spørreundersøkelsen som var mer ”alround” preget som jeg tenkte at jeg kunne bruke innen flere av dimensjonene, se tabell 4.

<u>Visjon og Ledelse</u>			
31.	Jeg opplever at min nærmeste sjef bryr seg om meg		
32.	Jeg får anerkjennelse for godt utført arbeid		
33.	Mitt daglige arbeid bidrar til at CRC Ssa kan nå sin overordnede målsetting		
34.	Jeg får karriereveiledning av min nærmeste sjef		
35.	GILs lederkrav som er å være helhets-, endrings-, resultat- og medarbeider orientert praktiseres av min nærmeste sjef		
36.	Informasjonsflyten på min arbeidsplass er god		
37.	Min nærmeste leder får med seg oss ansatte i målrettet løsning av pålagte oppgaver		
38.	Min nærmeste leder viser oss ansatte respekt og omsorg, samtidig som det stilles krav til utførelsen		
39.	Min nærmeste leder går inn for å løse oppgaver i fellesskap, basert på personlig kjennskap til oss ansatte		
40.	Min nærmeste leder viser åpenhet for andres synspunkter og bidrar til gjensidig informasjonsutveksling		
41.	Min nærmeste sjef viser at han/hun er åpen for endring og utvikling		
42.	Ledergruppen ved CRC Ssa setter klare, realistisk og entydige mål for virksomheten		
43.	Ledergruppen ved CRC Ssa evaluerer og følger opp virksomheten i forhold til målsettingen		
44.	Ledergruppen ved CRC Ssa har en klar fremtidsvisjon for virksomheten		
45.	Ledergruppen ved CRC Ssa har gjort meg godt kjent med CRC Ssa's overordnede målsetting		
46.	Jeg vet hva som kreves av meg for å bidra til å nå den overordna målsettingen		
47.	Det er en tydelig avklaring mtp hvem det skal satses på og hvem som primært skal ha en horisontal karriere		
48.	Min nærmeste leder er flink til å inspirere oss ansatte		
49.	CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å veksle mellom vertikal og horisontal karriere		
50.	CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å utvikle og realisere eget potensial		
51.	CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å utvikle og påvirke avdelingen positivt		
52.	CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å kombinere karriere og familie		
53.	Min nærmeste leder opptrer tydelig og er synlig		
54.	Føler du at det er noen bevisst styring mtp hvem som skal tilegne seg hvilken kompetanse		
55.	Hva er CRC Ssa sin visjon blant disse alternativer (sett ring rundt):		
	”Vi viser vei!”	”Best på Luftovervåkning og Stridsledelse”	”Visshet gir styrke”
56.	Kommer du til å søke deg bort de neste 1 – 3 årene?	Ja	Nei Vet ikke
57.	Har du noensinne alvorlig overveid å slutte ved CRC Sørreisa?	Ja	Nei
58.	Kan du fortsatt tenke deg å slutte ved CRC Sørreisa av samme årsaker?	Ja	Nei

Tabell 4

I konseptet for omdømme måling hos The Reputation Institute ligger det anmodninger om å utarbeide årlige omdømmemålinger. Dette forutsetter dog at brukeren, her CRC Sørreisa, har innsikt i hva en omdømme måling innebærer, samt at man må gjøre seg en vurdering om hva man vil med resultatet.

3.1 Beskrivelse av metoden

Oppgaven har primært en belysende hensikt, jeg ønsker å kunne måle, eller kartlegge det interne omdømmet ved CRC Sørreisa våren 2006.

Når man skal måle det interne omdømmet kan man si at dette i stor grad er snakk om måling av den enkeltes opplevelse og inntrykk av CRC Sørreisa innenfor de nevnte dimensjonene, noe som er svært komplekst. Ønsket om å avdekke respondentenes subjektive preferanser og en resultatskåre som direkte skulle si noe om den enkeltes opplevelse av CRC Sørreisas interne omdømme gjorde at jeg til slutt valgte å utvikle et kartleggingsskjema basert på diverse påstander innen de ulike dimensjonene. For å få grunnlag til å trekke eventuelle konklusjoner så jeg det som formålstjenlig å søke etter trender i stedet for ekstremiteter. På grunn av dette bestemte jeg meg for å bruke en kvantitativ metode, og benyttet spørreskjema og tidligere spørreundersøkelser for å innhente informasjon. Dette valget tok jeg fordi det ville gi en viss grad av triangulering mtp det informasjonsgrunnlaget min spørreundersøkelse ville gitt alene (Halvorsen 2000). Jeg valgte en anonym spørreundersøkelse, og undersøkelsen ble utformet med både faste svaralternativ og noen få åpne spørsmål, det som også kalles for semistrukturert spørreskjema (Lai 1997). Jeg valgte å kun ha med 3 åpne spørsmål og årsaken var at ved et åpent spørsmål kan respondenten formulere svaret med egne ord, men et problem med denne metoden er at det er omfattende og vanskelig å bearbeide dataene statistisk. Svaralternativene på påstandene var som følger: Svært liten grad, Liten grad, Verken eller, Stor grad, Svært stor grad og Vet ikke / Ingen mening. I min drøfting av funn har jeg valgt å slå disse alternativene sammen til 3 grupper bestående av Svært liten grad og Liten grad, Verken eller og Vet ikke / Ingen mening, og til slutt Stor grad og Svært stor grad. Dette har jeg gjort for lettere å synliggjøre trendene. Jeg begrunner mitt valg av skjema, og scorecard med at jeg ønsket å få konkrete svar og en resultatscore for de ulike dimensjonene.

3.2 Kritisk vurdering av egen oppgave

3.2.1 Innledning

Når man skal vurdere kvaliteten på en undersøkelse vil det være essensielt å se på dens validitet og reliabilitet. Det vil alltid være usikkert i hvilken grad en oppgave er pålitelig og gyldig, og man må hele tiden være reflektert og kritisk til de metoder som nyttes for å oppnå en tilfredsstillende kvalitet. Totalt ble det sendt ut 115 spørreskjemaer til ansatte ved CRC Sørreisa, og med en svarprosent på 67, 8 % anser jeg min datainnsamling som vellykket (Lai 1997). Alle svarene er kommet inn som resultat av førstegangs utsendelse, uten noen purring.

3.2.2 Validitet og reliabilitet

Validitet betyr egentlig gyldighet og er avhengig av god reliabilitet. Jeg mener at jeg har styrket oppgavens gyldighet ved at jeg i tillegg til spørreundersøkelsen har sammenlignet mine resultater med tidligere gjennomførte spørreundersøkelser, med sterk relevans til problemstillingen.

Validiteten bestemmes ut fra tre områder: *eget syn på virkeligheten, respondentens beskrivelse av virkeligheten og virkeligheten som sådan*. Jeg mener at bruken av spørreskjema og sekundære kilder ga meg en god gyldighet på emnene jeg ville kartlegge / måle.

Reliabilitet eller pålitelighet *bestemmes ut fra hvor systematisk arbeidet med spørreskjemaet har vært, samt hvor ærlig den enkelte respondent har vært i besvarelsen av skjemaet*. Dette betyr for denne undersøkelsen at respondenten må ha samme oppfatning av spørsmålene som jeg har og det som påstandene er ment å måle. Reliabilitet er et mål på hvor pålitelig målingene og metodene mine er. Oppgavens pålitelighet kan sees i sammenheng med måleinstrumenter, databehandlingen og utvalg (Halvorsen 2000).

3.2.3 Måleinstrumentet

I mitt tilfelle kan påliteligheten ha blitt svekket ved at måleinstrumentet - spørreskjemaet - ikke måler det jeg tror jeg måler. Det kan være at spørsmålene jeg har stilt er vage eller tvetydige, eller at jeg har tillagt respondentene meninger de ikke har. Til tross for at jeg jobbet mye med utformingen av spørreskjemaet og at jeg gjennomførte en pilotundersøkelse, var det kanskje noen respondenter som misforstod enkelte spørsmål. Det tyder i så fall på at spørreskjemaet ikke var tydelig nok, og at respondentene kanskje har svart på andre ting enn det jeg egentlig spurte etter. Jeg mistet også muligheten til å verifisere svarene dersom det hadde vært ønskelig pga anonymiteten.

Påliteligheten avhenger ikke bare av respondentenes svar, men også hvordan jeg velger å tolke svarene. Kanskje årsaksforklaringene mine ikke nødvendigvis er i samsvar med virkeligheten. Etter som jeg har jobbet ved CRC Sørreisa de siste 5 årene kan dette ha ført til at mine forutinntatte meninger og holdninger påvirker tolkningene og analysen av svarene i feil retning, jeg mener dog at jeg hele veien har vært bevisst dette ”problemet”.

3.2.4 Databehandling

Det kan også være at databehandlingen er gjort unøyaktig. Jeg kan for eksempel ha registrert data feil slik at resultatet ikke samsvarer med virkeligheten. Det kan også være at metodene jeg har brukt ikke egner seg som rådatakilde for videre koding og behandling. Språklig

uklarheter i form av misforståelser og feiltolkninger kan ha oppstått, men denne feilkilden tror jeg ikke er av særlig betydning i dette tilfellet.

3.2.5 Feilkilder ved mine kartleggingsmetoder generelt

Respondenten kan bevisst ha gått inn for å svartmale situasjonen fordi han ikke liker arbeidssituasjonen etc. Det kan også være at han beskriver situasjonen som bedre enn den faktisk er, fordi man har angst for hva som kan skje hvis ledelsen på et eller annet vis får tilgang til den enkeltes svar.

I forhold til min undersøkelse har jeg ingen garanti for verken det ene eller det andre når det gjelder disse argumentene. Det som dog taler til min fordel er at jeg også har brukt andre kilder og således fått et ”riktig” bilde av forholdene.

Respondenten kan svare det han tror er det mest ønskelige svaret. Dette ser jeg kanskje spesielt på noen få svar i spørreskjemaet, men med de sekundære kildene jeg har hatt tilgang til har jeg ikke noe inntrykk av at dette er noe problem ved min undersøkelse.

På tross av at jeg har forklart hvordan avkrysningen skulle foregå, kan det blant enkelte herske tvil om hvordan dette best skal gjøres. For at resultatene i min undersøkelse skal bli så ”riktige” som mulig, er det viktig at den enkelte respondent markerer den påstanden som vedkommende mener er mest riktig for seg. Jeg kan aldri være sikker på at alle har vært bevisst på dette.

Slik jeg beskrev det under forrige punkt kan det være slik at en del av deltakerne har satt et kryss ”midt på treet” i frykt for å bruke skalaens ekstremalpunkter. Denne opphopingen av kryss i ”midtkategorien” kan som nevnt være et problem, fordi det da ikke vil utkrystallisere seg entydige svar. Gjennom sammenligning med sekundære kilder kunne jeg få ”korrigert” noe av denne skjevheten (Lai 1997).

4 DRØFTING AV DATAFUNN¹

CRC Sørreisa får i denne oppgaven sitt interne omdømme målt på bakgrunn av vurderinger innen de 6 nevnte dimensjoner: Emosjonell appell, Produkter og tjenester, Arbeidsmiljø, Samfunnsansvar, Visjon og ledelse, og Finansiell styrke. Det er også naturlig for meg å vurdere CRC's ens omdømme opp mot de andre omdømme påvirkende faktorene. Innenfor de 6 ulike dimensjonene og faktorene vil jeg, så langt datamaterialet tillater det, ta for meg positive trender innen den enkelte dimensjon, potensial for bedring innen den enkelte dimensjon, samt negative trender for den enkelte dimensjon. Dette vil bli visualisert i de diagram jeg velger å bruke, der trafikk lys fargene fra Balansert Målstyring vil indikere om noe er positivt, har potensial eller er foruroligende. Det vil være en tre delt inndeling i visualiseringen i diagrammene som skissert i pkt 3.1. På bakgrunn av dette skal jeg så i neste kapittel trekke noen slutninger for hva som er CRC Sørreisas interne omdømme våren 2006.

4.1 Emosjonell appell

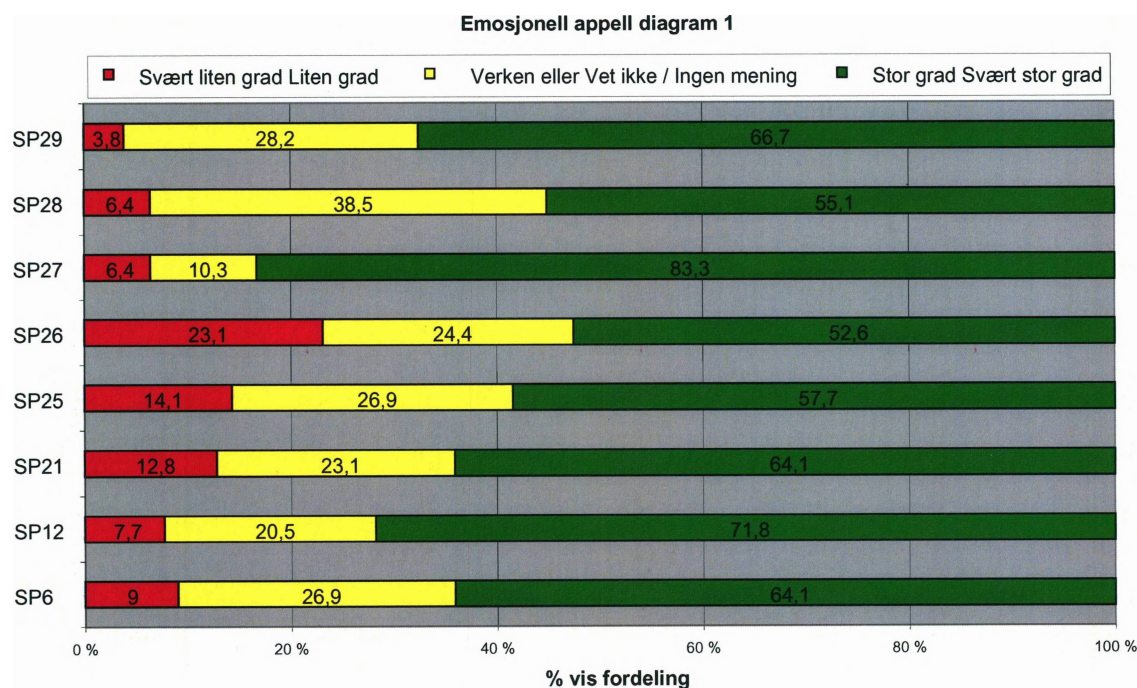
Emosjonell appell er et nøkkelord for et godt omdømme, da enkeltpersoner ofte bedømmer den dimensjonen som den viktigste (Fomburn og Van Riel). Videre er stadig flere virksomheter oppmerksomme på sammenhengen mellom deres opplevde Emosjonelle appell og mulighetene for å tiltrekke og for den saks skyld beholde dyktige medarbeidere (Jacobsen 2003).

Innen påstandene som tar for seg Emosjonell appell er det en del positive trender. Påstand 25: *"Dersom jeg ble spurt ville jeg anbefalt CRC Sørreisa som en god arbeidsplass til bekjente/venner"*. Her svarer 58 % Stor grad eller Svært stor grad, kun 14 %, 11 respondenter, svarer Liten grad eller Svært liten grad. Som tilleggs informasjon kan nevnes at 9 av de 11 sier de vil søke seg bort de neste 1- 3 år, mens de resterende 2 har svart Vet ikke ifm spm 56, se diagram side 30. Denne påstanden støttes delvis opp av påstand 26: *"Med din kjennskap til og subjektive opplevelse av CRC Ssa (se bort i fra geografisk beliggenhet), ville du ha startet din yrkeskarriere ved CRC Ssa i morgen"* der 52,6 % svarer Stor grad eller Svært stor grad. Den "delvise" oppfølgingen skyldes at hele 47,4 % har samlet svart Svært liten grad Liten grad og Verken eller Vet ikke / Ingen mening.

Hele 66,7 % svarer Stor grad eller Svært stor grad på påstand 29: *"Jeg er stolt over å arbeide ved CRC Sørreisa"*. Dette er i samsvar med svarene gitt på påstand 6: *"Jeg er stolt av min arbeidsplass"*, der 64,1 % svarer Stor grad eller Svært stor grad. På denne påstanden svarer

¹ Alle funn følger som vedlegg til oppgaven, og vil bli gitt et vedleggsnummer.

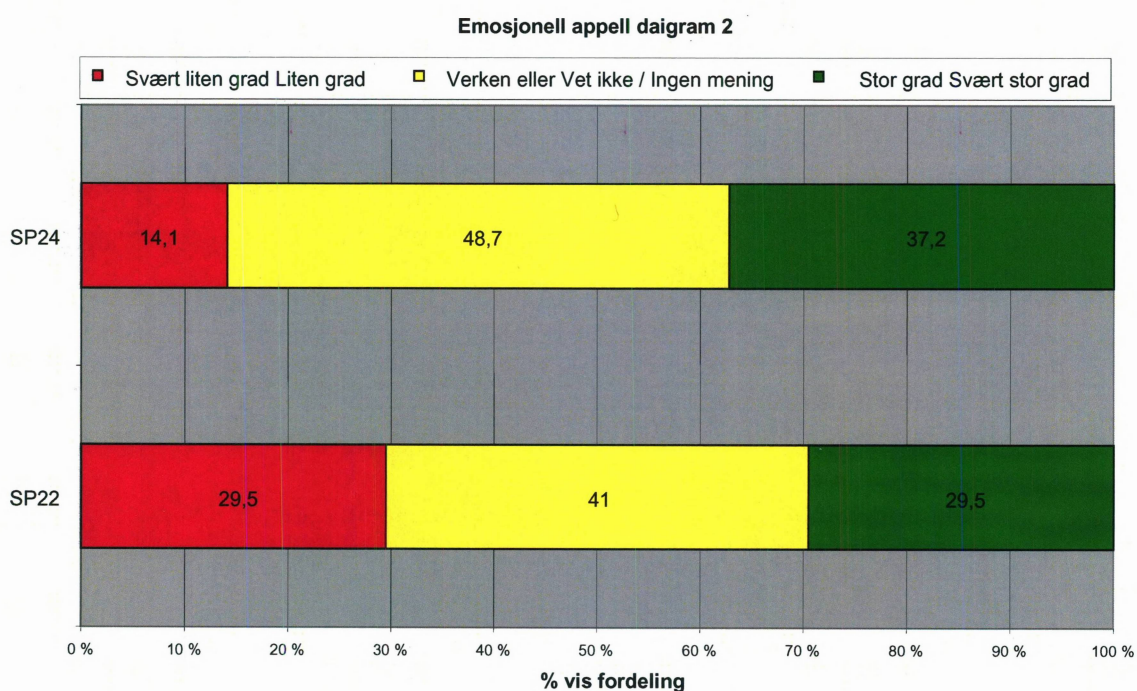
dog 26,9 % Verken eller Vet ikke / Ingen mening. Potensialet er til stede for økning, men scoren er lik General Inspektøren for Luftforsvaret sin temperaturmåling fra oktober 2005. Videre svarer 71,8 % Stor grad eller Svært stor grad på påstand 12: *"Er det sannsynlig at du vil snakke positivt om CRC Sørreisa blant andre kollegaer, bekjente og venner."* Her er det kun 7,7 % som svarer Svært liten grad Liten grad. Dette tilsier at den Emosjonelle appellen de ansatte har til CRC Sørreisa som organisasjon og arbeidsplass, jevnt over er høy.



