



01

Roald Gjelsten

# Styrk forsvarsevnen – ta Marinen i bruk!

Personellutfordringer, beredskap og stridsevne  
i Sjøforsvaret

# INSTITUTT FOR FORSVARSSTUDIER

Kongens gate 4, 0152 Oslo, Norge

Institutt for forsvarsstudier (IFS) er en del av Forsvares høyskole (FHS). Som faglig uavhengig høyskole utøver FHS sin virksomhet i overensstemmelse med anerkjente vitenskapelige, pedagogiske og etiske prinsipper (jf. Lov om universiteter og høyskoler § 1-5).

Direktør: Professor Sven G. Holtsmark

Oslo Files on Defence and Security tar sikte på å være et fleksibelt forum for studier innenfor instituttets arbeidsområder. Alle synspunkter, vurderinger og konklusjoner som fremkommer i denne publikasjonen, står for forfatteren(e)s egen regning.

Redaktør: Anna Therese Klingstedt

# NORWEGIAN INSTITUTE FOR DEFENCE STUDIES (IFS)

kongens gate 4, 0152 Oslo, Norway

The Norwegian Institute for Defence Studies (IFS) is a part of the Norwegian Defence University College (FHS). As an independent university college, FHS conducts its professional activities in accordance with recognised scientific, pedagogical and ethical principles (pursuant to the Act pertaining to Universities and University Colleges, section 1-5).

Director: Professor Sven G. Holtsmark

Oslo Files on Defence and Security aims to provide a flexible forum for studies within the fields of activity of the Norwegian Institute for Defence Studies. All views, assessments and conclusions which appear in this publication are the author's own.

Editor: Anna Therese Klingstedt

## FORFATTEREN

Roald Gjelsten er pensjonert kommandør og forsker tilknyttet IFS. Han har sin utdanning fra Sjøkrigsskolens operative linje 1963-67 og en Master of Science i operasjonsanalyse fra US Naval Postgraduate School 1978. Han var elev ved Sjøforsvarets stabsskole 1981-82, Nato Defence College i Roma 1991 og Forsvarets høyskole, totalforsvarskurset, 1996. Gjelsten var militærstipendiat ved Norsk utenrikspolitisk institutt 1985-86 og hadde et engasjement ved Försvarshögskolan i Stockholm 2004-05. Han har gjort sjøtjeneste hovedsakelig på fregatter og korvetter og har vært skipssjef korvett og sjef Sjøforsvarets skoleskvadron.

## ENGLISH SUMMARY

Since the end of the Cold War, The Norwegian Navy has been diminished to 23 men-of-war: five frigates, six submarines, six corvettes and six mine countermeasure vessels. In addition, the Norwegian ships have smaller crews than similar vessels in other navies. Leaner manning in combination with fewer ships in each class makes it a challenge to produce and maintain the level of knowledge and skills that all fighting ships need to function properly in combat.

The study explains what is required to educate naval officers and train skilled specialists, and assesses the resources and efforts it takes to enable a naval ship to become an efficient fighting unit. The author reviews the manner in which the Norwegian Navy has recruited and educated its personnel after 1960, and how the lack of qualified personnel has become a serious problem.

Leaner manning also increases vulnerability and makes it harder to acquire the necessary skills to man equipment and run advanced systems at a professional level both on board and ashore. The result has been fewer operational fighting units ready for missions than anticipated and expected by politicians to fulfil their ambitions for readiness and availability at home and abroad.

Basically, the author argues that instead of the repeated efforts to search for the optimum mix of defence capabilities, an alternative route could be to fully utilise the potential of the defence inventory currently at hand. The study uses the Norwegian Navy as an example to illustrate how sufficient manning and proper funding could significantly change the professionalism, readiness and availability of today's naval service as a whole. A significant improvement in that direction could be accomplished with the use of relatively modest additional means.



INSTITUTT FOR FORSVARSSTUDIER Norwegian Institute for Defence Studies

ISSN 1504-6753

© Norwegian Institute for Defence Studies [info@ifs.mil.no](mailto:info@ifs.mil.no) – [ifs.forsvaret.no](http://ifs.forsvaret.no)

# INNHold

FORORD	5
INNLEDNING	7
HVORDAN SJØFORSVARET KAN BIDRA TIL STYRKET FORSVARSEVNE	8
DAGENS SJØFORSVAR	10
SIKKERHETSPOLITISKE RAMMER I ENDRING	11
STUDIENS OPPBYGGING	12
REELL SJØMILITÆR KOMPETANSE	15
FUNDAMENTET FOR PROFESJONELL SJØMILITÆR KOMPETANSE	17
HVA ER EN KAMPKLAR MARINE?	18
BEGRENSET HANDLINGSROM	22
OPPSUMMERING	24
TRADISJONELL PRODUKSJON AV KOMPETANSE I MARINEN	25
YRKESBEFAL	26
BEFAL MED ANNEN BAKGRUNN	26
TILGANG PÅ MENIGE MANNSKAPER	30
DISPONERING OG KVALIFISERING AV PERSONELL	30
KVINNER OM BORD	33
HORISONTAL REKRUTTERING	35
DET INTERNE ARBEIDSMARKEDET	36
KVALIFISERT BESETNING	37
OPPSUMMERING	39
DAGENS UTFORDRINGER	41
RAMMER SOM PÅVIRKER KOMPETANSESITUASJONEN	41
INDIVIDUELLE GRUNNER TIL AT OFFISERER SLUTTER	45
VIRKNINGER AV ENDRINGER I OMGIVELSENE	49
OPPSUMMERING	51
MULIGHETER OG POTENSIELLE KONSEKVENSER	53
TILTAK FOR Å MINSKE AVGANGEN	54
ENDRINGER AV FORVALTNINGSORDNINGER	56
STABIL KOMPETANSEPRODUKSJON	59
INGEN JUSTERING AV AMBISJONSNIVÅET	64
OPPSUMMERING	66

AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER	69
FORSLAG TIL ENDRINGER FOR MILITÆRT TILSATTE	71
KONSEKVENSER AV TRANGERE BUDSJETTER	73
KONKLUSJON	75
NOTER	78
LITTERATURLISTE	81
VEDLEGG A: MARINENS KAMPFARTØYER 2015	86

# Forord

Det diskuteres stadig i media at de nye fregattene ligger for mye ved kai i Haakonsværn. Samtidig har konsekvensene av få utrustede krigsskip og knapp bemanning av dem blitt drøftet mer åpent i offentligheten enn tidligere, også av Forsvarets ledelse. Parallelt har Forsvarsdepartementet igangsatt en prosess for å styrke Forsvarets kompetanse, blant annet gjennom en utdanningsmelding og innføring av en ny kategori befal, spesialister, med egen grads- og karrierestruktur.

Helt siden jeg i 1978 skrev min masteroppgave *Warship Efficiency in a Changing Environment* ved Naval Postgraduate School, har jeg vært levende opptatt av hva som trengs for å kunne trene opp besetningen på et krigsskip til et nivå som sikrer at fartøyets fulle potensial kan komme til sin rett. Når alle systemer om bord fungerer, er en slik treningsstandard grunnlaget for at en fregatt, eller et annet kampfartøy, kan være operativt tilgjengelig for oppdrag og delta i kamp. Dette er noe av bakteppet for at jeg tok fatt på dette arbeidet.

Jeg vil rette en takk til Institutt for forsvarsstudier for støtten til å gjennomføre studien. Først til lederen for Senter for sivil-militære relasjoner, Lene Ekhaugen, ikke minst for gode råd og innspill i oppstartsfasen, samt for all støtte underveis. Videre går stor takk til de to faglige veilederne som instituttet utpekte, Tom Kristiansen og Paal S. Hilde. De har begge gitt raske tilbakemeldinger med velfunderte innspill og korrektiver under arbeidets gang. Jeg takker også Tor J. Melien, Gullow Gjeseth og Hanne Gjendem for nyttige meningsutvekslinger og spørsmålstillinger de har reist når de har kommentert deler av arbeidet. Sistnevnte har også utarbeidet skisser til figurene og redigert fartøytabelen. En stor takk går også til en rekke tjenestegjørende offiserer i Sjøforsvaret som har stilt utredninger til disposisjon eller bidratt med tallmateriale og annet bakgrunnsstoff. Noen av dem har jeg også intervjuet eller samtalt med.

Er særlig takk vil jeg rette til redaktøren, Therese Klingstedt, for hennes grundige gjennomgang av manuset med konstruktive forslag til justeringer av disposisjonen og

innstramming av teksten. Videre takker jeg Sverre Mo som har bearbeidet skissene av figurene for bruk i studien.

Jeg vil tilegne denne studien til minne om min kollega og venn, kommandørkaptein Hans-Christian Kjelstup, som døde så alt for tidlig i 2014. Han var alltid opptatt av å sikre et profesjonelt offiserskorps og et kompetent, kampklart Sjøforsvar.

Oslo, september 2015  
Roald Gjelsten

# Innledning

Høsten 2013 deltok Norge med fregatten KNM *Fridtjof Nansen* i en av Natos stående marinestyrker, Standing Nato Maritime Group 1 (SNMG1). Styrken var under norsk kommando, med *Fridtjof Nansen* som flaggskip, fra januar 2014 med KNM *Thor Heyerdahl* som kommandofartøy. Mens denne planlagte deployeringen pågikk, anmodet FN i desember 2013 om et norsk bidrag til eskortestyrken som skulle beskytte fartøyene som var innleid for å skipe ut stridsgasser fra Syria. Norge svarte ja, og en annen fregatt, *Helge Ingstad*, seilte på kort varsel for å ivareta dette oppdraget som ikke framgikk av Marinens årsprogram. Programmert var derimot den første norske deltagelsen i Rimpac 2014. Rimpac skjer i regi av den amerikanske marinen og er verdens største marineøvelse. Sommeren 2014 skulle den foregå ut fra Hawaii. I tillegg til det store treningsmessige utbyttet samøvelsene med fartøyer fra en rekke deltakerland var forventet å tilføre fregattbesetningen, var det også lagt inn skyting med norsk sjømålsmissil, eller Naval Strike Missile (NSM) som det heter på engelsk. Det representerte en unik anledning til å demonstrere det nye våpenet for et stort antall ledende mariner, blant dem kanskje potensielle kjøpere.

Da FN-eskorteoppdraget i Middelhavet dro ut i tid, oppsto et problem. Antallet sjøgående personell i fregattvåpenet var for lite til kontinuerlig å bemanne fullverdig to fartøyer som samtidig var avgitt til hver sin internasjonale operasjon. Under slike langvarige deployeringer er det nødvendig å skifte besetninger med jevne mellomrom, men med totalt tre og en halv besetning til disposisjon i fregattstyrken i Marinen, besetninger som dessuten ikke var fulltallige, gikk ikke dette opp. Behovet for å klargjøre og trene opp en tredje fregatt som skulle seile til USA for å delta i Rimpac-øvelsen, gjorde ikke utfordringene mindre. Løsningen ble å la et kystvaktskip av Nordkapp-klassen overta for KNM *Helge Ingstad* i FN-oppdraget i Middelhavet slik at fregattbesetningen kunne forberede toktet til Hawaii. I mai 2014 avløste derfor kystvaktfartøyet *Andenes* fregatten *Helge Ingstad* slik at klargjøringen av KNM *Fridtjof Nansen* for Rimpac-øvelsen kunne starte for fullt.