Et annet fenomen som påstandene innen Emosjonell appell underbygger, er den gode relasjonen mellom ansatte og deres nærmeste leder. På påstand 27: *"Som ansatt ved CRC Sørreisa har jeg tillitt til min nærmeste sjef"* svarer hele 83,3 % Stor grad eller Svært stor grad. Det virker derfor som om tilliten mellom foresatt og medarbeider er meget bra. Relasjonen mellom den enkelte ansatte og ledergruppen, samt den enkelte ansatte og arbeidsfelleskapet scorer også bra, dog ikke så høyt. Påstand 21: *"Jeg har tillit til at CRC Ssa sin (øverste) ledelse oppnår de resultater som er forventet av dem"*, her scorer 64,1 % Stor grad Svært stor grad, og kun 12,8 % Svært liten grad Liten grad. På påstand 28: *"Vi har et godt arbeidsfelleskap her ved CRC Ssa tuftet på åpenhet mellom alle arbeidstakere, der den enkeltes mening blir respektert"* er scoren på Stor grad Svært stor grad noe lavere, 55,1 %, og her scorer hele 38,5 % Verken eller Vet ikke / Ingen mening, så her finnes det et potensial. Det som derimot ikke er fullt så positivt er de svar som avdekkes i påstandene 22 og 24. Der påstand 22 lyder:

”Som ansatt ved CRC Sørreisa føler jeg meg ivaretatt på en god måte i de pågående endringsprosessene”. Her svarer 29,5 % Liten grad eller Svært liten grad, det samme antall som Stor grad eller Svært stor grad. Her er Verken eller Vet Ikke / Ingen mening alternativet størst med 41 %. Her er det med andre ord en divergens mellom det de ansatte forventer og det CRC'n har kapasitet til. Videre tar påstand 24 for seg følgende:

”CRC Sørreisa er en arbeidsplass som tar ansvar for sine medarbeidere og deres familier”. Her svarer 14,1 % Liten grad eller Svært liten grad, og 37,2 % Stor grad eller Svært stor grad. Her scorer Verken eller og Vet ikke / Ingen mening alternativene til sammen 48,7 %. Disse to påstandene gir dog CRC Sørreisa en mulighet til å styrke sin Emosjonelle appell da brorparten av respondentene har krysset for Verken eller Vet ikke / Ingen mening alternativene.



Noen enkle tiltak kan initieres og forslag fra de ansatte på dette kan man finne i de åpne spørsmålene 20, 30 og 57.

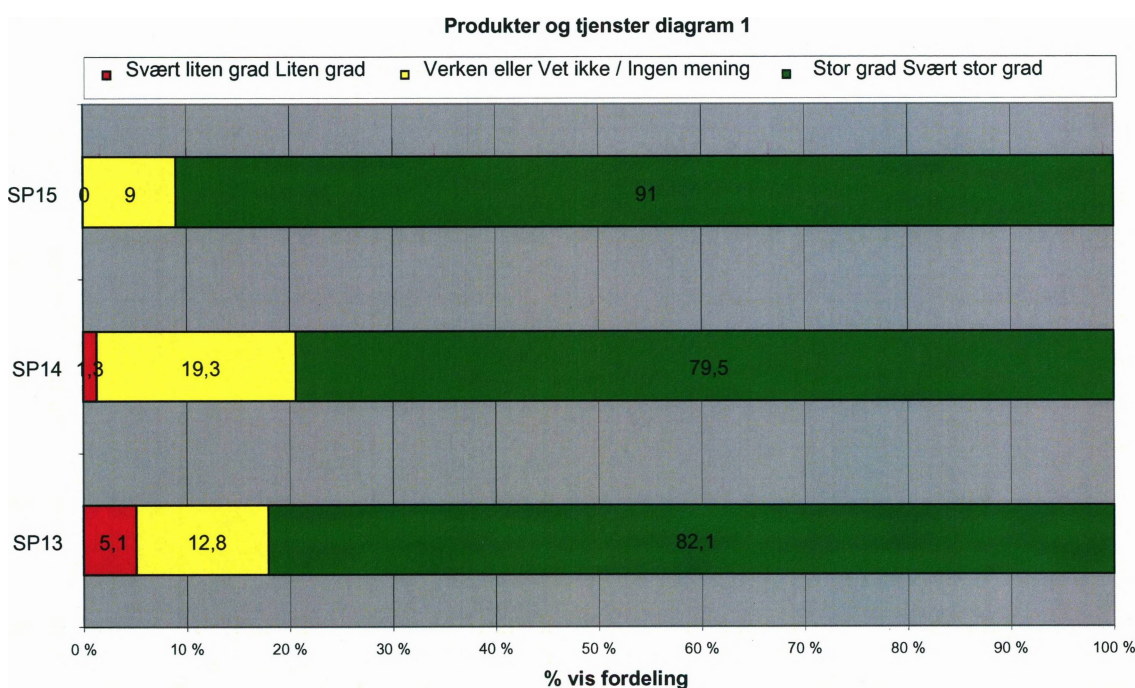
Det kommer noen enkelt antydninger i de åpne svarene 20, 30 og 57 som **ikke** er med på å underbygge den Emosjonelle appell for CRC Sørreisa. For eksempel: ”Til sjefene – les verdigrunnlaget!”, ”Mye rot og dårlig ledelse!”, ”Personellpolitikken – eller mangel på den!”. Disse 3 sitatene er trukket ut blant mange andre alternativ, det som dog er en fare mtp CRC Sørreisa’s Emosjonelle appell utad, som jo er ledergruppens neste steg, er hva CRC Sørreisa’s ”ambassadører” og eks ansatte forteller på sin reise til de man måtte komme i prat

med! Vet feks ledergruppen ved CRC Sørreisa hva motivasjonen, eller årsaken, til at 13 ansatte ønsker seg ”vekk” fra CRC Sørreisa i løpet av sommeren?

4.2 Produkter og tjenester

I spørreundersøkelsen hadde jeg tatt for meg 8 spørsmål som jeg antok kunne kartlegge hva de ansatte syntes om de Produkter og tjenester som utøves ved CRC Sørreisa. Videre ser jeg at svarene på ytterligere 1 spørsmål indirekte vil kunne ha betydning for de Produkter og tjenester som CRC Sørreisa utøver.

Spørsmålene 13, 14 og 15 sier alle, direkte eller indirekte, noe om den opplevde kvaliteten de ansatte har angående de produkter og tjenester CRC Sørreisa utviser.



Av 78 besvarelser så er 82 % enige i Stor grad eller Svært stor grad med påstand 13 at:

”CRC Sørreisa leverer alltid fra seg et godt (operativt, teknisk, økonomisk) produkt!”

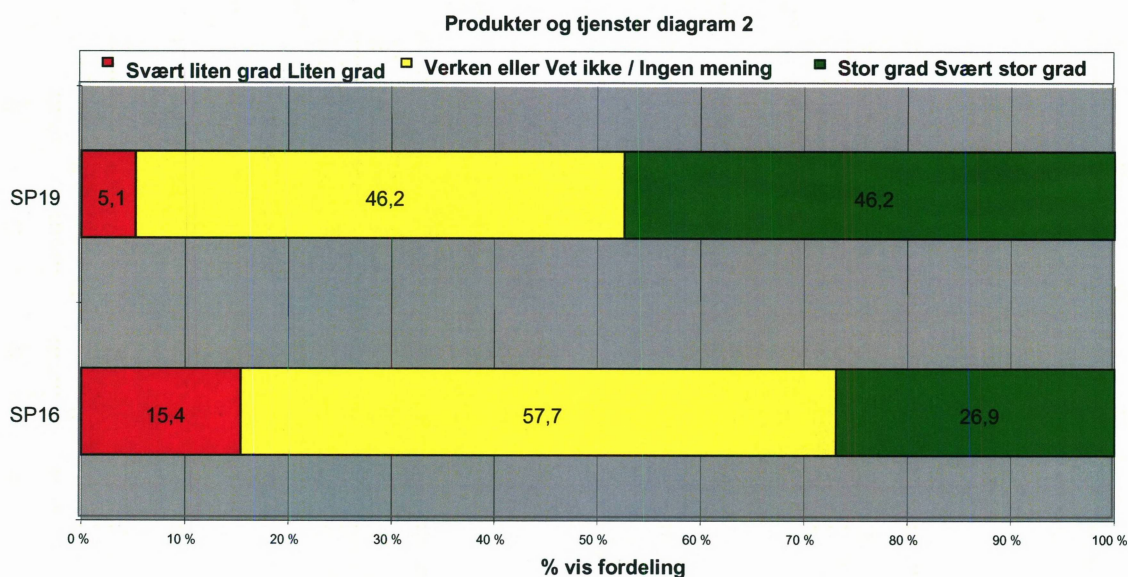
Videre på påstand 14: *”CRC Sørreisa utøver alle sine gjøremål på en sikker, profesjonell og effektiv måte!”* så svarer 79,5 % at man er enige i Stor grad eller Svært stor grad!

Årsaken til denne opplevde kvaliteten på produkter og tjenester kan skyldes den opplevelse respondentene har på påstand 15, der påstanden lyder som følger:

”CRC Sørreisa har personell innenfor det tekniske / operative / forvaltningsmessige fagfeltet som innehar kritisk kompetanse for Luftforsvaret ifm ulike operasjoner / leveranser / tjenester!” Her svarer nemlig hele 91 % at de er enige i påstanden i Stor grad eller Svært stor

grad! Årsaken til den høye scoren på denne påstanden kan skyldes CRC Sørreisa's deltakelse, representert med ulike personell kategorier, på ulike deployeringer med et mobilt CRC konsept. Dette kan også indirekte forklare de 64 % som scorer i Stor grad eller Svært stor grad på påstanden om de *opplever CRC Sørreisa som en positiv (JA) stasjon* på påstand 17. Disse fire svarene indikerer at de ansatte opplever at kvaliteten på de produkter som produseres ved CRC Sørreisa er av høy kvalitet. Dette blir ytterligere understreket i de svarene som blir gitt på det åpne spørsmål 20: *"Hva mener du er CRC Ssa sine "konkurransen" fortrinn sett opp i mot dimensjonen Produkter og Service."* Et eksempel er dette: *"CRC Sørreissa har et unikt produkt hele forsvaret har behov for. CRC'n må bli flinkere til å utnytte verdien av dette, samt synliggjøre hva som skal til for å produsere produktet"*. Andre svar er i samsvar med dette og samtidig gir disse svarene konkrete forslag til hva man helt klart bør fortsette å produsere og evt hva som kan videreutvikles.

For å være i stand til å holde kvaliteten på produktene oppe på nivå, helst på et nivå høyere enn en konkurrent, er en virksomhet avhengig av å ligge i forkant mtp videreutviklingen av produktet og tjenestene. Dette kan virksomheten få til ved at det åpnes for nytenkning og kreativ tenkning rundt produktet, og også kanskje rundt selve produksjonen av produktet, samt rundt tjenestene man skal og *kan* utøve.



Innen dette området scorer 27 % i Stor grad eller Svært stor grad på påstand 16 om: *"Strukturen og arbeidsformen ved CRC Sørreisa legger til rette for nytenkning og kreativitet."* På den annen side scorer kun 15,4 % i Svært liten grad eller Liten grad på samme påstand. Det bemerkes dog at på denne påstanden er det hele 57,7 % som har krysset av for

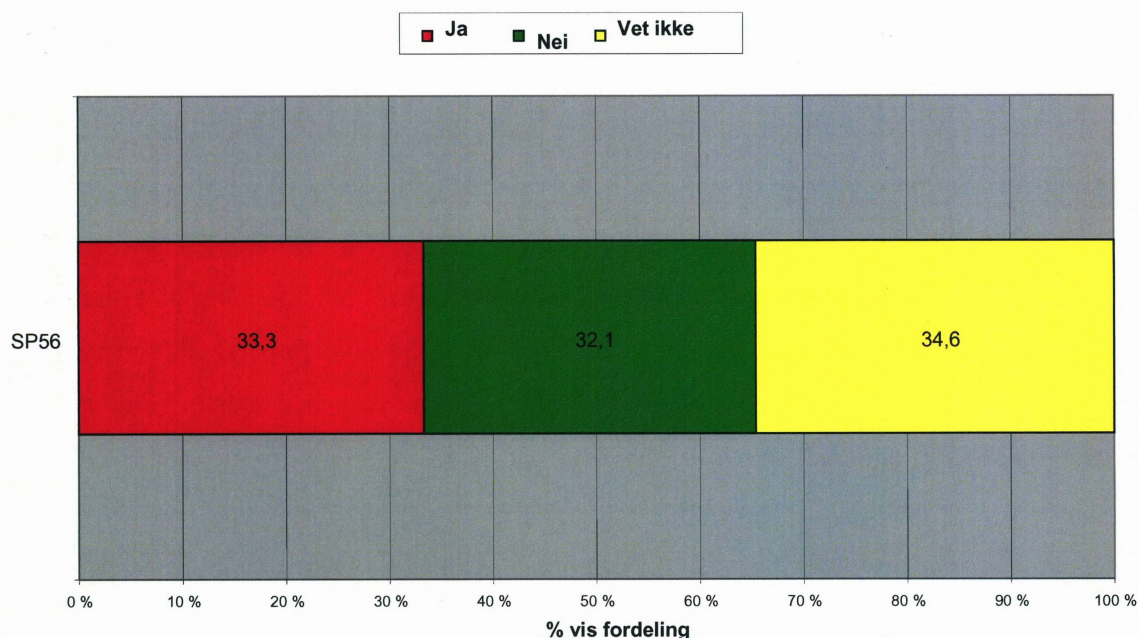
Verken eller Vet ikke / Ingen mening, noe som kan indikere at nytenkning og kreativitet kanskje langt i fra er en del av dagliglivet ved CRC Sørreisa.

Så langt har jeg sagt mye om produkt og kvalitet, og når jeg kommer til påstand 19 om at: *"Strukturen og arbeidsformen ved CRC Sørreisa bidrar til å fremme service og kvalitet"*, scorer "bare" 46,2 % i Stor grad eller Svært stor grad. Dette er dog nesten halvparten av respondentene som mener dette og det er slettes ikke dårlig. Når man samtidig ser at samme prosent score 46,2 % har krysset for Verken eller Vet ikke / Ingen mening er det et bra potensial her bare man i det daglige blir mer bevisst på begrepene service og kvalitet, og evt setter det ut i praksis.

Kompetansekravene til ansatte ved CRC Sørreisa synes å trekke i retning av økt spesialisering gjennom de siste års investeringer i dataverktøy og øvrig operativt materiell. Denne økte spesialisering kan være meget kostbart å anskaffe, og kan også kreve mange års opplæring før en innehar de nødvendige kunnskaper, ferdigheter og holdninger som kan verifiseres med autorisasjoner.

Nå lurer sikker leseren på om hvorfor jeg velger å blande inn kompetanse i oppgaven. Dette skyldes at jeg blant de øvrige spørsmålene, og svarene, finner grunn til bekymring mtp fremtidig Produkter og service som skal ytes, da det i spørsmål 56: *"Kommer du til å søke deg bort de neste 1 – 3 årene?"* er hele 33,3 % som svarer JA og kun 32,1 % svarer NEI.

Produkter og tjenester diagram 3



De 34,6 % andre som har svart Vet ikke vil muligens indirekte bli påvirket av hvor mange av de som svarte Ja som faktisk drar, men disse 33,3 % og evt 34,6 % utgjør en trussel mot de

Produkter og tjenester CRC Sørreisa skal opprettholde. På et lignende spørsmål rettet mot 55 ansatte i Operasjonsgruppen i 2003 var svarprosenten hhv 20 % Ja, 28 % Vet ikke og 54 % Nei, og det kan tyde på en økning mot Ja alternativet.

En sentral faktor i forbindelse med kompetanseanvendelse er å redusere organisasjonens sårbarhet ved tap av sentrale medarbeidere og kritisk kompetanse. For å redusere denne sårbarheten må kompetansen utvikles og styres slik at individuell kompetanse kan konverteres til kollektiv kompetanse (Kommunenes kompetanseverktøy 1997), slik at ikke CRC Sørreisa i et gitt tilfelle blir en opplæringsanstalt for andre avdelinger i Forsvaret.

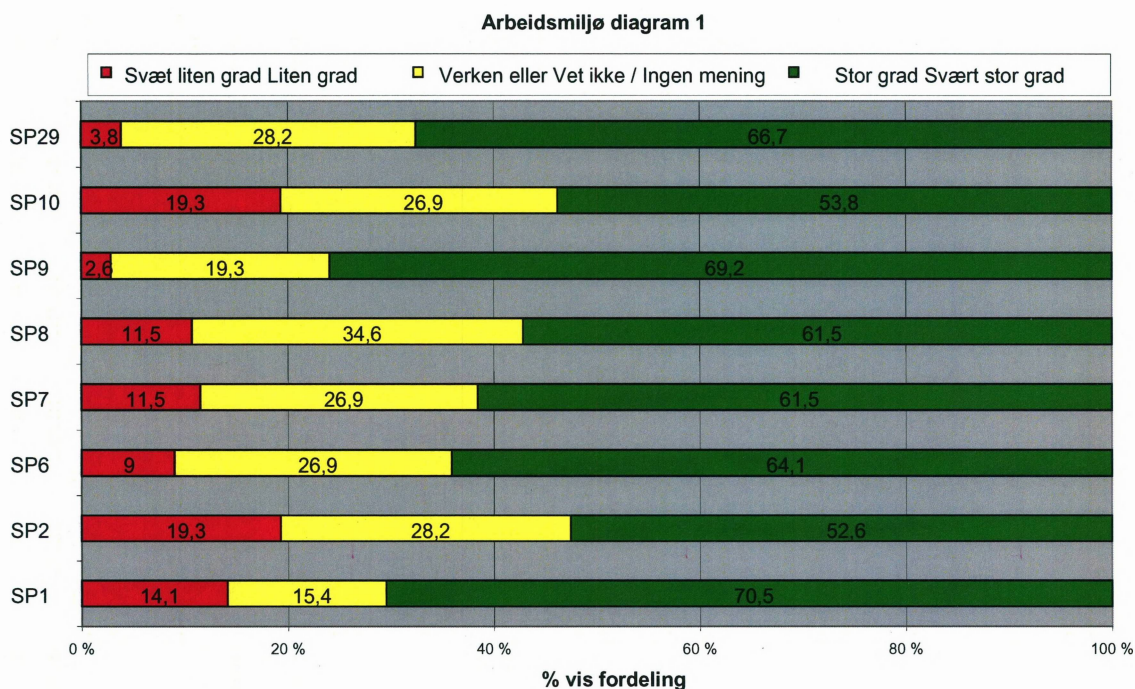
4.3 Arbeidsmiljø

Innen dimensjonen Arbeidsmiljø har jeg prøvd å få avdekket den enkeltes generelle tilfredshet med egen arbeidsplass. Jeg var dog klar over at denne tilfredsheten kunne skyldes ulike faktorer fra ansatt til ansatt, og har derfor stilt generelle spørsmål innen denne dimensjonen.

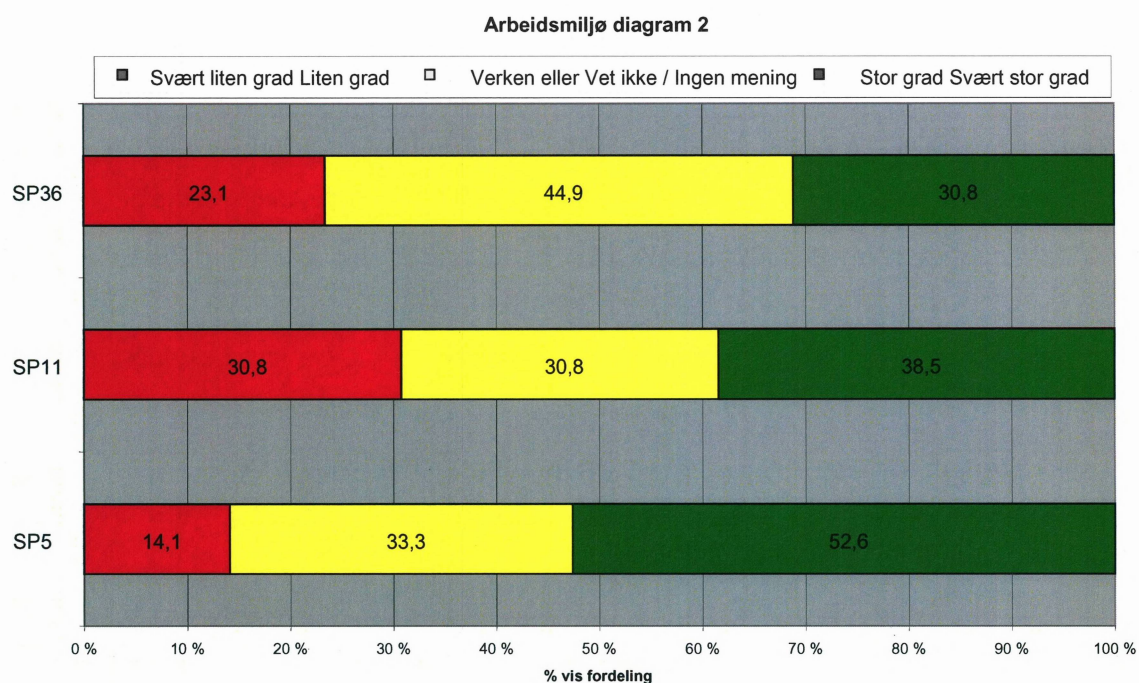
For å være tilfreds med egen arbeidsplass, hjelper det på å føle stolthet og tilknytning til arbeidsplassen. Det er derfor positivt å se at hele 66,7 % svarer Stor grad eller Svært stor grad på påstand 29: *"Jeg er stolt over å arbeide ved CRC Sørreisa"*, og dette er i samsvar med svarene gitt på påstand 6: *"Jeg er stolt av min arbeidsplass"*, der 64 % svarer Stor grad eller Svært stor grad. På denne påstanden, nr 6, er det dog 27 % som svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening, så potensialet er til stede for økning. Videre hevder 70,5 % i Stor grad eller Svært stor grad at: *"Min arbeidsplass er attraktiv for meg"*, som er påstand 1. Denne trenden underbygges igjen av svarene gitt på påstand 8 og 9, der påstand 8: *"Min arbeidsplass er preget av godt samarbeid"* scorer 61,5 % på Stor grad eller Svært stor grad. Videre til påstand 9: *"Min arbeidsplass er preget av trivelige kollegaer"*, der 69,2 % har svart Stor grad eller Svært stor grad.

De ansatte virker også veldig godt fornøyd med sin arbeidssituasjon, noe vi ser på svarene til påstandene 2, 7 og 10, der påstand 2 lyder: *"Min fagkompetanse blir utnyttet på jobben hver dag"*. Her svarer 52,6 % Stor grad eller Svært stor grad. Den neste påstanden nr 7 lyder slik: *"Jeg er komfortabel med min arbeidsbelastning"* der 61,5 % svarer Stor grad eller Svært stor grad. Videre til påstand 10: *"Min arbeidsdag er preget av utfordrende arbeid"*, der 53,8 % respondenter scorer Stor grad eller Svært stor grad. På alle 3 påstandene er det 27 – 28 % som har svart Verken eller Vet ikke / Ingen mening så det finnes et ytterligere potensial her. Det må dog også bemerkes at hhv 19 %, 11 % og 19 % også har krysset for Liten grad eller Svært

liten grad på disse påstandene. Disse gode resultatene ble også avdekket ifm en uformell spørreundersøkelse Bedriftshelsetjenesten hadde blant 60 ansatte våren 2005.



Det er mye positivt å spore innen påstandene som tar for seg dimensjonen Arbeidsmiljø, men også her finnes det områder man kan bli bedre på. Spesielt svarene på påstand 5, 11, 36 og 56 er interessante i så henseende.



Påstand 5: "Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag". Her svarer 52 % Stor grad eller Svært

stor grad. Det som dog er en tankevekker ved denne påstanden er at hele 33,3 % har svart Verken eller Vet ikke / Ingen mening, og 14,1 % har krysset for Svært liten grad Liten grad. Dette sammenfaller som hånd i hanske med General Inspektøren for Luftforsvarets (GIL) temperaturmåling fra oktober 2005, der LSTN delen av CRC Sørreisa har scoret akkurat de samme tallene. Det kan dermed se ut som en vedvarende trend. Det at til sammen 47 % av de ansatte havner på disse to samle alternativene opplever jeg som bekymringsfullt. Det skal dog muligens ikke så mye til å få de 33,3 % Verken eller Vet ikke / Ingen mening respondentene på gli, men hva som er årsaken til de siste 14,1 % må man våge å gå nærmere etter i sømmene (Collins 2003). En mulig faktor kan være de pågående, og kommende, omstillingene som ”herjer” Forsvaret, eller det påstand 11 avdekker.

En faktor som scorer dårlig innen dimensjonen Arbeidsmiljø kommer fram i påstand 11: *”Min arbeidsplass er preget av rettferdighet (i form av lønn, tildelte arbeidsoppgaver / kurs og prosjekt deltakelse o.l)”*. Her svarer 30,8 % Liten grad eller Svært liten grad, det samme antall som Verken eller Vet ikke / Ingen mening. Alternativene Stor grad og Svært stor grad scorer 38,5 % til sammen. Vi ser en tydelig 3 deling og dette kan muligens peke tilbake på momentene som nevnes under dimensjonen Visjon og ledelse i del kapittel 4.5, der manglende ”retning” er en faktor. Dette kan muligens skyldes de ansattes opplevelse av innholdet i påstand 36: *”Informasjonsflyten på min arbeidsplass er god”*. Her scorer kun 30,8 % på Stor grad Svært stor grad. Hele 44,9 % scorer på Verken eller Vet ikke / Ingen mening, og til slutt scorer 23,1 Svært liten grad Liten grad.

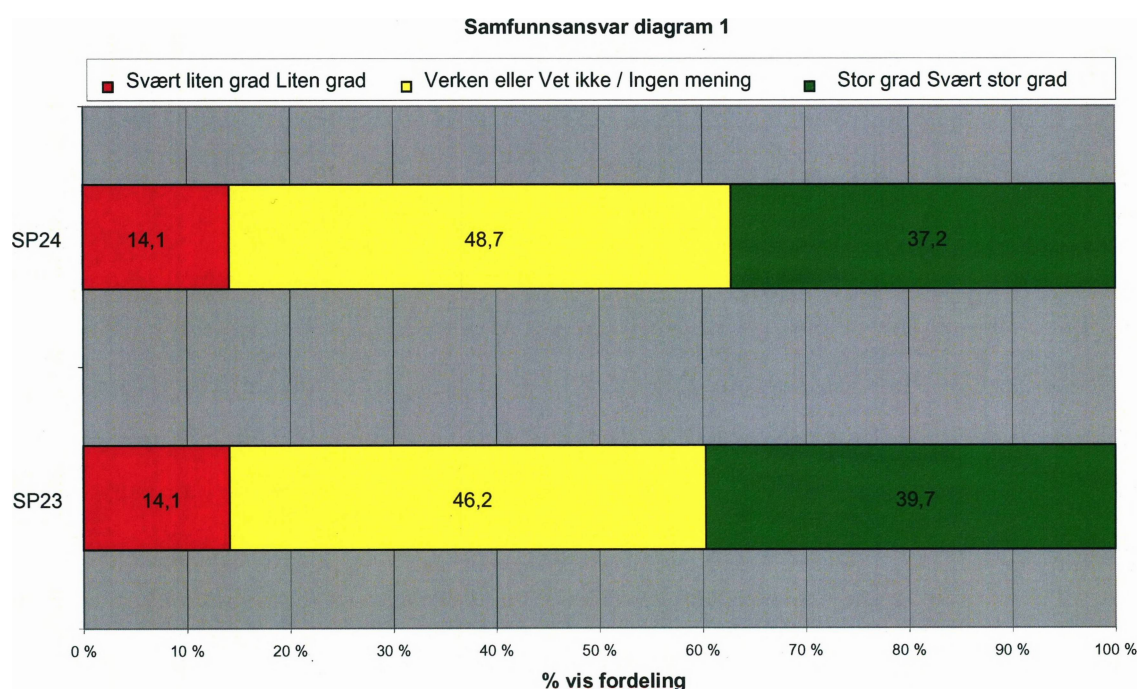
Andre faktorer som kan kjennetegne et godt arbeidsmiljø er foruten et lavt sykefravær at man klarer å beholde en stabil arbeidsstokk. Faktoren angående lavt sykefravær scorer CRC Sørreisa godt på da sykefraværet ihht det siste årets AMU referat er meget lavt, faktisk under 2 %. Når det gjelder faktoren å beholde en stabil arbeidsstokk så indikerer svarene på spørsmål 56: *”Kommer du til å søke deg bort de neste 1 – 3 årene?”*, der 26 av 78 svarer ja og 27 svarer Vet ikke, at denne kan forrykkes. Man vet at inntil 13 stk har signalisert at de vil reise allerede i løpet av sommeren, og flere kan det i verste fall bli. Om dette skyldes arbeidsmiljøet gir svarene ingen entydige svar på, men det som er sikkert er at det vil kunne påvirke arbeidsmiljøet på både kort og langsikt, dersom 13 eller flere forlater CRC Sørreisa.

4.4 Samfunnsansvar

I min spørreundersøkelse var det som sagt ikke hovedhensikten min å avdekke det opplevde interne omdømmet ved hjelp av påstander innen dimensjonen Samfunnsansvar, men jeg ser i etterkant av undersøkelsen at noen slutninger rundt dimensjonen kan trekkes.

I dag er samfunnsansvar noe som er på de fleste bedrifters og organisasjoners agenda, og det blir et stadig viktigere område. Det er ikke lenger et spørsmål om *hva* bedriftene skal gjøre i forhold til samfunnet de opererer i, men *hvordan* de skal gjøre det. Videre vil det også ofte være en dragkamp mellom hva en organisasjon kan bidra med og de forventninger aktørene i samfunnet rundt organisasjonen har.

Ut i fra dette er det 2 + 4 påstander, samt de åpne svaralternativene som kan gi en pekepinn mtp dimensjonen Samfunnsansvar. Det finnes 2 påstander i spørreundersøkelsen som mer konkret tar for seg et veldig lokalt samfunnsansvar. Dette er påstandene 23 og 24.



Påstand 23 lyder som følger: *"Jeg opplever CRC Sørreisa som en familievennlig arbeidsplass"* Her svarer 39,7 % Stor grad eller Svært stor grad. 46,2 % svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening, og 14,1 % svarer Liten grad eller Svært liten grad. Videre til påstand 24: *"CRC Sørreisa er en arbeidsplass som tar ansvar for sine medarbeidere og deres familier"*. Her svarer 37,2 % Stor grad eller Svært stor grad. 48,7 % svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening, og 14,1 % svarer Liten grad eller Svært liten grad. De to sistnevnte svaralternativene scorer til sammen 62,8 %. Dette indikerer at de ansatte ikke opplever CRC

Sørreisa som en helhetlig inkluderende aktør hva gjelder den enkeltes familie, og da indirekte familiesituasjon. Dette gjenspeiler seg også i spørreundersøkelsen gjennomført i 2003 der respondentene trekker frem manglende barnehageplass, samt manglende jobbtilbud til ektefelle / samboer som årsak til at de vil flytte fra Sørreisa.

Videre på det åpne svaralternativet på spørsmål 30: *"Hva mener du er CRC Ssa sine verdier?"* så kommer det fram mer konkrete eksempler som for eksempel: *"Det er i hvert fall ikke familie. Blir gjort lite mtp å hjelpe til med bolig, jobb, studie for våre samboere / ektefeller"* og *"Plassering i forhold til familie. Arbeids- og utdanningsmuligheter for bedre halvdel."*

Videre har jeg tidligere under dimensjonen Produkter og Tjenester påpekt at de ansatte scorer høyt på påstandene 13, 14 og 15. Jeg rekapitulerer raskt; 82 % er enige i Stor grad eller Svært stor grad med påstand 13 at:

"CRC Sørreisa leverer alltid fra seg et godt (operativt, teknisk, økonomisk) produkt!"

Videre på påstand 14: *"CRC Sørreisa utøver alle sine gjøremål på en sikker, profesjonell og effektiv måte!"* så svarer 79,5 % at man er enige i Stor grad eller Svært stor grad! Til slutt påstand 15, der påstanden lyder som følger:

"CRC Sørreisa har personell innenfor det tekniske / operative / forvaltningsmessige fagfeltet som innehar kritisk kompetanse for Luftforsvaret ifm ulike operasjoner / leveranser / tjenester!" Der hele 91 % at de er enige i påstanden i Stor grad eller Svært stor grad! Dette er tendenser der CRC Sørreisa, dersom de ser muligheter og har kapasitet, kan bidra ut i det lokale samfunnet. Det være seg teknisk støtte under større arrangement i Kulturhuset, eller ved et "mobilt" kulturarrangement. Videre ser vi at 64 % scorer i Stor grad eller Svært stor grad på påstanden om de *opplever CRC Sørreisa som en positiv (JA) stasjon* på påstand 17. Dette indikerer i hvert fall at stasjonen er positiv, men undersøkelsen sier ingenting om dette er rettet mot militære henvendelser og oppdrag, eller sivile. Det er dog mulig å trekke den slutningen at de fleste respondentene har svart ut i fra en "militær tilnærming", men spørsmålet er vel om denne positive innstillingen også kan gjelde utenfor gjerdet?

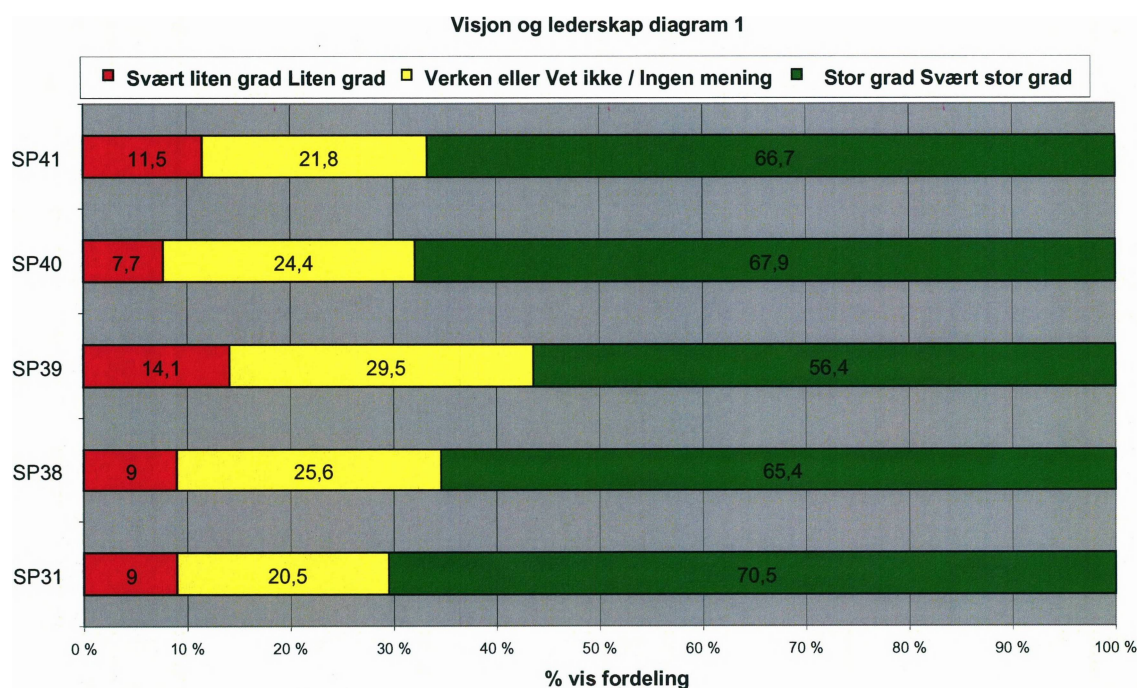
De 2 første påstandene jeg tar for meg, samt svarene på det åpne spørsmål 30 indikerer at de ansatte ikke er helt fornøyd med dimensjonen Samfunnsansvar sett opp i mot sin relasjon til CRC Sørreisa, men de skisserer i hvert fall noen forventninger. De fire siste påstandene har jeg tatt med da de indirekte skildrer et mulig potensial innefor dimensjonen Samfunnsansvar.