Vinterhalvåret 2013–2014 ble derfor en hektisk periode for fregattstyrken i Sjøforsvaret. Myndighetenes beslutning om å sende flere av de nye fregattene på samtidige, langvarige oppdrag avdekket at personellsituasjonen var svært anstrengt, og Kystvakten måtte som en konsekvens trå til for å løse flokene som oppsto.

To tiår med omstilling og nedbemanning har ført til at mange sentrale tekniske og operative fagmiljøer i Marinen nå er små og sårbare (Pedersen 1992; Terjesen, Kristiansen & Gjelsten 2010, 498–501).<sup>1</sup> På den andre siden har materiell av høy standard, krigsoppdrag og deltakelse i andre krevende internasjonale operasjoner økt dyktigheten på en rekke områder. Knapphet på disponible årsverk, ikke minst om bord, gjør det likevel naturlig å stille spørsmål ved om dagens bemanningsnivå og personellressurser er tilstrekkelige til å kunne vedlikeholde og videreutvikle den sjømilitære fagkompetansen som er bygget opp og som er nødvendig for å kunne nyttiggjøre seg denne moderne fartøyparkens samlede kamppotensial i materiellets levetid. Børresen (2015, 50) har problematisert denne utviklingen, mens Narum og Diesen (2015) har dokumentert den kontinuerlige nedbyggingen av norsk forsvarsevne etter den kalde krigens slutt.

## HVORDAN SJØFORSVARET KAN BIDRA TIL STYRKET FORSVARSEVNE

Omorganiseringen for å omstille forsvarsgrenen til nye oppgaver etter den kalde krigens slutt startet i 1992 og har pågått kontinuerlig siden den gang. Selv om det i en stor organisasjon som Sjøforsvaret alltid vil være rom for forbedringer i stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner som kan frigjøre årsverk og midler til bruk om bord på fartøyene, er dette alene en utilstrekkelig framgangsmåte for å sikre en fornuftig bruk av den disponible fartøyparken i dagens situasjon (McKinsey & Company 2015; Holme 2015c).

“En for lav bemanning bremser kompetanseproduksjonen vår, skaper negative ringvirkninger og virker negativt inn på reaksjonsevne, stridskraft og utholdenhet,” sa forsvarsjefen i januar 2014 (Bruun-Hanssen 2014). I denne studien legger jeg derfor vekt på forhold og faktorer som kan styrke produksjonen av nødvendig kompetanse til å utnytte fartøyenes potensielle kampkraft og øke den operative tilgjengeligheten. Mer konkret belyser jeg hvilke tiltak som kan være påkrevet om bord og på land for å vedlikeholde og videreutvikle evnen til å utdanne og trene opp nok stridsklare besetninger til å utnytte krigsskipene på en mer hensiktsmessig måte enn dagens rammer gir rom for. En slik ambisjon krever altså tilførsel av midler utover å videreføre nåværende bevilgningsnivå.

Jeg vil hevde at noe utvidede opptakskvoter og årsverksrammer som sikrer et godt operativt nivå, lar seg kombinere med normal overgang og kunnskapsoverføring til maritim sektor for øvrig. Vanlige, tradisjonelle avgangsrater forebygger skjev aldersfordeling med forgubbing og har derfor akseptable konsekvenser for Marinens kampkraft og tilgjengelighet. Tilstrekkelig produksjon av kompetanse i fredstid både øker tilgangen på operative fartøyer, styrker beredskapen og kommer indirekte næringslivet og offentlig

virksomhet til gode. Det er sannsynlig at de økte kostnadene dette medfører, totalt sett kan være god samfunnsøkonomi.

Antallet besetninger innenfor hver fartøyklasse danner et godt utgangspunkt for å kunne vurdere potensialet til fartøyparken i krig som i fred. Målet er å belyse og sannsynliggjøre hvilke virkninger ulike tiltak kan ha, først og fremst for Marinens evne til å ivareta kompetansebehovet og stille forventede operative fartøyer til rådighet, men også som grunnlag for å analysere mulige sikkerhetspolitiske, forsvarsmessige og andre samfunnsmessige virkninger av den driftsmodellen Sjøforsvaret velger. Det er særlig aktuelt å vurdere konsekvensene for beredskapen og tilgjengeligheten av krigsskipene, samt drøfte antatte gevinster på personellsiden og anslå størrelsen på merkostnader av å øke den totale bemanningen av fartøyene.

Sjøforsvarets skoler har spilt en helt sentral rolle i opplæringen av befal og mannskaper til Marinens fartøyer. Lave opptakskvoter til Sjøkrigsskolen etter tusenårsskiftet har utvilsomt bidratt til dagens vanskelige personellsituasjon. En bedre utnyttelse av skolenes kapasitet i årene etter 2005 hadde med stor sannsynlighet gitt en gunstigere bemanningssituasjon i Marinen og redusert sårbarheten ved tilfeldig avgang. Tap av kompetanse på denne måten er imidlertid normalt og vil vare ved. Kanskje Sjøforsvaret og Forsvarsdepartementet burde legge et bredere perspektiv til grunn når opptakskvotene blir fastsatt? Det vil si at de tar høyde for at arbeidskraft med erfaring fra skip vil være mangelvarer og sterkt etterspurt i mange viktige sektorer av samfunn og næringsliv i uoverskuelig framtid (Reegård & Rogstad 2012).