4.5 Visjon og ledelse

I forbindelse med dimensjonen Visjon og ledelse er det noen kjennetegn ved ledelse som har vist seg å være viktige i virksomheter der det er oppnådd ekstraordinære resultater (Collins 2003).

Et av disse kjennetegnene er at nærmeste sjef viser at han bryr seg om den ansatte, og at man opplever at sine oppfatninger blir hørt. Et annet viktig kjennetegn er å kunne inspirere til en felles visjon, der man kan se inn i fremtiden ved å vise til spennende muligheter og la medarbeiderne dele visjonen.

Når man ser på lederskaps aspektet av denne dimensjonen scorer den enkeltes nærmeste sjef jevnt over høyt på de påstander der nærmeste sjef er en "faktor".

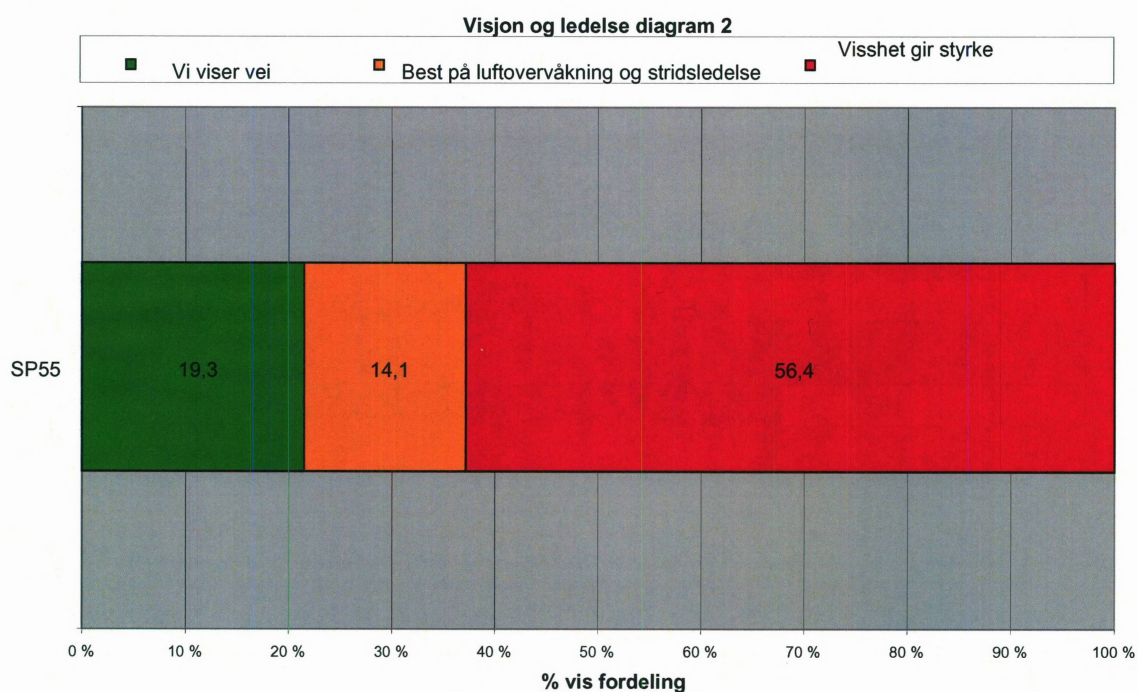


På påstand 31: "Jeg opplever at min nærmeste sjef bryr seg om meg" så scorer 70,5 % Stor grad eller Svært stor grad, noe som må sies å være meget positivt. Denne tendensen reflekteres på nytt i påstand 38: "Min nærmeste leder viser oss ansatte respekt og omsorg, samtidig som det stilles krav til utførelsen", der 65,4 % scorer Stor grad eller Svært stor grad. Disse to første påstandene kan antyde at relasjonen mellom nærmeste leder og den enkelte ansatte oppleves som god og positiv. Dette kan man også se konturene av i de neste to påstandene, først påstand 39: "Min nærmeste leder går inn for å løse oppgaver i felleskap, basert på personlig kjennskap til oss ansatte", der 56,4 % scorer Stor grad eller Svært stor grad. Så påstand 40: "Min nærmeste leder viser åpenhet for andres synspunkter og bidrar til

gjensidig informasjonsutveksling”, der 67,9 % scorer Stor grad eller Svært stor grad. Som vi ser scorer man fra 56 % til 70 % på disse 4 påstandene, og når man samtidig vet at Verken eller Vet ikke / Ingen mening alternativet er brukt av ca 20 % av respondentene så er potensialet for å øke denne gode trenden helt klart til stede. Dette indikerer at de ansatte har en positiv opplevelse av sin nærmeste sjefs utviste lederskap. Videre opplever de ansatte at deres nærmeste sjef viser at han er åpen for endring og utvikling gjennom scoren gitt i påstand 41, der 66,7 % scorer Stor grad eller Svært stor grad. Disse trendene gjenspeiles også i GIL’s temperaturmåling, dog ikke med like høye positive verdier.

På hjemmesidene til CRC Sørreisa, både på Intra- og internett

(<http://www.mil.no/luft/sorreisa>), kommer det fram at CRC Sørreisa sin visjon er ”Vi viser vei!” Dette bekreftes også av stasjonssjef under min utarbeidelse av spørreundersøkelsen. Når så de ansatte blir bedt om å angi CRC Sørreisa’s visjon blant 3 alternativer, velger kun 19,3 % ”Vi viser vei!”, 14,1 % ”Best på Luftovervåkning og Stridsledelse!” og hele 56,4 % ”Visshet gir styrke!”.



Visjonen ”Vi viser vei!” ble offisiell for kun 3 år siden ifm innføringen av Balansert Målstyring i Luftforsvaret, mens ”Visshet gir styrke!” er slogan’n som har fulgt våpenskjoldet til LSTN Sørreisa fra tidenes morgen(?). Den kategorien som skiller seg litt ut ved denne påstanden er kapteinene. Av 15 ”riktige” svar, ”Vi viser vei!”, så står kapteinene for 7 (av 13 kapteiner) av de riktige svarene. 6 av disse er fra LSTN delen av CRC Sørreisa den syvende er fra FLO. Det som dog også er verdt å merke seg er at det kan se ut som om man ikke heller

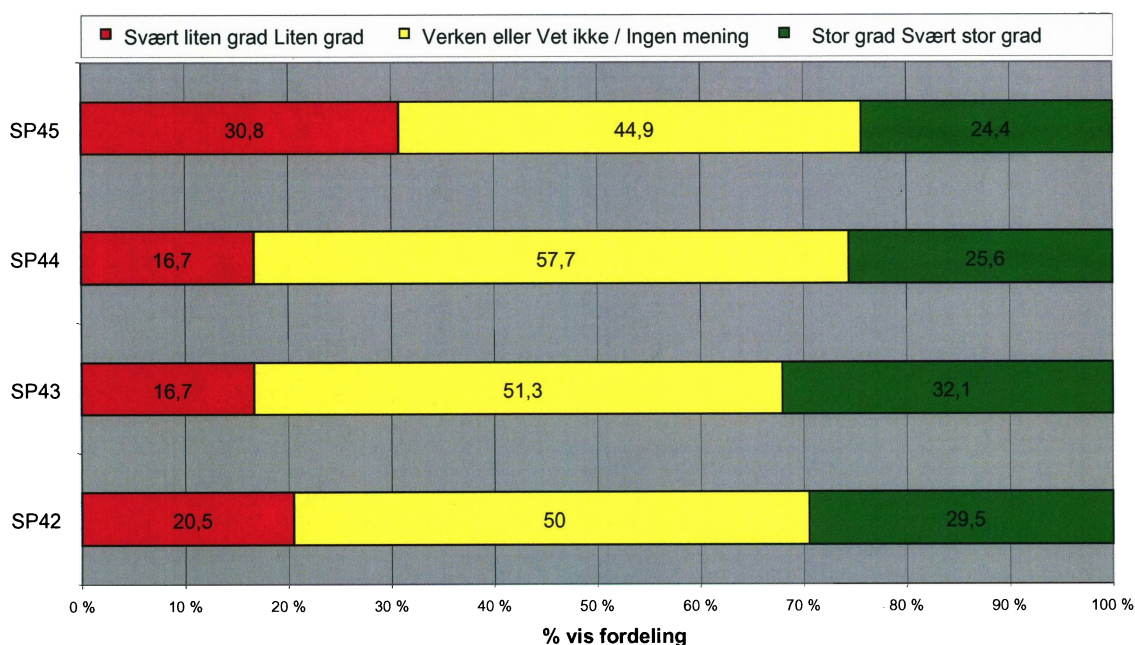
i ledergruppen ved CRC Sørreisa er helt enige om hva som er visjonen. Dette begrunnes med at av de 5 som besvarte spørreundersøkelsen på majorsnivå eller høyere var det kun en – 1 – som svarte "Vi viser vei". Kort oppsummert kan man si at man ikke har klart å inspirere til en felles visjon og langt i fra implementert den i virksomheten!

Dette underbygges også på påstandene 44 og 45 der påstand 44 lyder:

"Ledergruppen ved CRC Sørreisa har en klar fremtidsvisjon for virksomheten!" Her ser vi at til sammen 58 % svarer Verken eller og Vet ikke / ingen mening. Av de andre alternativene så responderer 16,7 % på alternativene Liten grad eller Svært liten grad, og 25,6 % på Stor grad eller Svært stor grad. Vi får nesten de samme scorene på påstand 45:

"Ledergruppen ved CRC Sørreisa har gjort meg godt kjent med CRC Sørreisa's overordnede målsetting!", der til sammen 44,9 % svarer Verken eller og Vet ikke / ingen mening. Her scorer også 30,8 % på alternativet Liten grad eller Svært liten grad, og bare 24,4 % på Stor grad eller Svært stor grad. Dette tyder på at visjonen og den overordna målsettingen til CRC Sørreisa ikke er kjent for CRC Sørreisa's ansatte, og at den enkelte ansatte, indirekte, heller ikke har fått med seg bekjentgjøringen av disse.

Visjon og ledelse diagram 3



For å nå visjonen, som for mange ansatte ved CRC Sørreisa er noe uklar, må det utøves et lederskap, som i sum, får med seg organisasjonen i målrettet løsning av pålagte oppgaver. Disse målsettingene må kommuniseres utad i organisasjonen og evalueres mtp progresjon fram mot visjonen. Påstand 42 lyder derfor slik:

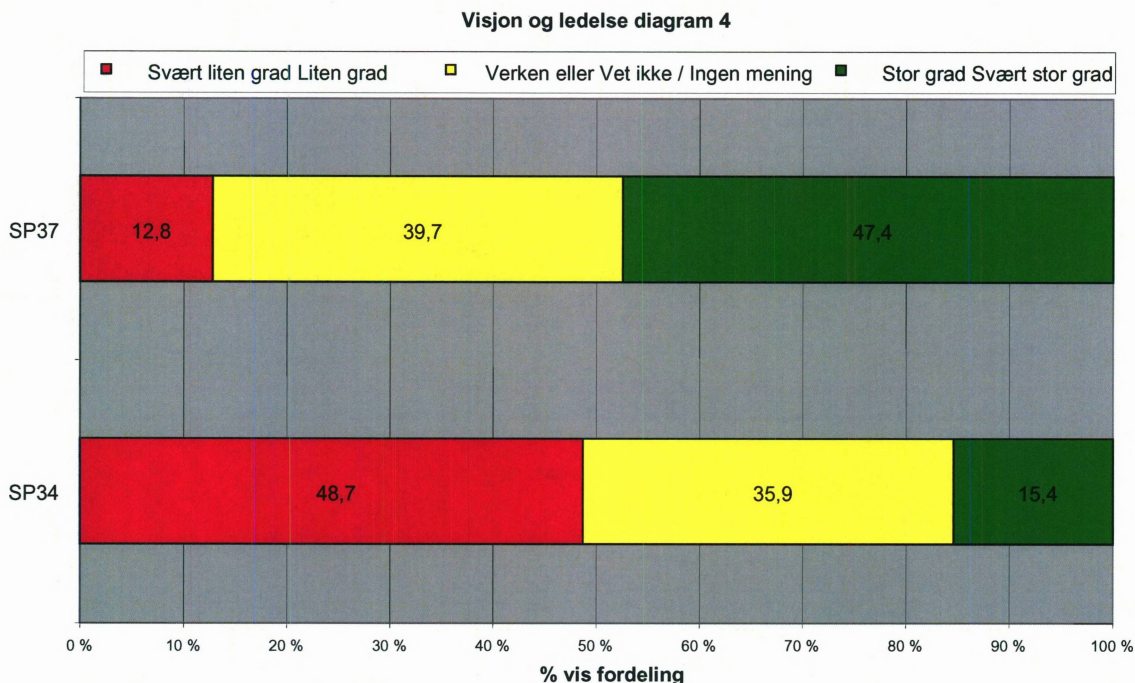
”Ledergruppen ved CRC Sørreisa setter klare, realistisk og entydige mål for virksomheten!”

Her scorer 20,5 % Svært liten grad eller Liten grad, 50 % i Verken eller Vet ikke / Ingen mening, og bare 29,5 % svarer Stor grad eller Svært stor grad. Disse svarene kan indikere så mangt. Det ene kan være at ledergruppen ved CRC Sørreisa ikke har vært tydelige i sin kommunikasjon mtp entydige mål som skal nåes til alle. Videre kan den enkelte ansatte oppleve at pålegg og målsettinger innefor egen linjeorganisasjon har, eller skal ha, høyere prioritet en CRC målsettingen på kort og/eller lang sikt, pga korte tidsfrister og omorganisering. Når man så går over til å evaluere mål oppnåelse underveis, påstand 43:

”Ledergruppen ved CRC Sørreisa evaluerer og følger opp virksomheten i forhold til målsettingen!” så kommer følgende respons fram. På svaralternativene Stor Grad og Svært stor grad har 32,1 % svart, og kun 16,7 % har krysset for Liten grad eller Svært liten grad. Her er dog en stor svarprosent på alternativene Verken eller og Vet ikke / ingen mening med 51,3 %.

Det kan synes som om oppfølgingen av virksomheten opp mot målsettingene er noe tilfeldig, og årsakene kan være de samme som nevnt for påstand 42. Det vil derfor for fremtiden være viktig for ledergruppen ved CRC Sørreisa å velge ut noen få målsettinger (Collins 2003), innenfor gitte tidsvinduer, alle linjeorganisasjonene kan forplikte seg til ”samtidig”.

Under delkapittel 4.1 fikk de ”nærmeste lederne” mye positiv omtale, når man skal gå mer konkret og fysisk til verks som i påstand 37 og 34 kommer en annen trend fram.



Påstand 37 lyder: *"Min nærmeste sjef får med seg oss ansatte i målrettet løsning av pålagte oppgaver"* svarer 47,4 % Stor grad eller Svært stor grad, men det er også hele 39,7 % som svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening. Dette tilsier at potensialet for å hente ut mer målrettet "arbeid" er til stede.

Visjonen og lederskapet skal gi inspirasjon og veiledning til å tenke og arbeide ut over dagens horisont og inn i fremtiden. For den enkelte ansatte vil dette innebære at man prøver å tenke langsiktig mtp egen karriere, og i påstand 34 har jeg valgt å ta med karriereveiledning som en del av det lederskapet lederne må / skal utøve. Påstand 34 lyder derfor som følger:

"Jeg får karriereveiledning av min nærmeste sjef". Av responsen som blir gitt på denne påstanden ser man at hele 48,7 % svarer Liten grad eller Svært liten grad, og 35,9 % svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening. Kun 15,4 % svarer Stor grad eller Svært stor grad på denne påstanden. Denne trenden er i samsvar med resultatene i GIL's temperaturmåling oktober 2005. Jeg vet at jeg selv som offiser forventer å få karriereveiledning fra min nærmeste sjef, og ifm spørreundersøkelsen i 2003 påpekte 65 % av de militære og 36 % av de sivile i operasjonsgruppen at det var Viktig eller Meget viktig for den enkeltes trivsel å bli tilbudt en langsiktig karriereplan. Det kan derfor se ut på de responsene som er gitt at min forventning også finnes blant de ansatte ved CRC Sørreisa, men at den ikke har blitt innfridd. Dette kan skyldes at man ikke har, eller tar seg tid til dette. Videre kan det være et vanskelig tema å gripe tak i all den tid omstillinger pågår, samt nye er annonsert og at dette gjør karriereveiledningen lite konkret.

4.6 Finansiell styrke

I min spørreundersøkelse var som tidligere nevnt ikke hovedhensikten min å avdekke det opplevde interne omdømmet ved hjelp av påstander innen dimensjonen Finansiell styrke, men jeg ser i etterkant av undersøkelsen at noen slutninger rundt dimensjonen kan trekkes.

Den finansielle styrken er, foruten den økonomiske faste kapitalen, også det potensialet som en bedrift besitter på bakgrunn av sitt utviklingspotensial. Ut i fra dette er det fire påstander, samt de åpne svaralternativene som kan gi en pekepinn mtp dimensjonen Finansiell styrke.

Jeg vil igjen ta for meg påstand 15, som jeg også tok for meg under Produkter og tjenester:

"CRC Sørreisa har personell innenfor det tekniske / operative / forvaltningsmessige fagfeltet som innehar kritisk kompetanse for Luftforsvaret ifm ulike operasjoner / leveranser / tjenester." Her svarer hele 91 % Stor grad eller Svært stor grad på påstanden noe som

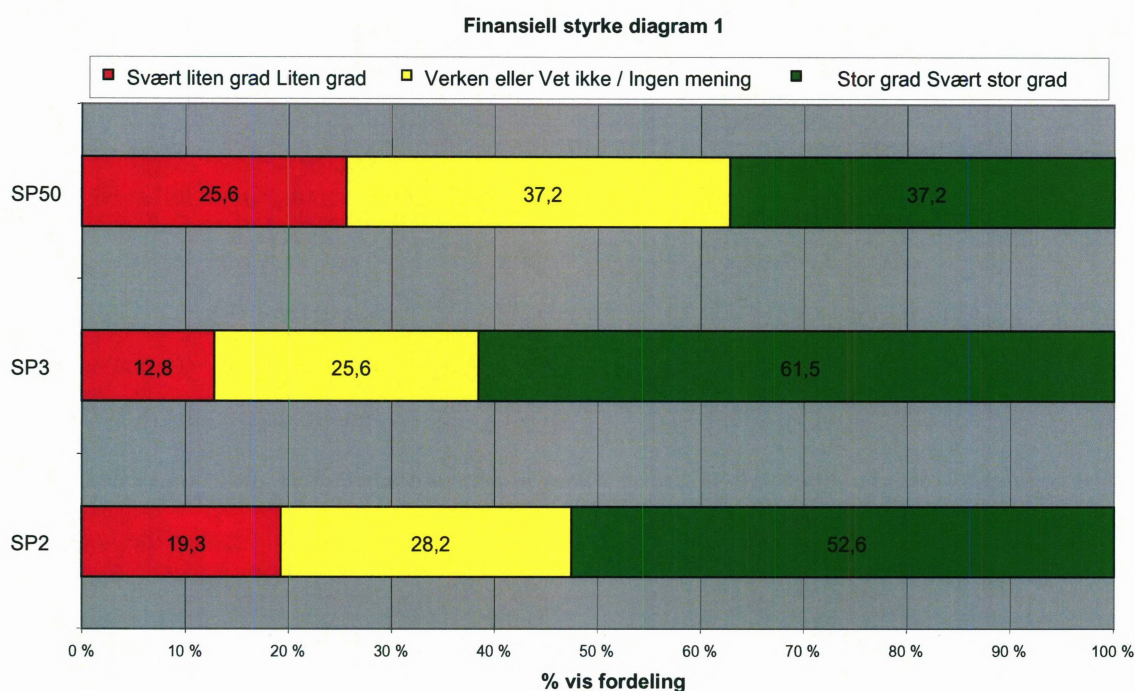
indikerer et positivt potensial mtp de ressursene CRC Sørreisa innehar. Denne ressursen er dog av null verdi, dersom den ikke blir tatt i bruk, noe påstand 2 indirekte tar for seg:

"Min fagkompetanse blir utnyttet på jobben hver dag:"

Her svarer 52,6 % Stor grad eller Svært stor grad at de opplever at deres fagkompetanse og indirekte CRC Sørreisa's ressurs blir utnyttet i det daglige. Dette vil si at CRC Sørreisa har noe å "gå på" siden 28,2 % svarer Verken eller vet ikke / Ingen mening, og 19,3 % svarer i Svært liten grad Liten grad. Videre har dette "ressurs potensialet" ytterligere vekstpotensial da hele 61,5 % svarer Stor grad eller Svært stor grad på påstand 3:

"Mine muligheter for kompetanseutvikling er gode." På denne påstanden svarer kun 12,8 % Liten grad eller Svært liten grad, og 25,6 % har svart Verken eller Vet ikke / Ingen mening. Svarene på disse påstandene indikerer at det finnes et potensial og vekstmuligheter innen dimensjonen Finansiell styrke. Disse trendene blir også bekreftet i GIL's temperaturmåling.

Når det gjelder andre ressurser som taler positivt for CRC Sørreisa's finansielle styrke kan man finne forslag blant svarene som ble gitt på det åpne spørsmål 20: *"Hva mener du er CRC Ssa sine "konkurrans" fortrinn sett opp i mot dimensjonen Produkter og Service."* Det som blant annet trekkes frem her er hvor topp moderne fjell anlegget er, samt alle de dyktige og kompetente arbeidstakerne som arbeider ved CRC Sørreisa. Det som spesielt fremheves er det enorme utviklingspotensialet som finnes i anlegget og dets tilhørende systemer.



Det finnes alltid muligheter i alle organisasjoner på å yte mer eller bedre og i påstand 50: *"CRC Sørreisa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å utvikle og realisere eget potensial"*, svarer 25,6 % Liten grad eller Svært liten grad, 37,2 % svarer Stor grad eller Svært stor grad og 37,2 % svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening. Dersom CRC Sørreisa i større grad klarer å utvikle og realisere den enkeltes ansattes potensial, på samme måte som man ønsker å få ut potensialet til systemet CRC Sørreisa, så vil indirekte "produksjonen" øke, muligens også trivselen, og ikke minst CRC's opplevde Finansielle styrke.

CRC Sørreisa's finansielle potensial som hardware, anlegget med div systemer, vil alltid være tilstede, men det kan aldri frigjøres uten de rette menneskene (Collins 2003) til å drifte "systemet". Som tidligere nevnt kreves det til tider ganske spesialiserte operatører innefor de ulike arbeidsoppgavene, og dersom antallet dropper vil man til slutt komme til et skjæringspunkt der man kun klarer å drifte systemene, ikke produsere eller videreutvikle noe. Det er derfor bekymringsfullt å se at så mange ansatte som 26 av 78 ønsker å søke seg bort de neste 1 – 3 årene, og at 27 ikke vet om de kommer til å gjøre det ref diagram spm 56 side 30.

4.7 Andre omdømme påvirkende faktorer

4.7.1 Troverdighet

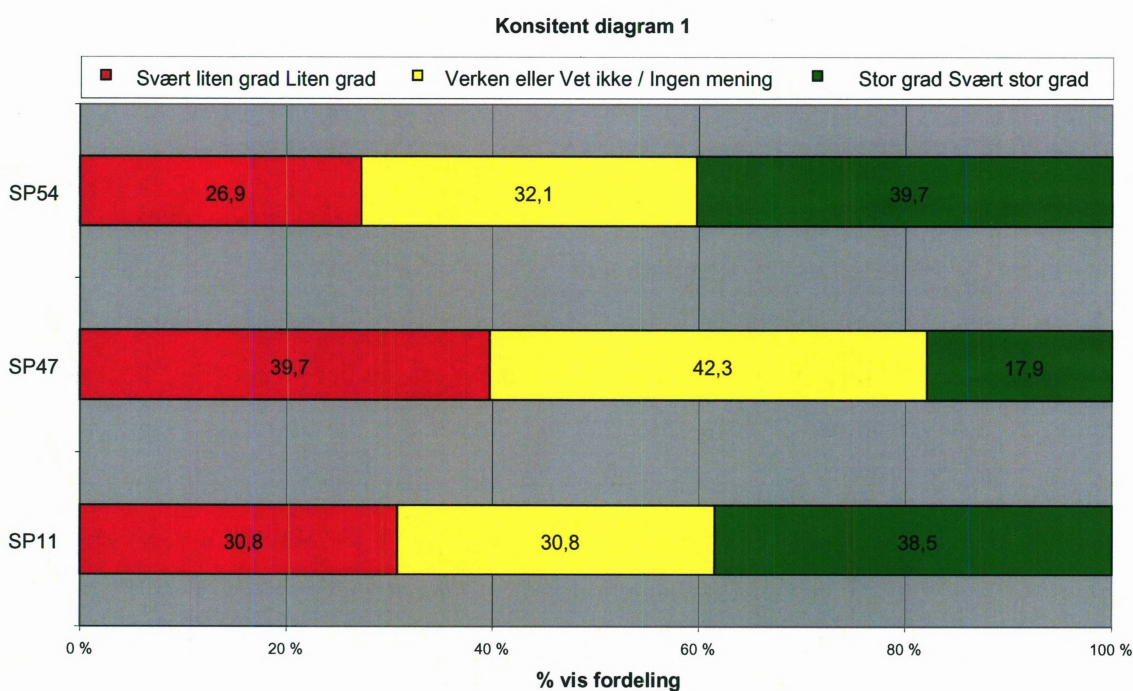
Troverdighet handler om å skape tillit i relasjonene mellom organisasjonen og dens interessenter, og interessenter kan som tidligere nevnt også være ansatte. Troverdighet innebærer å snakke sannferdig, holde løfter og å ikke bryte kontrakter (Odd Nordhaug 2002). Vi vet fra tidligere at tilliten mellom den enkelte og nærmeste sjef er meget bra, da det på påstand 27: *"Som ansatt ved CRC Sørreisa har jeg tillitt til min nærmeste sjef"* svarer hele 83 % Stor grad eller Svært stor grad. Det kan imidlertid se ut til at tilliten er svekket mellom noen av de ansatte og ledergruppen ved CRC Sørreisa. Dette gir seg spesielt uttrykk i svarene gitt på spørsmål 30 og 57, som for eksempel: *"Stasjonen har mange dyktige og kvalifiserte ansatte, men ressursene blir ikke utnyttet. De ansatte har ikke respekt for sine ledere og kollegaer."* og *"Omlegging av driften i perioden. Følte at ledelsen ikke informerte om de pågående forhandlingene"*. Dette er indikasjoner på at tilliten ikke er 100 % mellom enkelte ansatte og ledergruppen ved CRC Sørreisa. Om dette er kun enkelttilfeller eller toppen av et isfjell klarer jeg ikke å se ut av datamaterialet.

4.7.2 Konsistent

Det at man opptrer konsistent er viktig for å signalisere at man følger en rød tråd i alt man gjør innefor organisasjonens "fire vegger". Det være seg innen spørsmål om belønning, i hvilken retning man skal gå i etc. Vi har allerede sett at CRC Sørreisa's visjon langt i fra oppleves som konsistent blant de ansatte, dette kan dog rettes opp med enkle grep. Det finnes dog andre sider ved CRC Sørreisa som heller ikke oppleves som konsistente.

Ved en analyse av svarene gitt på påstand 11:

"Min arbeidsplass er preget av rettferdighet (i form av lønn, tildelte arbeidsoppgaver / kurs og prosjekt deltakelse og lignende)" så svarer 30,8 % av respondentene Svært liten og Liten grad. 30,8 % svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening og 38,5 % svarer Stor grad eller Svært stor grad. Man kan her se en 3 delt gruppering på svar alternativene noe som kan indikere at man enten ikke er konsistent nok eller ikke er tydelig overfor alle ansatte om hva som er organisasjonens prioriteringer.



Denne antydningen blir understøttet av hhv påstandene 47 og 54, der påstand 47 lyder som følger:

"Det er en tydelig avklaring mtp hvem det skal satses på og hvem som primært skal ha en horisontal karriere." På denne påstanden er det hele 39,7 % som svarer Svært liten grad eller Liten grad, 17,9 % svarer Stor grad eller Svært stor grad, mens 42,3 % svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening. Videre følger påstand 54 delvis opp denne trenden, gjennom påstanden:

"Føler du at det er noen bevisst styring mtp hvem som skal tilegne seg hvilken kompetanse (mtp kursing, bemanning, studieturer/utveksling osv) Her svarer 26,9 % Svært liten grad eller Liten grad, 32,1 % svarer Verken eller Vet ikke / Ingen mening, mens 39,7 % svarer Stor grad eller Svært stor grad, deriblant alle 5 på majorsnivå eller høyere. Man kan se at på alle disse 3 påstandene, 11, 47 og 54, blir det tre jevne grupperinger på de ulike svaralternativene. til opplysning ble denne trenden også avdekket i 2003. Dette kan det også dog gjøres noe med ved hjelp av enkle grep, for eksempel ved at nærmeste sjef begynner å utøve karriereveiledning med sine ansatte. På denne måten vil det bli tydeligere for den enkelte hvor man befinner seg mtp deltakelse på kurs, utdanning, karriere fremmende tiltak osv.

4.7.3 Egenartet

Det finnes knapt noen bedre erkjennelse om at ens omdømme er meget godt som når man ser at andre prøver å kopiere og etterleve den "standard" som en selv har bygd sitt omdømme på (Jacobsen 2003). Ingen av påstandene belyser direkte hvilken egenartethet CRC Sørreisa har, men på de åpne spørsmålene 20 og 30 er det gitt åpning for at de ansatte kan si noe om hva de opplever som egenartet ved CRC Sørreisa. På spørsmål 20: *"Hva mener du er CRC Ssa sine "konkurrans" fortrinn sett opp i mot dimensjonen Produkter og Service"*, så trekkes det fram av flere hvor topp moderne fjell anlegget er, samt alle de dyktige og kompetente arbeidstakerne som arbeider ved CRC Sørreisa. Det som spesielt fremheves av mange er det enorme utviklingspotensialet som finnes i anlegget og dets tilhørende systemer. På spørsmål 30: *"Hva mener du er CRC Ssa sine verdier?"* så råder det vill forvirring. Det spres seg fra: *"Har CRC'n noen uttalte verdier?"* via *"Me, Myself and I"* til *"Respekt, vilje og kompetanse"*. Det kan se ut i fra disse svarene at man ser en egenartethet innen CRC`ns kapasiteter, hardware og software messig, men at selve eksistensgrunnlaget for hvorfor man arbeider ved CRC Sørreisa – verdiene som skal ligge i bunn, ikke er "samlet" som organisasjon i det hele tatt.

4.7.4 Synlig eller tydelig

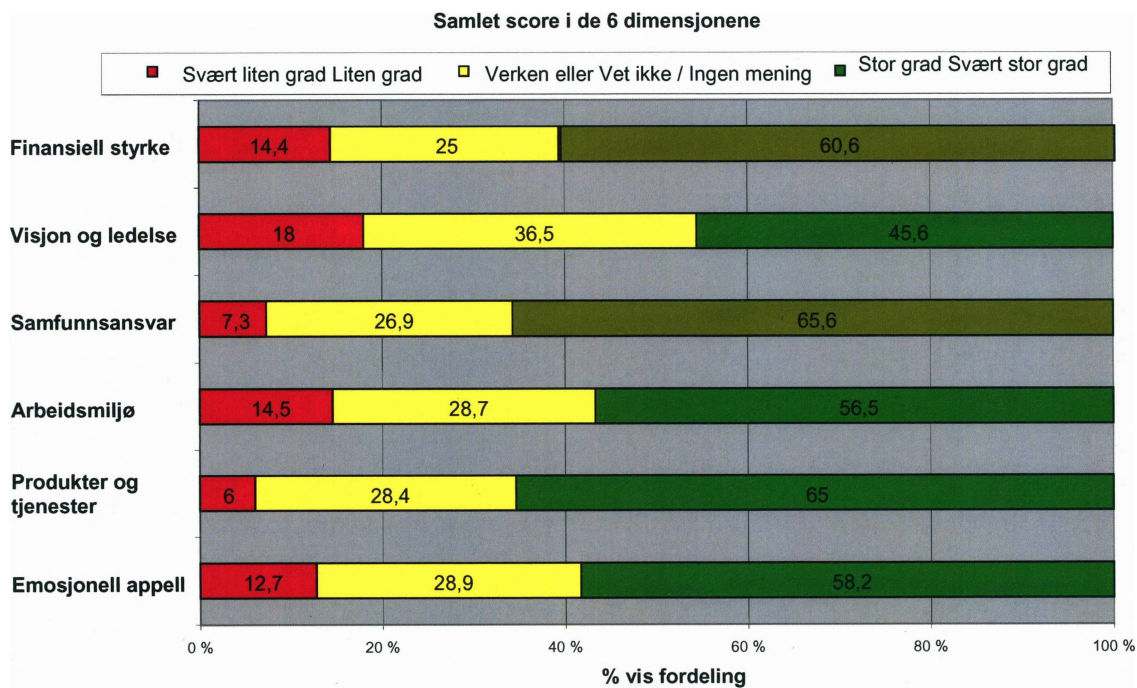
Avhengig av de ansettelsesprosesser og omstillinger som pågår vil antallet som drar fra CRC Sørreisa være alt fra 7 til 13, 20, 26? Uansett antall, men jo høyere jo verre, så vil eksterne. potensielle nye ansatte, også legge merke til dette, og helt ubevisst starte en tankeprosess om hvorfor personellet søker seg "vekk" fra CRC Sørreisa. For å sjekke ut mulige årsaker vil det for mange være naturlig å ta kontakt med bekjente som de ser drar vekk fra CRC Sørreisa og spørre de rett ut: "Hvorfor?" Heldigvis svarer 71,8 % Stor grad eller Svært stor grad på

påstand 12: *"Er det sannsynlig at du vil snakke positivt om CRC Sørreisa blant andre kollegaer, bekjente og venner."* Se Emosjonell appell diagram 1 side 26.

Her er det kun 7,7 % som svarer Svært liten grad Liten grad, og dette tilsier at den Emosjonelle appellen de ansatte har til CRC Sørreisa er høy, og forhåpentligvis vil en slik forespørsel ikke være negativ for CRC Sørreisa som potensiell arbeidsplass for andre eksterne. Faren her ligger vel i større grad blant de som observerer "mannefallet" og som på eget initiativ gjør seg opp en mening om årsaken til dette.

5 Oppsummering og konklusjon

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å kartlegge CRC Sørreisa interne omdømme våren 2006 ved å sende ut et spørreskjema til alle 115 ansatte ved CRC Sørreisa. Jeg har i min drøfting av datafunn forholdt meg til de underdimensjonene som jeg mener har vært relevante opp mot de 6 ulike hoveddimensjonene innen min omdømmemåling. På bakgrunn av disse drøftingene har jeg kommet fram til følgende samlet score i de 6 dimensjonene vist i diagrammet under.