Et annet forhold, som både bunner i avgangen fra Marinen og utilstrekkelige elevkvoter, er at Kystvakten de siste årene kun unntaksvis har fått tildelt offiserer direkte fra Sjøkrigsskolen. Kysteskadrens fartøyer mottar de aller fleste nyutdannede for best mulig å dekke opp vakansene etter dem som slutter. Samtidig er det færre erfarne offiserer med bakgrunn fra Kysteskadren enn tidligere som søker seg til Kystvakten. En årsak til at Sjøforsvaret ikke oppmuntrer til slike overganger, er at Kystvakten rekrutterer relativt godt via alternative kanaler, i første rekke befal som har sivil maritim utdanning. Ifølge en masteroppgave fra Forsvarets høyskole skaper likevel denne trenden er viss bekymring blant noen av Kystvaktens ansatte: "... den sjømilitære kjernekompetansen i Kystvakten er på et lavere nivå i dag enn tidligere. Det knyttes direkte til den reduserte tilførselen av personell fra Kysteskadren og Sjøforsvarets skolesystem ..." (Sande 2012, 48).

Når hver fartøytype har et antall ansatte på sjøtjeneste som er lavere enn behovet tilsier, bidrar det til å svekke det interne arbeidsmarkedet i Sjøforsvaret. Knappheten på besetninger gjør at evnen til å produsere nok kompetanse selv ved historisk sett moderate avgangsrater, blir skadelidende.

## DAGENS SJØFORSVAR

Marinen har det siste tiåret vært igjennom en periode med innfasing av nye fregatter og korvetter, samt oppgradering av ubåter og mineryddere. Den moderne fartøyparken har på den ene siden sikret Marinen et godt materiellmessig utgangspunkt for å løse sine oppgaver. På den andre siden har det krevd store ressurser å bygge opp ny kompetanse, teste teknikken og prøve ut systemene på nyanskaffelsene og de moderniserte enhetene operativt. Mens innfasingen og utprøvingene av fartøyene har pågått, har flåtens samlede operative tilgjengelighet vært svekket, og i flere år har tilgangen av stridsklare kampfartøyer vært begrenset. Marinen har derfor i en årrekke seilt lite på kysten og i områder under norsk jurisdiksjon til havs. Konsekvensen har vært minimal tilstedeværelse i nordlige farvann og begrenset synlighet overfor egen kystbefolkning og sjøfrende i regionen. Stramme årsverksrammer, begrenset tilgang på kjernekompetanse, konsekvenser av flere år med lave inntaksvoter til Sjøforsvarets skoler og trange driftsbudsjetter har bidratt til å forsterke de negative virkningene av denne prioriteringen. Den jevne avgangen av offiserer fra fregattene til det sivile samfunnet de senere årene har vært med til å forverre situasjonen ytterligere. Bortfallet av nøkkelpersonell har imidlertid synliggjort knappheten på erfaring og utholdenhet i flere fagmiljøer (Bentzrød 2013a, b, c; Aftenposten 2013).

De materielt velutstyrte fartøyene har på den andre siden åpnet opp for norsk deltakelse i krevende øvelser og internasjonale operasjoner, noe som har tilført besetningene økte kunnskaper og nye ferdigheter. Oppøvinger på norskekysten og i britiske farvann med kontroller av stridsevnen (mønstringer) av fregattene i regi av Flag Officer Sea Training i Storbritannia har forsterket oppbyggingen av relevant kompetanse. Det å bemanne og ta i bruk nye, potente og høyteknologiske fartøyer har dessuten i seg selv virket motiverende på det enkelte besetningsmedlemmet. Et viktig resultat er at Marinens fartøyer i dag er bemannet med et lite antall, men kompetente, stolte og selvbevisste, besetninger med høy moral.<sup>2</sup>

På tross av dette positive bildet har Marinen tydelige utfordringer med bemanning og drift av fartøyparken. Vakanser og underskudd på erfarne offiserer har tydeliggjort at oppdatert, velfungerende materiell er et nødvendig, men ikke tilstrekkelig, grunnlag for å kunne trene opp og disponere en stridsklar flåte. For å kunne realisere krigsskipenes kamppotensial trengs det i tillegg nok velkvalifiserte besetninger. Mange oppdrag i de lavere delene av konfliktspektret kan likevel bli gjennomført på en meget akseptabel måte uten at fartøyene som deltar nødvendigvis har fullt operativt nivå på alle krigføringssområder (Bruun-Hanssen 2015). Sjøforsvarets evne til å løse viktige, men sjømilitært sett enkle, oppgaver i fredstid, kan derfor være med å skape et bilde av at alt er på stell og kamuflere at det operative nivået er svakere enn det som er nødvendig for effektiv krigsinnsetts.

## SIKKERHETSPOLITISKE RAMMER I ENDRING

Norges geopolitiske og militærstrategiske rammer har de siste årene endret seg på en grunnleggende måte, og en ny verdensorden er i ferd med å vokse fram. Viktige endringer er Kinas framvekst som økonomisk og militær stormakt og USAs sikkerhetspolitiske og militære reorientering mot Stillehavet og Asia. Parallelt ruster Russland opp og viser vilje til aktivt å bruke militærmakt som politisk virkemiddel. Europa er på sin side inne i en periode med økonomisk stagnasjon og politisk uro. Stor innvandring kombinert med høy arbeidsledighet bidrar til motløshet og frustrasjon i deler av Europas befolkning. Ikke minst er ungdom med minoritetsbakgrunn en utsatt gruppe. I tillegg ser en økende andel av innbyggerne i flere europeiske land med bekymring på den voksende innvandringen fra asiatiske og afrikanske land. Frykten for terrorhandlinger nærer opp under fordommer og bidrar til å skape nye fiendebilder. Mange i majoritetsbefolkningen opplever at verdiene de er vokst opp med, og som landet har tuftet sitt styresett på, er truet. Denne utviklingen kan skape grobunn for konflikt mellom ulike grupper i samfunnet.