Innen påstandene som tar for seg Emosjonell appell er det en del positive trender, og spesielt godt kommer man ut når man ser på relasjonen mellom den enkelte ansatte og sin nærmeste leder. Det som trekker dimensjonen Emosjonell appell ned er den ivaretagelsen personellet forventer ifm de ulike endringsprosessene som pågår, men som ikke i stor nok grad blir møtt. Videre opplever den enkelte ansatte at CRC Sørreisa ikke i tilstrekkelig grad tar ansvar for sine medarbeidere og deres familier. Om dette også indirekte skyldes de endringsprosessene som pågår, eller er en følge av tjeneste borte fra hjemmet sier datagrunnlaget ingen ting om. Dimensjonen Produkter og tjenester scorer meget bra mtp hva som produseres ved CRC Sørreisa, samt de tjenester eller oppdrag CRC Sørreisa føler at de kan ta på seg. Det som kommer dårligst ut innen denne dimensjonen er den manglende tilretteleggingen for nytenkning og kreativitet, samt at strukturen og arbeidsformen har noe å gå på mtp å fremme service og kvalitet. Den store bekymringen ifm denne dimensjonen er hvordan en stor

omstrukturering eller turnover av personell, på både kort og lang sikt, vil påvirke CRC Sørreisa Produkter og tjenester, og en indikasjon på dette kan man muligens få høsten 2006. Dimensjonen Arbeidsmiljø scorer også i snitt bra 56,5 %. Det som trekker opp her er at man synes å omgås med trivelige kollegaer, samt at man føler stolthet ved å arbeide ved CRC Sørreisa. Det er videre noe å gå på mtp den enkeltes opplevelse av å få utnyttet egen kompetanse på utfordrende arbeid i det daglige. De to store negative trendene innen dimensjonen Arbeidsmiljø synes å være at belønningen av de ansatte oppleves som tilfeldig eller urettferdig, videre er det "bare" ca halvparten, 52,6 %, som gleder seg i Stor grad eller i Svært stor grad til å gå på jobb hver dag!

Totalscoren av dimensjonen Samfunnsansvar over gir ikke et reelt inntrykk, men mer et potensielt inntrykk og derfor er Stor grad Svært stor grad feltet farget mørkegult, dvs både gult og grønt. Årsaken til dette er at de to dimensjonene som jeg mente kunne måle et lokalt samfunnsansvar begge scoret under 40 % på Stor grad Svært stor grad. Det som derimot trekker scoren på dimensjonen kraftig opp er det potensial som finnes ved og i CRC Sørreisas totale portefølje hva gjelder hardware, software og man power.

Dimensjonen Visjon og ledelse kommer dårligst ut på totalscoren, og årsaken til dette synes å være en manglende helhetsforståelse hos den enkelte, fra topp til bunn, om hva som er CRC Sørreisas visjon, målsettinger og prioriteringer. Videre gjenspeiler også en del av de ansattes svar akkurat dette ifm det åpne spørsmålet om hva som er CRC Sørreisas verdier. Det finnes dog også positive trender, og en meget positiv trend innen denne dimensjonen er den gode relasjonen og tillitten som finnes mellom den ansatte og nærmeste leder. Denne kombinasjonen bør brukes i større grad for å formidle visjon, målsettinger og prioriteringer, herunder karriereveiledning, ut blant de ansatte.

Dimensjonen Finansiell styrke scorer også tilsynelatende veldig godt. Som ved dimensjonen Samfunnsansvar gjenspeiler scoren indirekte gitt på dimensjonen Finansiell styrke, mer det potensial som finnes, enn den fysiske målte Finansielle styrke. For å frigjøre dette potensialet må det frigjøres tid og ressurser for å drive nytenking og kreative tankespill mtp de ulike mulighetene som finnes i CRC Sørreisas organisasjon.

Av andre omdømme påvirkende faktorer; troverdighet, konsistent, egenartethet og synlig eller tydelig, lider alle disse indirekte av den manglende retningen i form av en felles visjon, felles verdier og et mentalt kart å orientere seg etter.

Gjennomsnitt scoren av de 6 dimensjonene totalt på svar alternativet Stor grad Svært stor grad ville gitt i overkant av 58 %, og det er medregnet potensialet innenfor Samfunnsansvar og

Finansiell styrke. Med de signaler de ansatte har gitt angående sine ambisjoner om tjenestested fra høsten av og evt i løpet av de neste 1 – 3 årene, er det muligens akkurat nå et perfekt tidspunkt å ta tak i arbeidet med å merkevare bygge CRC Sørreisa. Dette vil dog kreve noen knallharde prioriteringer mtp hva CRC Sørreisa skal gjøre, og ikke minst **ikke** skal gjøre i den nærmeste fremtid.

Jeg må dog få påpeke helt til slutt at resultatscoren etter en omdømmemåling ikke er ”sannheten” om den spesifikke organisasjonens omdømme, men kun et resultat av de ulike faktorene man har valgt å måle ut i fra. Videre så er en enkeltstående omdømme score av liten verdi dersom man ikke kan sammenligne den mot en standard eller en tilnærmet lik organisasjon, som for eksempel CRC Mågerø, som har vært igjennom den samme omdømmemålingen. (Nå er ikke denne undersøkelsen gjort ved CRC Mågerø, men GIL’s temperaturmålinger vil være en mulighet for å sammenligne seg med CRC Mågerø.) Sekundært kan man måle opp i mot sine tidligere resultatscorer for å se om en selv har fått en endring, for eksempel før og etter en krise, etter utskifting av personell etc. Går man så tilbake til kapittel 2.2.3 side 12 modell 1 og leser hva som må til for å løfte et omdømme 5 %, kan man med det blotte øyet se at her har man en del å gå på innen alle dimensjonene. Det skal derfor ikke være umulig for CRC Sørreisa å øke sitt interne omdømme på både kort og lang sikt dersom de rette håndgrep gjøres.

Om CRC Sørreisa velger å ”konkurrere” med seg selv ved å gjenta denne spørreundersøkelsen ved jevne mellomrom, eller bruke GIL’s temperaturmåling, der man også indirekte kan konkurrere med CRC Mågerø er et valg ledergruppen må ta. Min personlige mening er derimot at dersom CRC Sørreisa gjentar denne spørreundersøkelsen ved jevne mellomrom, og evt ved behov, så vil de selv ha en kontroll med omdømmet, og kan ta ulike grep for å styre det. Videre vil man beholde resultatene internt, noe som kan gjøre tilbakemeldingene mer ærlige enn de som gies i GIL’s temperaturmåling da de ansatte kan være ”redd” for å sverte egen arbeidsplass offentlig. Det kan også hende at en intern spørreundersøkelse og resultatene den gir vil øke lokalt engasjement innen dimensjonene, og muligens anspore et oppriktig ønske om å gjøre noe med resultatene. Den viktigste grunnen er dog at GIL’s temperaturmåling, foruten å gi CRC sørreisa en mulighet til å ”konkurrere” med seg selv, ”bare” gir CRC Sørreisa en mulighet til å sammenligne seg med CRC Mågerø, og i offentlighetens lys vil vel det i fremtiden være ufint av CRC Sørreisa å sette CRC Mågerø i en slik situasjon!

6 Litteraturliste

Bøker

Collins, Jim, *Good to Great*, Universitetsforlaget, Oslo 2003

Fomburn, Charles J og Van Riel, Cees B.M., *Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations*, Prentice Hall, 2003

Halvorsen, Knut, *Å forske på samfunnet*, Bedriftsøkonomenes Forlag, Oslo 2000

Hem, Leif Egil og Iversen, Nina M., *Perspektiver på merkevareledelse*, Fagbokforlaget, Bergen, 2004

Jacobsen, Glenn, *Branding i et nyt perspektiv*, Handelshøjskolens Forlag, København, 2003

Lai, Linda, *Strategisk kompetansestyring*, Fagbokforlaget, Oslo, 1997

Nordhaug, Odd, *Strategisk personalledelse*, Universitetsforlaget, Oslo, 2002

Strand, Torodd, *Ledelse, organisasjon og kultur*, Fagbokforlaget, Bergen 2003

Offentlige dokumenter

Forsvarets Overkommando, *Forsvarets Personellhåndbok*, Oslo 2006

Kommuneforlaget, *Kompetansekartlegging i kommunesektoren*, Oslo, 1995

Artikkel fra tidsskrift

Bromley, Dennis (2002): "Comparing Corporate Reputations: League tables, quotients, benchmarks or case studies". *Corporate Reputation Review* Spring 2002, Vol 5, No 1, 35 – 50

Cornelissen, Joep og Thorpe, Richard (2002): "Measuring a business School's Reputation". *European Management Journal*, Vol 20, No 2, 172 – 178

Cravens, Karen m.fl (2003): "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", *European Management Journal* 2001, Vol 21, No 2, 201 – 212

Davis, Gary m.fl (2001): "The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation". *Corporate Reputation Review* Summer 2001, Vol 4, No 2, 113 – 127

Dowling, Graham R. (2004): "Journalists' Evaluation of Corporate Reputations". *Corporate Reputation Review* Summer 2004, Vol 7, No 2, 196 – 205

Lewis, Stewart (2001): "Measuring Corporate Reputation". *Corporate Communications: An International Journal* 2001, Vol 6, No 1, 31 – 35

Schultz, Maiken m.fl (2001): "Sticky Reputation: Analyzing a ranking System". *Corporate Reputation Review* Spring 2001, Vol 4, No 1, 24 – 41

Prosjektoppgave:

Pedersen, Annie; Skog, Eli Helen og Kraft, Kyrre (2003), *Turnoverens påvirkning på kompetansebeholdning*, Prosjektoppgave Personalledelse under omstilling, Tromsø, Institutt for Statsvitenskap Universitetet i Tromsø.

Vedlegg A: Spørreundersøkelse sendt ut til de ansatte ved CRC Sørreisa

Til
CRC Sørreisas personell

Kopi til
Kyrre Kraft

Spørreskjema ved CRC Sørreisa

I forbindelse med Master studiet Kapt Kyrre Kraft nå er i ferd med å avslutte gir jeg tillatelse til at vedlagte spørreskjema kan distribueres til CRC Sørreisas personell.

Videre ber jeg den enkelte mottaker av dette spørreskjemaet om å besvare den, da dette på sikt vil komme CRC Sørreisa til gode.

Ketil Sverre Rydningen
Oberst
Stasjonssjef

Spørreskjema for å kartlegge CRC Sørreisa's omdømme internt

I forbindelse med mitt erfaringsbaserte Masterstudium ved Forsvarets studiesenter og Universitetet i Tromsø har intensjonen til Luftforsvarets stasjon (LSTN) Sørreisa og meg hele tiden vært at jeg skal "gi noe tilbake" til LSTN Sørreisa som har latt meg studere i beste arbeidstid. LSTN Sørreisa utgjør sammen med FLO, Forsvarsbygg og RSFs "utsendte" på kjøkkenet det vi i det daglige omtaler som Combat and Reporting Center Sørreisa.

Min Master oppgave går ut på å kartlegge CRC Sørreisas omdømme internt, og omdømmet kartlegges innen det man i teorien kaller 6 dimensjoner. Disse 6 dimensjonene deler man så opp i "underdimensjoner". I dette spørreskjemaet skal jeg ha fokus på de 4 dimensjonene, med dertil hørende underdimensjoner, som jeg mener er mulig, og relevante, å kartlegge for CRC Sørreisa. De øvrige 2 dimensjonene, Finansiell styrke og Samfunnsansvar, skal jeg kartlegge ved hjelp av interne intervju.

Min Masteroppgave er kalt "CRC Sørreisas omdømme", men for å lage den trenger jeg **din** hjelp. Hvis du kan ta noen minutter av din dyrebare tid til å fylle ut vedlagte spørreskjema så setter både Ledergruppen ved CRC Sørreisa og jeg umåtelig stor pris på dette.

Den endelige Master oppgaven som dette arbeidet resulterer i vil forhåpentligvis være av stor interesse for CRC Sørreisas ledergruppe med tanke på tiltak og policy som må implementeres ved CRC Sørreisa for å eventuelt vedlikeholde og bedre sitt omdømme for fremtiden.

Jeg vil behandle all informasjon fortrolig, og begrenset, og i oppgaven vil jeg bruke informasjonen slik at den ikke kan spores tilbake til den enkelte. Sluttproduktet vil også bli unndratt offentligheten

Hvis du har noen spørsmål er det bare å ta kontakt med meg, Kyrre Kraft, via Fis Basis, mobil 47800034, eller kontor telefon 0580-4271.

Sett kryss over/ring rundt det svar alternativet som tiltaler deg best dersom ikke annet er spesifisert.

Svaralternativene på de kodete spørsmålene er som følger:

Svært liten grad = 1 Liten grad = 2 Verken eller = 3 Stor grad = 4

Svært stor grad = 5 og Vet ikke/ingen mening = ?

Har du forstått hvordan du skal svare på de kodete spørsmålene? (Please kryss på 5!!)

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

Det er sendt ut 120 spørreskjema og etter at du har returnert spørreskjemaet gir du meg et hint via mail eller lignende. Den 6. april er siste frist for innlevering og til å gi meg et hint, og du vil da være med i trekningen av 6 FLAX lodd. **(Dersom du vinner vennligst ikke si det til meg!)**

Generelle spørsmål (sett ring rundt):

Militær grad:	Grenader/Fenrik	Løytnant	Kaptein	Major/Oblt/Ob			
Sivil "grad":	(1.)Sekretær/Konsulent	VL/VK	Fagarbeider	Annet			
Sett ring rundt "tilhørighet":	FLO	FB	RSF	LSTN			
Angi alder:	20 – 29	30 – 39	40 – 49	50 – 67			
Antall år du har arbeidet i Forsvaret?	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-+
<u>Samlet</u> antall år du har vært ved CRC Sørreisa?	0-5	6-10	11-15	16-20	21-+		

Arbeidsmiljø:

I en uformell undersøkelse ved CRC Sørreisa i februar 2003 kom man fram til ulike karakteristika på et godt arbeidsmiljø, og nedenfor vil jeg komme med en rekke påstander som tar for seg dimensjonen arbeidsmiljø. Du skal ta et standpunkt til hvor enig du er i de ulike påstandene som skisseres.

1. Min arbeidsplass er attraktiv for meg

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

2. Min fagkompetanse blir utnyttet på jobben hver dag

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

3. Mine muligheter for kompetanseutvikling er gode

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

4. Jeg vet hva som kreves av meg som leder og/eller medarbeider

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

5. Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

6. Jeg er stolt av min arbeidsplass

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

7. Jeg er komfortabel med min arbeidsbelastning

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

8. Min arbeidsplass er preget av godt samarbeid

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

9. Min arbeidsplass er preget av trivelige kollegaer

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

10. Min arbeidsdag er preget av utfordrende arbeid

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

11. Min arbeidsplass er preget av rettferdighet (i form av lønn, tildelte arbeidsoppgaver / kurs og prosjekt deltakelse o.l)

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

12. Er det sannsynlig at du vil snakke positivt om CRC Ssa blant andre kollegaer, bekjente og venner

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

Produkter og service:

Når man snakker om produkter og service så er det ofte i sammenheng med ordet kvalitet. Nedenfor vil jeg komme med en rekke påstander som tar for seg dimensjonen produkter og service (som produseres og gies ved CRC Sørreisa). Du skal gi et standpunkt til i hvilken grad du er enig i de ulike påstandene som skisseres.

13. CRC Ssa leverer alltid fra seg et godt (operativt, teknisk, økonomisk e.l) produkt

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

14. CRC Ssa utøver alle sine gjøremål på en sikker, profesjonell og effektiv måte

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

15. CRC Ssa har personell innenfor det tekniske / operative / forvaltningsmessige fagfeltet som innehar kritisk kompetanse for Luftforsvaret ifm ulike operasjoner / leveranser / tjenester

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

16. Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa legger til rette for nytenkning og kreativitet

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

17. Jeg opplever CRC Ssa som en positiv (JA) stasjon/arbeidsplass

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

18. Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa legger til rette for og nytenkning

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

19. Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa bidrar til å fremme service og kvalitet

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

20. Hva mener du er CRC Ssa sine ”konkurransse” fortrinn sett opp i mot dimensjonen Produkter og Service.

Tillit og troverdighet:

I de siste månedene har SAS Braathens og GILDEs tillit og troverdighet blant forbrukerne blitt satt på en kraftig prøve, noe som har påvirket SAS Braathens og GILDEs tillit og troverdighet. Nedenfor vil jeg komme med en rekke påstander som tar for seg dimensjonen tillit og troverdighet. Du skal gi et standpunkt til i hvilken grad du er enig i de ulike påstandene som skisseres.

21. Jeg har tillit til at CRC Ssa sin (øverste) ledelse oppnår de resultater som er forventet av dem. (både tekniske, operative og økonomiske resultater)

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

22. Som ansatt ved CRC Ssa føler jeg meg ivaretatt på en god måte i de pågående endringsprosessene

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

23. Jeg opplever CRC Ssa som en familievennlig arbeidsplass

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

24. CRC Ssa er en arbeidsplass som tar ansvar for sine medarbeidere og deres familier

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

25. Dersom jeg ble spurt ville jeg anbefalt CRC Ssa som en god arbeidsplass til bekjente/venner

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

26. Med din kjennskap til og subjektive opplevelse av CRC Ssa (se bort i fra geografisk beliggenhet), ville du ha startet din yrkeskarriere ved CRC Ssa i morgen

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

27. Som ansatt ved CRC Ssa har jeg tillit til min nærmeste sjef

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

28. Vi har et godt arbeidsfellesskap her ved CRC Ssa tuftet på åpenhet mellom alle arbeidstakere, der den enkeltes mening blir respektert

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

29. Jeg er stolt over å arbeide ved CRC Ssa

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

30. Hva mener du er CRC Ssa sine verdier

Visjon og lederskap:

En visjon kan ofte være et kort, klart, utfordrende og fremtidsrettet utsagn som beskriver hva organisasjonen strekker seg etter på lengre sikt. For å nå visjonen må det utøves et lederskap, som i sum, får med seg organisasjonen i målrettet løsning av pålagte oppgaver. Nedenfor vil jeg komme med en rekke påstander som tar for seg dimensjonen visjon og lederskap. Du skal gi et standpunkt til i hvilken grad du er enig i de ulike påstandene som skisseres.