Siden etableringen av forsvarsalliansen har de største landene i Europa vært sentrale leverandører av militær kapasitet til fellesskapet i Nato. Den økonomiske tilbakegangen de siste årene har imidlertid ført til en betydelig nedbygging av militærmakten til de europeiske stormaktene. Resultatet er at Natos militære muskler og handlefrihet minsker, selv om de sikkerhetspolitiske endringene skulle tilsi at de europeiske medlemslandene i denne situasjonen burde ta større ansvar for eget forsvar og sikkerhet. Selv Norge som relativt sett har styrket sin militærmakt i forhold til mange andre alliansepartnere, er svært langt unna å oppfylle Natos felles mål som formelt ble vedtatt under Natos toppmøte i Wales høsten 2014: at medlemslandene skal bruke 2 prosent av sitt brutto nasjonalprodukt (BNP) til forsvarsformål. USA har i en årrekke stått for rundt 70 prosent av militærutgiftene i alliansen, en byrdefordeling som i dagens situasjon framstår som urimelig sett fra et amerikansk utkikkspunkt. Denne utviklingen påvirker utvilsomt de transatlantiske relasjonene og kan svekke Natos relevans i amerikanske øyne (Wiedswang 2015).

Alle disse forholdene påvirker Norges sikkerhetspolitiske stilling direkte og indirekte (Tamnes 2015; Matlary 2014; Strandhagen 2015; Huitfeldt 2015 og Bruun-Hanssen 2015). Nato er selve bunnplanken og garantisten for norsk sikkerhet, og et svekket Nato tilsier at Norge i framtiden vil bli nødt til å gjøre mer selv.

For det første kan det bli nødvendig å øke landets evne til på egenhånd å ivareta nasjonale utfordringer i de lavere delene av konfliktspektret. Det innebærer kapasitet til å demonstrere tilstrekkelig tilstedeværelse og synlighet i norske kystfarvann og havområder for å gjøre det norske forsvarskonseptet – *terskelforsvaret* – troverdig. Konseptet bygger på at Norges militære evne og beredskap skal forebygge konflikter, virke avskrekkende på potensielle fiender og om nødvendig sikre at landet kan etablere en krigssituasjon (Regjeringen 2013, 39). I tillegg kan mer norsk sjømilitært nærvær i de norske farvannene bidra til å øke den sikkerhetspolitiske stabiliteten i vår del av verden gjennom å redusere et mulig inntrykk av sjømilitært vakuum. Systematisk russisk oppbygging av

kapasitet i regionen med mer aktive, og innimellom aggressive, demonstrasjoner av sin militærmakt, aktualiserer viktigheten av å ivareta nærværsoppgaven på en bedre måte.

For det andre har norske myndigheter tydelig signalisert at Norge fortsatt skal kunne delta med etterspurte kapasiteter i operasjoner der Nato velger å bidra (Regjeringen 2013, 40). Det kan ha stor politisk betydning for mindre Nato-land å *stille* opp når det er viktig for sentrale alliansemakter – i særlig grad USA. I slike situasjoner er det ikke nok bare å ha vilje, et land må ha kapasitet til yte på et nivå som gjør bidragene militært verdifulle. Det i sin tur bygger på evne til interoperativitet som igjen forutsetter relevant, standardisert materiell, nødvendig taktisk kunnskap og ferdighet i å bruke de prosedyrene som effektivt samvirke med andre Nato-mariner hviler på. I Nansen-klassen fregatter har Norge skaffet seg et verktøy som gjør det mulige å oppfylle alle disse kriteriene, men det forutsetter at besetningene har det treningsnivået som kreves – krigsskipene må kunne spille i eliteserien. Når det er på plass, blir det interessant for US Navy å invitere norske fregatter til å delta i øvelser som Rimpac, noe som i tillegg til treningsutbyttet kan ha betydelig politisk verdi for Norge.

Naboskapet til stormakten Russland er en avgjørende og varig faktor i norsk sikkerhetspolitikk. Når landet styrker sin militære kapasitet i våre nærrområder og øker sine luft- og sjømilitære aktiviteter langs våre grenser, påvirker det Norges stilling. Det betyr ikke at denne økningen i militær evne er rettet mot Norge, men den kan om ønskelig også nyttes til det. En militær trussel er et produkt av intensjon – motiv og vilje – og kapasitet. Når den militære evnen er på plass, kan anvendelse av tilgjengelig militærmakt skje plutselig, dersom en hendelse skulle oppstå som gjør slik bruk til en aktuell opsjon – intensjonen kan endre seg raskt. Et sterkt nasjonalt terskelforsvar som baserer seg på Nato-medlemskapet og egen troverdig stridsevne med synlig tilstedeværelse i norske farvann i fredstid, gjør det vanskelig for en potensiell aggressor å beregne risikoen ved å utløse en krise eller å angripe. Slik egenkapasitet og nærvær er trolig den beste forebygging og forsikring en småstat kan etablere for å motvirke bruk av militærmakt hvis en alvorlig episode med potensial for å utvikle seg til konflikt oppstår.

## STUDIENS OPPBYGGING

Som grunnlag for å kunne analysere og vurdere de alternative mulighetene et kampklart sjøforsvar gir Norge, kan det være nyttig å gjøre rede for hva det innebærer å ha kompetanse til å trene opp stridsklare krigsskip. Hvordan har forsvarsgrenen tradisjonelt rekruttert og utdannet sitt personell, og hvilke tiltak har vært satt inn for å supplere de ordinære ordningene når mange har sluttet og inntaket har vist seg å være for knapt til å dekke behovet? Jeg redegjør for dette i kapitlene 2 og 3.

I kapittel 4 drøfter jeg ulike sider ved den aktuelle personellsituasjon i Marinen. En sentral problemstilling er: Hvilke forhold og faktorer påvirker beslutningen om å ta permisjon eller søke avskjed? Her vil de utredninger og studier som foreligger, foruten samtaler

med personell i tjeneste og blant dem som har sluttet, være kilder som kan bidra til å identifisere og belyse sannsynlige årsaker til at noen velger å forlate Sjøforsvaret.

I kapittel 5 drøfter jeg mulige tiltak som kan bidra til å motvirke og minske ulempene dagens rammer skaper. Hva er avgjørende for Marinens evne til å ivareta egen produksjon av kompetanse? Er det hensiktsmessig å gjenbruke utprøvde løsninger, eller krever situasjonen i 2015 at Marinen forsøker nye måter å rekruttere, utdanne og disponere personellet på for å beholde en større andel av befalet i tjeneste over lengre tid? Hva kan virkningene bli av å innføre en egen, separat grads- og avansementsordning for spesialistbefal?

Endringene i Norges sikkerhetspolitiske omgivelser skaper nye utfordringer og muligheter for Marinen. Kapittel 6 avslutter studien med å drøfte hvordan de nye rammebetingelsene påvirker behovet for beredskap og stridsevne, og hvilke konsekvenser det kan få for kravene til produksjon av kompetanse og tilgjengelighet av fartøyer.



# Reell sjømilitær kompetanse

*Kritisk masse* er et definert minimumsnivå for hva som trengs av personell for å ivareta den gjennomgående kompetanseproduksjonen på en fagsektor gjennom materiellets levetid. Når en ny type fartøyer settes i drift, må dette nødvendige, tilhørende støtteapparatet være på plass. Kravet til basisorganisasjonen på land er den samme uansett hvor få enheter en klasse består av. Evnen til kontinuerlig å drifte og operere krigsskipene på en kompetent måte forutsetter i tillegg tilstrekkelig kapasitet til å opprettholde og videreutvikle kunnskapen om fartøyene og deres systemer. Støttestrukturen lar seg altså ikke skalere ned proporsjonalt selv om antallet skip i en fartøyklasse minsker. Kostnaden til støtte av hver gjenværende enhet vil derimot relativt sett øke siden det blir færre kamphenheter å dele basisutgiftene på. Resultatet blir at driftsutgiftene per fartøy vokser markant, “mens fagmiljøene etter hvert kan bli for små til å reprodusere den nødvendige kompetansen” (Narum & Diesen 2014, 17).

I første halvdel av 1980-årene hadde Marinen til enhver tid nærmere 60 kampfartøyer under kommando. Fra slutten av 1960-tallet ble ti besetninger normen i ubåtvåpenet, noe som medførte at et tilsvarende antall av de 15 fartøyene av Kobben-klassen til enhver tid var under kommando. Spørsmålet om kritisk masse var derfor ikke et tema før antallet utrustede ubåter mot slutten av den kalde krigen begynte å gå ned. En intern studie i ubåtvåpenet i siste halvdel av 1980-tallet slo fast at åtte utrustede fartøyer med besetninger var påkrevet for å sikre tilgangen på kompetent personell til de stillingene i Forsvarets organisasjon som forutsatte tjeneste fra ubåt.

Marinen har i dag fire fartøyklasser med krigsskip: fem fregatter og seks fartøyer av hver av de tre andre typene. Disse er korvettene, ubåtene og minerydderne.<sup>3</sup> Det synes lite kosteffektivt å ha flere besetninger enn tilgjengelige fartøyer, selv om ubåtstudien på 1980-tallet viste at å disponere seks besetninger kan være vel knapp totalbemanning for å tilfredsstille behovet for kritisk masse innen hver sektor. En stillingsramme som gjør det mulig i en gitt situasjon å bemanne alle fartøyene i hver av klassene, skaper likevel et bedre utgangspunkt for å produsere påkrevet kompetanse enn dagens realiteter. Ikke



minst vil flere ansatte om bord kunne bedre tilgangen på kvalifisert personell til drift, vedlikehold, opplæring og kommandoføring. I tillegg har det totale behovet for ubåtkompetanse i de høyere stabsleddene minsket. Under den kalde krigen hadde Norge blant annet to forsvarskommandoer som begge trengte personell til å kunne føre kommando over ubåter. I 2015 er det bare ett nasjonalt, operativt hovedkvarter i Forsvaret som skal ivareta denne oppgaven.

En god balanse mellom seilas og stilleliggende legger til rette for å planlegge og å gjennomføre rutinemessig vedlikehold, noe som bidrar til å holde delsystemene i orden. "Passe" lang tid i sjøen er også et indirekte bidrag til å forlenge et fartøys levetid. På samme måte som slitasjen på en bil er en funksjon av kjørelengden, vil hyppige og lange perioder til sjøs bidra til raskere å slite ned systemene på et krigsskip (Sand 2010). På en komplisert plattform som en fregatt, kan derfor dette forholdet tale imot å ha to besetninger per enhet i stedet for én, som i dag er regelen på utrustede fartøyer under kommando.<sup>4</sup> Hvis to ble normen, ville det uvegerlig måtte innebære mye seilas – minimum i størrelsesorden 200 døgn i året – for å ivareta det samlede treningsbehovet for begge besetningene og oppfylle Natos krav på feltet. På den andre siden ville en slik løsning utvilsomt medføre betydelig større fleksibilitet. Andre viktige gevinster ville være styrket kompetanseproduksjon, økt operativ tilgjengelighet og bedre forutsigbarhet for personellet.