31. Jeg opplever at min nærmeste sjef bryr seg om meg

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

32. Jeg får anerkjennelse for godt utført arbeid

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

33. Mitt daglige arbeid bidrar til at CRC Ssa kan nå sin overordnede målsetting

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

34. Jeg får karriereveiledning av min nærmeste sjef

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

35. GILs lederkrav, som er å være helhets-, endrings-, resultat- og medarbeider orientert, praktiseres av min nærmeste sjef

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

36. Informasjonsflyten på min arbeidsplass er god

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

37. Min nærmeste leder får med seg oss ansatte i målrettet løsning av pålagte oppgaver

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

38. Min nærmeste leder viser oss ansatte respekt og omsorg, samtidig som det stilles krav til utførelsen

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

39. Min nærmeste leder går inn for å løse oppgaver i fellesskap, basert på personlig kjennskap til oss ansatte

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

40. Min nærmeste leder viser åpenhet for andres synspunkter og bidrar til gjensidig informasjonsutveksling

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

41. Min nærmeste sjef viser at han/hun er åpen for endring og utvikling

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

42. Ledergruppen ved CRC Ssa setter klare, realistisk og entydige mål for virksomheten

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

43. Ledergruppen ved CRC Ssa evaluerer og følger opp virksomheten i forhold til målsettingen

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

44. Ledergruppen ved CRC Ssa har en klar fremtidsvisjon for virksomheten

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

45. Ledergruppen ved CRC Ssa har gjort meg godt kjent med CRC Ssa's overordnede målsetting

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

46. Jeg vet hva som kreves av meg for å bidra til å nå den overordna målsettingen

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

47. Det er en tydelig avklaring mtp hvem det skal satses på og hvem som primært skal ha en horisontal karriere

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

48. Min nærmeste leder er flink til å inspirere oss ansatte

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

49. CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å veksle mellom vertikal og horisontal karriere

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

50. CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å utvikle og realisere eget potensial

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

51. CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å utvikle og påvirke avdelingen positivt

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

52. CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å kombinere karriere og familie

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

53. Min nærmeste leder opptrer tydelig og er synlig

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

54. Føler du at det er noen bevisst styring mtp hvem som skal tilegne seg hvilken kompetanse (mtp kursing, bemanning, studieturer/utveksling osv)

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

55. Hva er CRC Ssa sin visjon blant disse alternativer (sett ring rundt):

”Vi viser vei!” ”Best på Luftovervåkning og Stridsledelse” ”Visshet gir styrke”

56. Kommer du til å søke deg bort de neste 1 – 3 årene? **Ja** **Nei** **Vet ikke**

57. Har du noensinne alvorlig overveid å slutte ved CRC Sørreisa? **Ja** **Nei**

- Hvis svaret er ja, av hvilke årsaker?

58. Kan du fortsatt tenke deg å slutte ved CRC Sørreisa av samme årsaker? **Ja** **Nei**

Spørreskjema for å kartlegge CRC Sørreisa's omdømme internt

I forbindelse med mitt erfaringsbaserte Masterstudium ved Forsvarets studiesenter og Universitetet i Tromsø har intensjonen til Luftforsvarets stasjon (LSTN) Sørreisa og meg hele tiden vært at jeg skal "gi noe tilbake" til LSTN Sørreisa som har latt meg studere i beste arbeidstid. LSTN Sørreisa utgjør sammen med FLO, Forsvarsbygg og RSFs "utsendte" på kjøkkenet det vi i det daglige omtaler som Combat and Reporting Center Sørreisa.

Min Masteroppgave går ut på å kartlegge CRC Sørreisas omdømme internt, og omdømmet kartlegges innen det man i teorien kaller 6 dimensjoner. Disse 6 dimensjonene deler man så opp i "underdimensjoner". I dette spørreskjemaet skal jeg ha fokus på de 4 dimensjonene, med dertil hørende underdimensjoner, som jeg mener er mulig, og relevante, å kartlegge for CRC Sørreisa. De øvrige 2 dimensjonene, Finansiell styrke og Samfunnsansvar, skal jeg kartlegge ved hjelp av interne intervju.

Min Masteroppgave er kalt "CRC Sørreisas omdømme", men for å lage den trenger jeg **din** hjelp. Hvis du kan ta noen minutter av din dyrebare tid til å fylle ut vedlagte spørreskjema så setter både Ledergruppen ved CRC Sørreisa og jeg umåtelig stor pris på dette.

Den endelige Master oppgaven som dette arbeidet resulterer i vil forhåpentligvis være av stor interesse for CRC Sørreisas ledergruppe med tanke på tiltak og policy som må implementeres ved CRC Sørreisa for å eventuelt vedlikeholde og bedre sitt omdømme for fremtiden.

Jeg vil behandle all informasjon fortrolig, og begrenset, og i oppgaven vil jeg bruke informasjonen slik at den ikke kan spores tilbake til den enkelte. Sluttproduktet vil også bli unndratt offentligheten

Hvis du har noen spørsmål er det bare å ta kontakt med meg, Kyrre Kraft, via Fis Basis, mobil 47800034, eller kontor telefon 0580-4271.

Sett kryss over/ring rundt det svar alternativet som tiltaler deg best dersom ikke annet er spesifisert.

Svaralternativene på de kodete spørsmålene er som følger:

Svært liten grad = 1 Liten grad = 2 Verken eller = 3 Stor grad = 4

Svært stor grad = 5 og Vet ikke/ingen mening = ?

Har du forstått hvordan du skal svare på de kodete spørsmålene? (Please kryss på 5!!)

1	2	3	4	5	?
---	---	---	---	---	---

Det er sendt ut 120 spørreskjema og etter at du har returnert spørreskjemaet gir du meg et hint via mail eller lignende. Den 6. april er siste frist for innlevering og til å gi meg et hint, og du vil da være med i trekningen av 6 FLAX lodd. (**Dersom du vinner vennligst ikke si det til meg!**)

Vedlagt følger alle antall svar på de ulike påstandene innefor de ulike alternativene.

Generelle spørsmål (sett ring rundt):

Militær grad (ant svar):	Grenader/Fenrik 14	Løytnant 12	Kaptein 17	Major/Oblt/Ob 5			
Sivil "grad" (ant svar):	Sekretær/Konsulent 6	VL/VK 13	Annet 5	Fagarbeider 6			
Sett ring rundt bransje tilhørighet:	FLO 25	RSF 2	LSTN 47	FB 3			
Angi alder:	20 – 29, 26 stk	30 – 39, 15 stk	40 – 49, 21 stk	50 – 67, 13 stk			
Antall år du har arbeidet i Forsvaret?	0-5 12	6-10 19	11-15 10	16-20 7	21-25 13	26-30 6	31-+ 10
<u>Samlet</u> antall år du har vært ved CRC Sørreisa?	0-5 34	6-10 10	11-15 7	16-20 2	21-+ 24		

Arbeidsmiljø:

I en uformell undersøkelse ved CRC Sørreisa i februar 2003 kom man fram til ulike karakteristika på et godt arbeidsmiljø, og nedenfor vil jeg komme med en rekke påstander som tar for seg dimensjonen arbeidsmiljø. Du skal ta et standpunkt til hvor enig du er i de ulike påstandene som skisseres.

1. Min arbeidsplass er attraktiv for meg

1	10	11	39	16	1
----------	----	----	----	----	---

2. Min fagkompetanse blir utnyttet på jobben hver dag

1	14	22	28	13	0
----------	----	----	----	----	---

3. Mine muligheter for kompetanseutvikling er gode

2	8	20	32	16	0
----------	---	----	----	----	---

4. Jeg vet hva som kreves av meg som leder og/eller medarbeider

0	3	13	37	24	1
----------	---	----	----	----	---

5. Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag

0	11	25	26	15	1
----------	----	----	----	----	---

6. Jeg er stolt av min arbeidsplass

1	6	21	30	20	0
----------	---	----	----	----	---

7. Jeg er komfortabel med min arbeidsbelastning

2	7	21	37	11	0
----------	---	----	----	----	---

8. Min arbeidsplass er preget av godt samarbeid

2	7	20	29	19	1
----------	---	----	----	----	---

9. Min arbeidsplass er preget av trivelige kollegaer

0	2	12	25	39	0
----------	---	----	----	----	---

10. Min arbeidsdag er preget av utfordrende arbeid

6	9	21	33	9	0
----------	---	----	----	---	---

11. Min arbeidsplass er preget av rettferdighet (i form av lønn, tildelte arbeidsoppgaver / kurs og prosjekt deltakelse o.l)

6	18	22	27	3	2
----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

12. Er det sannsynlig at du vil snakke positivt om CRC Ssa blant andre kollegaer, bekjente og venner

0	6	16	35	21	0
----------	----------	-----------	-----------	-----------	----------

Produkter og service:

Når man snakker om produkter og service så er det ofte i sammenheng med ordet kvalitet. Nedenfor vil jeg komme med en rekke påstander som tar for seg dimensjonen produkter og service (som produseres og gies ved CRC Sørreisa). Du skal gi et standpunkt til i hvilken grad du er enig i de ulike påstandene som skisseres.

13. CRC Ssa leverer alltid fra seg et godt (operativt, teknisk, økonomisk e.l) produkt

0	4	10	55	9	0
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

14. CRC Ssa utøver alle sine gjøremål på en sikker, profesjonell og effektiv måte

0	1	14	50	12	1
----------	----------	-----------	-----------	-----------	----------

15. CRC Ssa har personell innenfor det tekniske / operative / forvaltningsmessige fagfeltet som innehar kritisk kompetanse for Luftforsvaret ifm ulike operasjoner / leveranser / tjenester

0	0	2	33	38	4
----------	----------	----------	-----------	-----------	----------

16. Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa legger til rette for nytenkning og kreativitet

4	8	42	18	3	3
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

17. Jeg opplever CRC Ssa som en positiv (JA) stasjon/arbeidsplass

2	5	17	39	11	3
----------	----------	-----------	-----------	-----------	----------

18. Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa legger til rette for og nytenkning

4	9	40	19	1	5
---	---	----	----	---	---

19. Strukturen og arbeidsformen ved CRC Ssa bidrar til å fremme service og kvalitet

0	4	31	30	6	5
---	---	----	----	---	---

20. Hva mener du er CRC Ssa sine ”konkurransse” fortrinn sett opp i mot dimensjonen Produkter og Service.

Se side 11 – 13 på dette vedlegget

Tillit og troverdighet:

I de siste månedene har SAS Braathens tillit og troverdighet blant forbrukerne blitt satt på en kraftig prøve, noe som har påvirket SAS Braathens emosjonelle appell hos oss forbrukere. Nedenfor vil jeg komme med en rekke påstander som tar for seg dimensjonen emosjonell appell. Du skal gi et standpunkt til i hvilken grad du er enig i de ulike påstandene som skisseres.

21. Jeg har tillit til at CRC Ssa sin (øverste) ledelse oppnår de resultater som er forventet av dem.
(både tekniske, operative og økonomiske resultater)

0	10	18	45	5	0
---	----	----	----	---	---

22. Som ansatt ved CRC Ssa føler jeg meg ivaretatt på en god måte i de pågående endringsprosessene

10	13	32	16	7	0
----	----	----	----	---	---

23. Jeg opplever CRC Ssa som en familievennlig arbeidsplass

1	10	31	28	3	5
---	----	----	----	---	---

24. CRC Ssa er en arbeidsplass som tar ansvar for sine medarbeidere og deres familier

3	8	33	26	3	5
---	---	----	----	---	---

25. Dersom jeg ble spurt ville jeg anbefalt CRC Ssa som en god arbeidsplass til bekjente/venner

1	10	19	33	12	2
---	----	----	----	----	---

26. Med din kjennskap til og subjektive opplevelse av CRC Ssa (se bort i fra geografisk beliggenhet), ville du ha startet din yrkeskarriere ved CRC Ssa i morgen

5	13	13	28	13	6
---	----	----	----	----	---

27. Som ansatt ved CRC Ssa har jeg tillit til min nærmeste sjef

0	5	8	42	23	0
---	---	---	----	----	---

28. Vi har et godt arbeidsfellesskap her ved CRC Ssa tuftet på åpenhet mellom alle arbeidstakere, der den enkeltes mening blir respektert

1	4	29	37	6	1
---	---	----	----	---	---

29. Jeg er stolt over å arbeide ved CRC Ssa

0	3	21	31	21	1
---	---	----	----	----	---

30. Hva mener du er CRC Ssa sine verdier

Se side 14 og 15 på dette vedlegget

Visjon og lederskap:

En visjon kan ofte være et kort, klart, utfordrende og fremtidsrettet utsagn som beskriver hva organisasjonen strekker seg etter på lengre sikt. For å nå visjonen må det utøves et lederskap, som i sum, får med seg organisasjonen i målrettet løsning av pålagte oppgaver. Nedenfor vil jeg komme med en rekke påstander som tar for seg dimensjonen visjon og lederskap. Du skal gi et standpunkt til i hvilken grad du er enig i de ulike påstandene som skisseres.

31. Jeg opplever at min nærmeste sjef bryr seg om meg

2	5	15	39	16	1
----------	----------	-----------	-----------	-----------	----------

32. Jeg får anerkjennelse for godt utført arbeid

0	6	23	43	6	0
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

33. Mitt daglige arbeid bidrar til at CRC Ssa kan nå sin overordnede målsetting

0	4	13	47	12	2
----------	----------	-----------	-----------	-----------	----------

34. Jeg får karriereveiledning av min nærmeste sjef

17	21	27	9	3	1
-----------	-----------	-----------	----------	----------	----------

35. GILs lederkrav som er å være helhets-, endrings-, resultat- og medarbeider orientert praktiseres av min nærmeste sjef

4	10	29	21	7	1
----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

36. Informasjonsflyten på min arbeidsplass er god

5	13	35	20	4	0
----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

37. Min nærmeste leder får med seg oss ansatte i målrettet løsning av pålagte oppgaver

3	7	30	31	6	1
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

38. Min nærmeste leder viser oss ansatte respekt og omsorg, samtidig som det stilles krav til utførelsen

3	4	20	41	10	0
----------	----------	-----------	-----------	-----------	----------

39. Min nærmeste leder går inn for å løse oppgaver i fellesskap, basert på personlig kjennskap til oss ansatte

2	9	21	39	5	2
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

40. Min nærmeste leder viser åpenhet for andres synspunkter og bidrar til gjensidig informasjonsutveksling

3	3	19	44	9	0
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

41. Min nærmeste sjef viser at han/hun er åpen for endring og utvikling

3	6	15	43	9	2
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

42. Ledergruppen ved CRC Ssa setter klare, realistisk og entydige mål for virksomheten

2	14	28	19	4	11
----------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------

43. Ledergruppen ved CRC Ssa evaluerer og følger opp virksomheten i forhold til målsettingen

2	11	26	23	2	14
----------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------

44. Ledergruppen ved CRC Ssa har en klar fremtidsvisjon for virksomheten

3	10	27	16	4	18
----------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------

45. Ledergruppen ved CRC Ssa har gjort meg godt kjent med CRC Ssa's overordnede målsetting

5	19	24	16	3	11
----------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------

46. Jeg vet hva som kreves av meg for å bidra til å nå den overordna målsettingen

2	9	18	33	7	9
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

47. Det er en tydelig avklaring mtp hvem det skal satses på og hvem som primært skal ha en horisontal karriere

18	13	22	12	2	11
-----------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------

48. Min nærmeste leder er flink til å inspirere oss ansatte

5	12	33	23	3	2
----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

49. CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å veksle mellom vertikal og horisontal karriere

9	12	32	15	0	10
----------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------

50. CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å utvikle og realisere eget potensial

3	17	26	23	6	3
----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

51. CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å utvikle og påvirke avdelingen positivt

2	8	27	32	6	3
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

52. CRC Ssa som arbeidsplass gir meg gode muligheter til å kombinere karriere og familie

5	4	20	35	5	8
----------	----------	-----------	-----------	----------	----------

53. Min nærmeste leder opptrer tydelig og er synlig

7	14	15	35	6	1
----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

54. Føler du at det er noen bevisst styring mtp hvem som skal tilegne seg hvilken kompetanse (mtp kursing, bemanning, studieturer/utveksling osv)

6	15	20	26	5	5
----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

55. Hva er CRC Ssa sin visjon blant disse alternativer (sett ring rundt):

”Vi viser vei!” **”Best på Luftovervåkning og Stridsledelse”** **”Visshet gir styrke”**

15

11

44

56. Kommer du til å søke deg bort de neste 1 – 3 årene?

Ja

Nei

Vet ikke

26

25

27

57. Har du noensinne alvorlig overveid å slutte ved CRC Sørreisa?

Ja

Nei

- Hvis svaret er ja, av hvilke årsaker?

47

30

Se side 16 – 18 på dette vedlegget

58. Kan du fortsatt tenke deg å slutte ved CRC Sørreisa av samme årsaker?

Ja

Nei

38

26

Spørsmål 20: Hva mener du er CRC Ssa sine "konkurrans" fortrinn sett opp i mot dimensjonen Produkter og Service.

Mye bra utstyr, gode lokaler, god plass. Enkelte personer representerer stabilitet og kontinuitet, da fortrinnsvis sivilt personell men også et par militære.

Teknisk og operativ mye bedre enn forvaltning

Samarbeidsvilje, Arbeidsmiljø

Generelt godt arbeidsmiljø

Gjennom år med tverrfaglig samarbeid (FLO; FB; LSTN) er det etablert en kultur for service og kvalitet.

Forholdsvis høyt kompetansenivå

Dyktige medarbeidere

Fasiliteter

Operasjonsrommet

Fasiliteter, samt kunnskaper gjennom mengdetrening ifm daglige operasjoner

Viljen hos den enkelte

Lokal ledstjerne, innflyttelse i lokalsamfunnet. Mye folk med lang erfaring.

Godt stridsanlegg. God mix mellom erfarent personell og yngre personell med nye tanker og ideer.

Vi er en JA stasjon og veldig fleksible

Kompetent personell

Stabilitet og kvalitet

Fasiliteter. Stå på vilje blant personellet (8deler avpersonellet). Stort fokus på Operativ leveranse (antakelig på bekostning av positiv personellbehandling som CRC Sørreisa på sikt vil tape på?)

Kritisk kompetanse. Ungt og motivert personell. Vi tilbyr et produkt som er essensielt i NATO.

CRC Sørreisa har tilrettelagt for veldig gode arbeidsforhold, da tenker jeg på det materialistiske (fysisk).

CRC Sørreisa har en lenger vei å gå når det gjelder psykososialt arbeidsmiljø.

Kritisk / nisjekompetanse. Ærkjærhet.

Et svært tett samarbeid mellom teknisk ekspertise og operativt personell

Nytt anlegg, bra personell.

Dyktige mennesker. SService innstilt.

Godt kvalifisert personell. Stor kunnskap. Evnen til å "lære videre"

Personell med høy kompetanse både faglig og realkompetanse. God innstilling blant personellet - service innstilt

Meget moderne anlegg. Unge og fremadstormende arbeidstakere blandet med erfarent personell.

Modernitet. Teknologi.

Grundig utarbeidede sjekklister. Godt utviklede prosedyrer. God teknisk kompetanse og relativt stabile systemer.

Tett samarbeid mellom de ulike felt: Operativt - FLO - FB - LOG BASE - RSF. Dette må utnyttes videre for det det er verdt i diskusjonen mht antall CRC'r.

At vi har erfarne og gode folk på enkelte områder som kan gi fra seg et godt produkt.

Spesifikk fagkompetanse

Moderne anlegg. Unge nyutdannede offiserer i "symbiose" med eldre erfarne sivile/militære som drar nytte av hverandre.

Svært høy kompetanse

Bra teknisk anlegg, med bra muligheter

Teknisk og operativt

Flinke medarbeidere

Kompetanse. Anlegget. Arbeidsmiljø

Kompetent personell. Operativt fokus. Fokus på Safety. (ganske) Godt miljø. Meget bra stridsanlegg.

6. Jeg var det før. 11. De som har best kontakter kommer lengst. 12. Jeg snakker ikke om CRC Sørreisa.

17. Alt for positiv service ift å gi fra seg oppgaver og å tekkes LOI/LOS. 19. En del av personellet vet ikke hva service er, de er noen surkuker og sytpeiser.

At vi ikke har konkurranse fra andre.

CRC Sørreissa har et unikt produkt hele forsvaret har behov for. CRC'n må bli flinkere til å utnytte verdien av dette, samt synliggjøre hva som skal til for å produsere produktet.

God samarbeidsevne og dermed fleksibilitet.

Stabil arbeidsstokk, flinke medarbeidere, hyggelig lett tone, godt samarbeid mellom avdelingene.

Mange dyktige folk med høy kompetanse

Spørsmål 30: Hva mener du er CRC Ssa sine verdier

Jeg mener CRC Sørreisa bør sette arbeidstakeren mer i fokus!

Har CRC'n noen uttalte verdier?

Kvalitet. Ungt pågangsmot satt i system. Ansvarlighet. Ryddighet i arbeidsforhold.

Me, Myself and I

Troverdighet i det vi gjør, ta vare på arbeidstakerne.

Det har jeg lurt på lenge!

Noe vag, men åpne og lyttende ledelse

Respekt. Vilje. Kompetanse

Gir åpning for utfordringer for de som virkelig ønsker det. Kompetansehevende (for de som går inn for det)

Man skal levere et produkt man er stolt av!

Profesjonell oppdragsløsning. Operativt fokus. Handlefrihet.

Kunnskap. Teknologi. Sterk enhet.

I utgangspunktet føler jeg at CRC Sørreisa prøver å ha fokus på et godt arbeidsmiljø, men en del uheldige hendelser har ført til et negativt fokus blant arbeidstakerne.

Fokus på arbeidsmiljø. Fokus på god leveranse 7 produkt. Kompetanseutnyttelse.

Godt samarbeid. Stor åpenhet. Enledelse som bryr seg.

Nytt, noe godt personell, ønsket om å bestå.

Det å holde på det som er, de verdiene som vi har og se framover, stadig se framover. Jeg mener med det verdiene og arbeidsfolk og la dem utvikle, både kompetanse og medmenneskelighet.

Kulturen. Samholdet. kompetansen.

Godt miljø, ærlighet, respekt.

Litt usikker på dette. Det er ihvertfall ikke familie. Blir gjort lite mtp å hjelpe til med bolig, jobb, studie for våre samboere / ektefeller.

Til sjefene: Les verdigrunnlaget!

Individualitet. Frihet uten ansvar!

Ekspertise (fag), å levere et produkt.

Troverdighet (ift luftbilde produksjon / kontroll)

Kunnskap

Hensyn til den enkelte

Kvalitet. Operativ stasjon. Ansvar utad i Luftforsvaret.

Åpenhet. Respekt for hverandre. Godt miljø.

Ingen formening

Personellet

Stasjonen har mange dyktige og kvalifiserte ansatte, men ressursene blir ikke utnyttet. De ansatte har ikke respekt for sine ledere og kollegaer.

Profesjonalitet. Kvalitet i det vi gjør. Ledelsen og medarbeiderne (med få unntak) ønsker å bidra til et godt arbeidsmiljø.

25. Jeg tror ikke jeg vil anbefale Forsvaret som arbeidsplass i dag. 26. Ikke som sivil. 29. Jeg var det før.

Vi har forlatt verdiene. Det eneste folk er her for er lønna. Se på sjefene: Har ØUA døgn og går heim kl 17:00 og samtidig håndhever regler strengt for andre. Vi kjører tjensetebil til og fra jobb osv, samtidig som vi poengterer at det er personellens ansvar å komme seg til / fra jobb.

Fellesskap, samarbeid diagonalt mellom FB-FLO-Operativt

Kameratskap, produktivitet og leveranse av produkt.

Samarbeid og viljen til å nå og se felles mål som er viktig for CRC'n.

Gjøre det vi er pålagt, og helst være bedre enn Mågerø.

Kameratskapet, tonen, arbeidsmiljøet, utfordringene.

Spørsmål 57: Har du noensinne alvorlig overveid å slutte ved CRC Sørreisa?

- Hvis svaret er ja, av hvilke årsaker?

Familie

For horisontal karriere, for lite utviklende eller stimulerende arbeidsoppgaver. Uenighet ift hvordan personellpolitikken blir utøvd.

Personlig; avstand hjem - jobb

Geografi. Ensidig og rutinepreget arbeid. Manglende følelse av å produsere noe som er viktig og relevant (for mye "lekekrig)

Beliggenhet, familiære hensyn, svak ledelse, gresset virker grønnere på andre siden.

Ønsker å prøve meg i ny jobb!

Personellpolitikken

Rot etter at vi ble en del av IKT. Manglende strategi i IKT!

Hånd til munn ledelse. "For lojal" mot LOI/LST. Ledelsen klarer ikke å beholde dyktige folk.

1. Frustrasjon over omorganisering, ledelsen ved stasjonen og det evige evalueringsregimet som jeg synes fungerer dårlig.
2. Ønsker andre utfordringer i et annet arbeidsmiljø

Få bredere erfaring. Oppleve nye miljøer. Er litt lei - trenger noe nytt. Karrieremessig. Familiemessig.

Uklarhet om min framtid i Forsvaret. Ingen svar å få på spørsmål om muligheten for videre karriere

Mangel av varierte arbeidsutfordringer i det daglige. Avansementsmuligheter. Lokalisering.

Lite ansvar. Sørreisa har en vei å gå angående å vise at de har behov for hver enkelt arbeidstaker. Jeg har ikke følelsen av å være viktig for CRC Sørreisa, føler meg kun som en brikke.

En generell oppfattelse jeg har fått av systemet etter å ha fulgt endringsprosesser osv. Føler ikke systemet er interessert nok i å beholde personell.

For å jobbe på det sivile marked

Organisasjons struktur. Arbeidsbelastning. Geografisk beliggenhet (arbeidsvei). Arbeidsmiljø. Karriere 7 utviklingsmuligheter.

Slitasje etter mange år med skiftarbeid. Behov for å prøve noe annet.

Arbeidsmessige utfordringer. Lovnader som stadig endres. Plassering i forhold til familie. Arbeids- og utdanningsmuligheter for bedre halvdel.

Uklarheter om videre jobb, mye rot i avklaringen om dette.

Lønn ift andre med samme stillingsbeskrivelse. Ensformig arbeidshverdag (til tider). Får ikke brukt min utdanning i særlig grad. Lite ansvar og mulighet for opprykk.

Bedre lønn og lokasjon

Søker på stilling i utlandet.

Omlegging av driften i perioden. Følte at ledelsen ikke informerte om de pågående forhandlingene

Dårlig ledelse. Manglende veiledning av ansatte mtp karriere, krav o.l. Feil fokus: Fokus på operativitet og prinsipper overskygger menneskefokuset og lager misnøye. Dårlig behandling av ansatte som fremmer meninger og synspunkter.

System feil, har ingen reelle karrieremuligheter her. Ei heller mulighet til å bruke min fulle kompetanse.

Geografisk beliggenhet.

Urettferdigheter.

Familiære. Geografiske. Tid ved stasjonen.

Syns at man ikke får brukt sin kompetanse. Mye overlatt til seg selv, uten at man får utfordrende oppgaver å jobbe med.

Arbeidsmiljø - dårlig. Åpenhet / informasjon / innvolvere andre - tilnærmet fraværende.

Prioriteringer personell - kun et verktøy, lite "medarbeider / ressurs følelse"

Geografisk beliggenhet

Utfordringer ved stagnasjon - tas ikke alvorlig fra ledelsen

Syns det er slitsomt, mye nytt utstyr, vanskelig å følge utviklingen innen data.

Ledelse. Beliggenhet. Fremtid - karriere. Interesser

Feilfokusering fra ledelsen, samt panikkstyring i forkant av alle evalueringer.

Ansettelsesforhold

Personellpolitikken

Lønn - Karriere - Lokal lønnspolitikk (sentral lønnspolitikk)

Ingen synlig oppfølging. Ingen krav og arbeid utenfor mine oppgaver. Dårlig informasjons flyt fra høyere hold. Følelsen av å bli tatt for gitt.

Mye rot og dårlig ledelse. Ikke mange som bryr seg om peronellet. Blitt bedre etter at vi fikk en fagleder som bryr seg.

Personellpolitikken, eller mangel på den

Bruk av egen kompetanse og lønnsforskjellene

Beliggenhet. Ønsker nye utfordringer i Luftforsvaret. Blir lei av hyppige evalueringer.

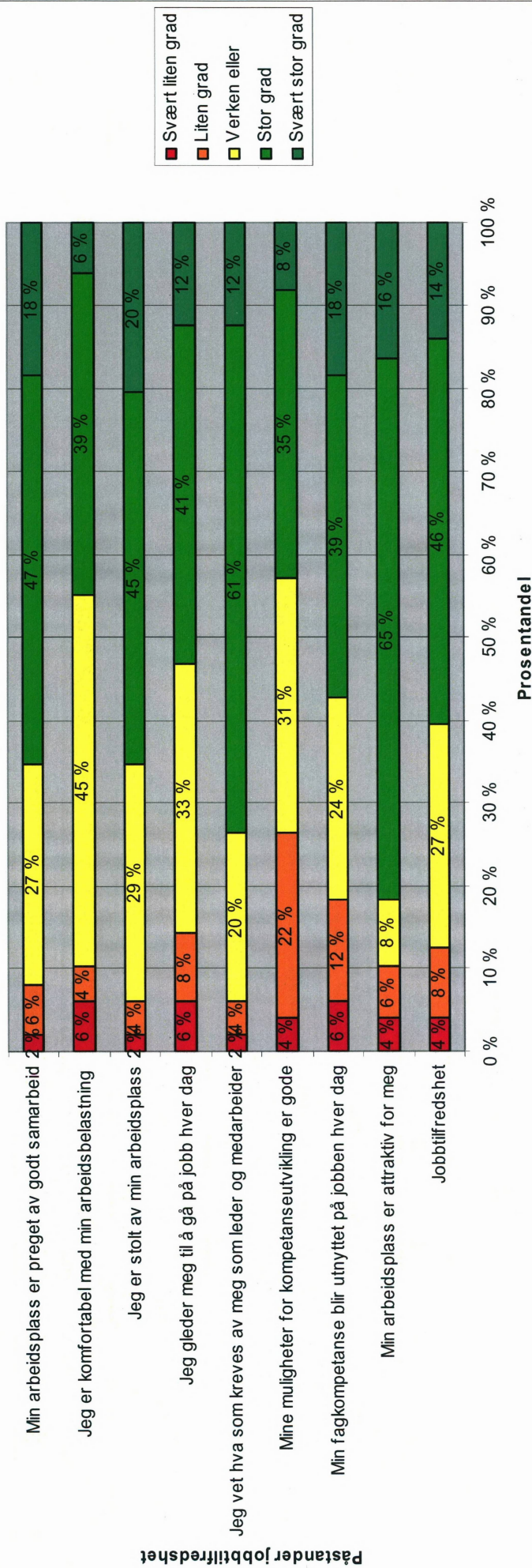
Jeg hadde slutta i morgen hvis muligheten var der uten tap. Dagtjeneste er lite effektivt og et sumpeplegg ift andre arbeidsplasser. Bare tråkking.

Lønn

Respekt. Ansvar. Samarbeid. Systemforståelse

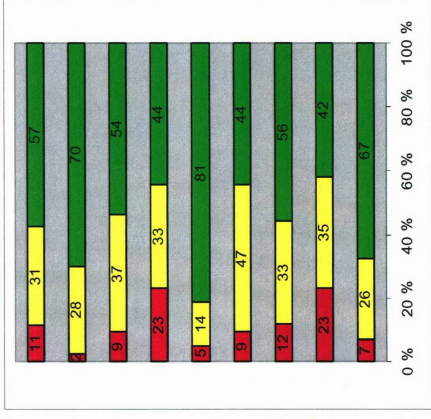
GILs temperaturmåling oktober 2005 - Sørreisa

Jobbtilfredshet oktober 2005



Påstander jobbtilfredshet

- Totalscore – Jobbtilfredshet**.....
- 1: Min arbeidsplass er attraktiv for meg.....
 - 2: Min fagkompetanse blir utnyttet på jobben hver dag.....
 - 3: Mine muligheter for kompetanseutvikling er gode.....
 - 4: Jeg vet hva som kreves av meg som leder og medarbeider.....
 - 5: Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag.....
 - 6: Jeg er stolt av min arbeidsplass.....
 - 7: Jeg er komfortabel med min arbeidsbelastning.....
 - 8: Min arbeidsplass preges av godt samarbeid.....

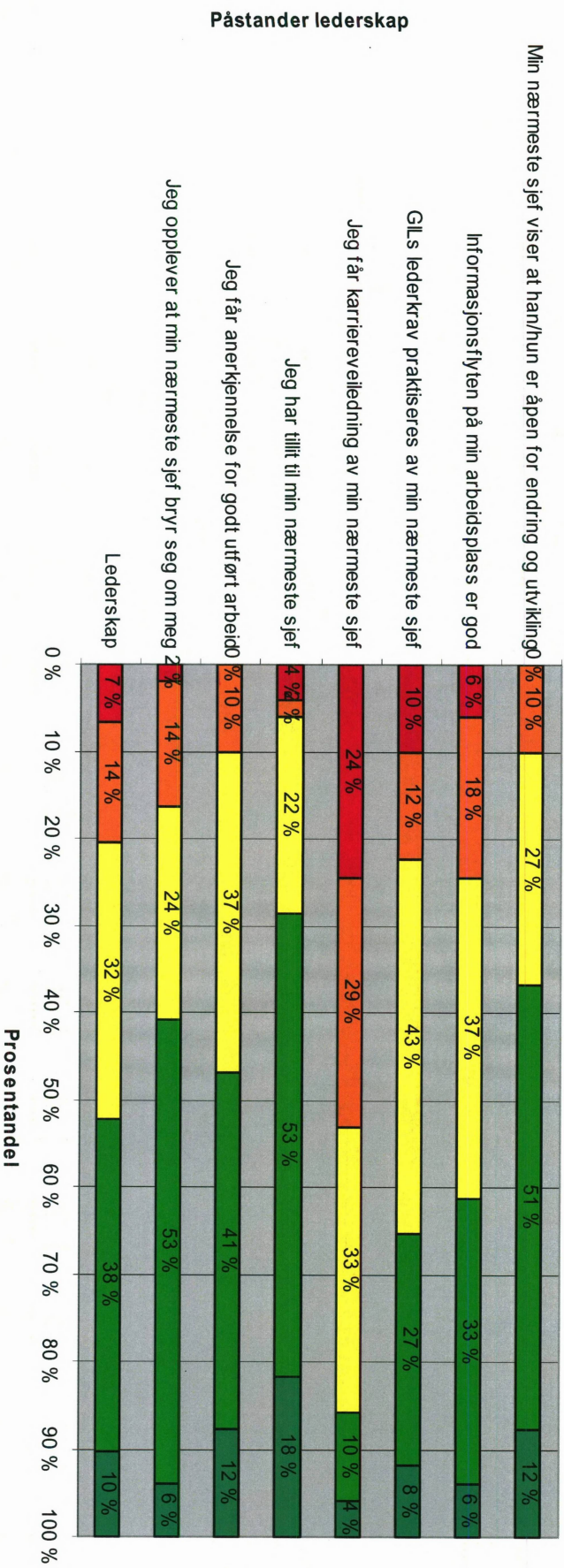


Mars 2004

Oktober 2004

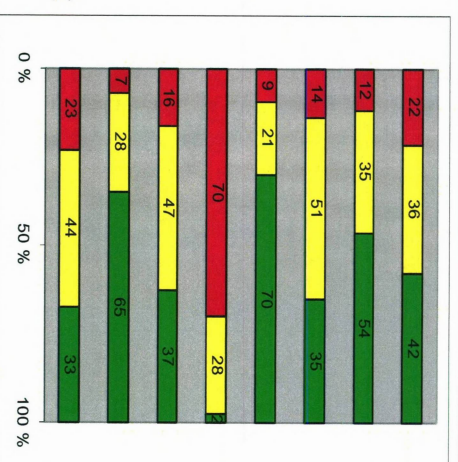
GILs temperaturmåling oktober 2005 - Sørreisa

Lederskap oktober 2005



Totalscore Lederskap.....

- 1: Jeg opplever at min nærmeste sjef bryr seg om meg.....
- 2: Jeg får anerkjennelse for godt utført arbeid.....
- 3: Jeg har tillit til min nærmeste sjef.....
- 4: Jeg får karriereveiledning av min nærmeste sjef.....
- 5: GILs lederkrav praktiseres av min nærmeste sjef.....
- 6: Informasjonsflyten på min arbeidsplass er god.....
- 7: Min nærmeste sjef viser at han/hun er åpen for endring og utvikling



Oktober 2004

GILs temperaturmåling oktober 2005 - Sørreisa

Organisasjon oktober 2005