For de mindre krigsskipene, med færre og totalt sett enklere systemer enn på fregattene og mye mindre bemanning, kan imidlertid doble besetninger vise seg å være en hensiktsmessig driftsform. Ikke alle fartøyene behøver å være i full drift til enhver tid. Rutinemessige opplegg for skifte av båter kan gjøre det relativt enkelt å rotere fartøyparken etter et oppsatt mønster. Det vil minske slitasjen på materiellet og ikke bidra til å redusere levetiden til det enkelte fartøyet av en klasse i samme grad som tilfellet kan være om de fleste enhetene er i kontinuerlig drift. Moderne krigsskip som ikke er under kommando, kan nemlig ikke som i "gamle dager" stenges helt ned og legges i bøy. Det var en hensiktsmessig måte å minske slitasjen på fartøy helt fram til ut på 1980-tallet – for enklere fartøytyper også senere enn det. Den gangen var ikke systemene like integrerte systemer som i dag, der våpnene inngår direkte i en felles totalitet. Hvis dagens fartøy ligger stille langs kai i perioder, er det nødvendig å ha en liten besetning som ivaretar utstyret teknisk gjennom rutinemessig å starte opp og kjøre de enkelte delsystemene. Også når fartøyene er inne til større vedlikeholdsperioder, eller materiellet blir oppgradert, vil det være behov for slike minimumsbesetninger.

I støtteapparatet på land ivaretar en gruppe sivile fagfolk av ulike kategorier den kollektive hukommelsen på mange viktige fagområder. Fagfolkene er helt avgjørende for fagmessig kontinuitet og dermed for at systemene om bord skal fungere. På tilsvarende måte viderefører de vervede mannskapene detaljkunnskap og praktiske ferdigheter på sine fagfelt om bord på fartøyene. Befalet, forsvarsgrenens offiserer og kvartermestere, er som gruppe likevel de tyngste bærerne av Sjøforsvarets totale sjømilitære kjernekompetanse.

En definisjon av kjernekompetanse foreslått av oberst Vidar Falck, kan for Sjøforsvaret utledes på følgende måte:

Sjøforsvarets kjernekompetanse kan beskrives som summen av den kunnskap, innsikt, erfaringer, egenskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendig for å kunne bemanne og bruke krigsskip med kampklare systemer til å gjennomføre komplekse sjømilitære operasjoner, i norske eller i fjerne farvann, under krevende og usikre forhold, ofte i samarbeid med styrker fra andre forsvarsgrener og marinere fra ulike land.

## FUNDAMENTET FOR PROFESJONELL SJØMILITÆR KOMPETANSE

Framstillingen under denne overskriften bygger i hovedsak på en studie forfatteren skrev sammen med Jean Bertrand og Jan H. Gulliksrud i 1989 etter oppdrag fra Sjøforsvarsstaben (Bertrand, Gjelsten & Gulliksrud 1994). Dersom Sjøforsvaret skal fylle sin funksjon, må det være troverdig både for seg selv og de politiske myndighetene som gir oppdrag, samt sende et signal til allierte samarbeidspartnere og potensielle aggressorer om det samme. Det innebærer både kvalitative og kvantitative krav. Kravene til kvalitet følger blant annet av det fysiske miljøet kampenhetene skal operere i, operasjonsområdets utstrekning, oppgavens art og de aktuelle sjømilitære utfordringene krigsskipene kan forvente å møte. Sjøforsvarets fartøyer og materiell for øvrig må være tilpasset det spenn av operasjonsforhold kampenhetene og støtteapparatet skal kunne fungere innenfor. Nasjonalt innebærer det at personellet må beherske de spesielle kravene og utfordringene som blant annet klima, lysforhold, den langstrakte kysten, kystfarvannene og havet omkring Jan Mayen og Svalbard representerer. I internasjonale operasjoner inngår evne til å operere effektivt under helt andre klimatiske forhold, som for eksempel i Adenbukta. Dessuten må norske stridsklare enheter, trent til å gjennomføre kamphandlinger, tilfredsstillende det øvelsesnivået Natos maritime standarder setter (Børresen et al. 2007, 129–182 og 255–283).

Sjøforsvarets virksomhet forutsetter i tillegg at et mangfold av spesialiteter og særkunnskaper ivaretas (Børresen et al. 2007, 74–128). Dessuten må befalets ferdigheter i lederfunksjonen trenes. Siden aktuell sjømilitær kunnskap og ferdighet i liten grad er tilgjengelig i det sivile samfunn, medfører det at Sjøforsvaret selv må rekruttere, utdanne, kvalifisere, sertifisere og oppdatere et motivert og profesjonelt korps av offiserer og fagspesialister, samt lære opp menige på førstegangstjeneste. Dette gjør det nødvendig å disponere et stort nok antall besetninger for å sikre et tilstrekkelig volum av trente offiserer og mannskaper til å ivareta kravet til kritisk masse på hvert av de ulike fagfeltene.

Den interne opplæringen har som overordnet mål å utdanne og kvalifisere sjømilitære yrkesutøvere og dyktig støttepersonell for tjeneste om bord, ved andre kampavde-

linger, ved hovedkvarterer og i andre stabsledd, i forsyningsorganisasjonen og ved skoleavdelingene. På basis av sin grunnutdanning vil personell av alle kategorier dyktiggjøre seg videre gjennom å opparbeide praktisk erfaring i den daglige tjenesten og ved å delta i oppøving, trening, øvelser og operasjoner. Fagkurs av kortere og lengre varighet bidrar til å oppdatere og videreutvikle kompetansen hos dem som arbeider innen de enkelte spesialfeltene. Militær stabsutdanning og målrettet akademisk videreutdanning ved sivile og militære høyskoler og universitet sikrer nødvendig påfyll av kompetanse til de offiserene som skal ivareta viktige fagposisjoner eller fylle lederfunksjoner i Forsvarets sentrale stabsledd, kommando- og støtteorganisasjon.

Sjøforsvaret videreutdanner mange befal på institusjoner utenfor forsvarsgrenen, men hovedtyngden av opplæringen og kompetanseutviklingen knyttet til det spesifikt marinefaglige og fartøyrelaterte blir ivaretatt av etaten selv. En årsak er at en organisasjon som har sin hovedoppgave i krig, må forberede personellet sitt på å kunne møte krigshandlinger og fungere best mulig under de ekstreme påkjenningene det alltid vil innebære for dem som deltar. Ferdigheter i å utføre praktiske gjøremål i strid og å lede i kampsituasjoner forutsetter målrettet trening og drill. Dyktighet på disse feltene kan kreve større kyndighet og øvelse enn det som normalt vil være nødvendig for å kunne ivareta tilsvarende oppgaver på en tilfredsstillende måte i en fredssituasjon (Norges Forsvarsforening 2015b).<sup>5</sup>

Stridsmidlene er kompliserte, både teknologisk, administrativt og organisasjonsmessig. Den store tverrfagligheten og bredden av fagområder gjør at Sjøforsvaret har behov for fagspecialister både blant menige og befal (Børresen et al. 2007, kap. 5). En rekke sentrale fagområder på et krigsskip har ikke noe motstykke i det sivile samfunn. Men innenfor de fleste fag er det likevel i større eller mindre grad mulig å dra nytte av og bygge videre på sivile kvalifikasjoner ved å rekruttere personell med rett bakgrunn. Slik rekruttering er med på å minske Sjøforsvarets behov for å gjennomføre egen utdanning, men fjerner ikke nødvendigheten av å ivareta kompetansekrav det ikke er mulig å framskaffe fra sivil sektor. Oppdatert kompetanse er hele tiden i endring på grunn av den teknologiske utviklingen. Tilgangen på ny og relevant kunnskap på mange felt frambringer stadig nye muligheter, men skaper et vedvarende behov for opplæring, tilpasning og endring. Siden Sjøforsvaret har vært – og er – en ledende teknologisk institusjon i Norge, innebærer dette særlige utfordringer for forsvarsgrenen fordi slik kunnskap ofte kan være sterkt etterspurt, men mangelvare, både i deler av sivil sektor og i offentlige etater.

## HVA ER EN KAMPKLAR MARINE?

I denne bolken benytter jeg i tillegg til Bertrand, Gjelsten og Gulliksrud (1994) to av mine egne arbeider (Gjelsten 2011 og 2014). Muligheten for å kunne utnytte sjøstridskrefter til operasjoner på en forsvarlig og formålstjenlig måte forutsetter at en rekke brikker er på plass:

- Krigsskipene og andre kampenheter er teknologisk tidsmessige og har kapasitet til å løse aktuelle oppgaver.
- Utdanningssystemet er oppdatert og opplæringen tilpasset den kunnskapen de ulike personellkategoriene trenger. Det forutsetter kapasitet og evne til å samle inn og å nyttiggjøre seg erfaringer fra taktisk bruk av systemer og plattformer.
- Hvert fartøy har kompetente besetninger med tilstrekkelig treningsnivå.
- Det finnes en fungerende støtteorganisasjon for å ivareta personellens behov og sørge for teknisk drift: reparasjoner, vedlikehold og oppdatering av sensorer og våpen, samt logistikkstøtte under operasjoner.
- Våpnene testes jevnlig under operative forhold for å sikre at de virker som forutsatt.
- Operasjoner ledes på en kvalifisert måte, noe som krever et kompetent kommandoapparat.

Når alle disse elementene er til stede og i balanse, kan krigsskip som er oppøvet og kvalitetssikret gjennom en generalmønstring, være tilgjengelige for å løse stridsoppdrag om et behov for det oppstår. I fredstid er det derfor en avgjørende oppgave og utfordring for Sjøforsvaret å makte å opprettholde tilstrekkelig kompetanse på alle aktuelle fagfelt. Det er grunnlaget for å kunne levere besetninger med nok ferdigheter og treningsnivå til å kvalifisere fartøyene som godkjente kampenheter når de går opp til “eksamen” og blir evaluert, i siste instans av Flag Officer Sea Training i Storbritannia.

Den norske marinen lærte seg og tok med den britiske normative standarden hjem etter andre verdenskrig, og den ble en grunnpilar for driften av den stående marinen under den kalde krigen. Kun fartøyer som var mønstret og hadde dokumentert at besetningene var kompetente, fikk operativ status. Konkret innebar arven fra samarbeidet med Royal Navy i krigsårene at besetningen på et utrustet krigsskip under kommando skulle kunne operere og ivareta sine systemer på en slik måte at fartøyet på kort varsel var tilgjengelig for stridsoppdrag. Det framstår som naturlig å sette tilsvarende krav til ytelsesnivå til alle operative enheter som inngår i dagens norske utrykningsmarine, hvis den skal kunne framstå som troverdig med reelle kapasiteter til å løse krigsoppgaver. En ny tid med nye rammer og behov forutsetter evne til å etablere et beredskapsnivå som er tilpasset de utfordringene som nå kan være aktuelle til sjøs.

Alle Sjøforsvarets krigsskip er unike i sine tekniske løsninger, noe som direkte gjenspeiler de operative kravene som er fastsatt for den enkelte fartøyklassen. Forsvarsgrenen er derfor helt avhengig av en gjennomgående kompetanseoppbygging i alle ledd for å kunne forvalte den teknologiske kunnskapen dette forutsetter. Det er fundamentet for at besetninger, fartøyer og fartøyvedlikeholdet skal kunne leve opp til og virke i tråd med de opprinnelige kravene til ytelse. Å inneha en tilfredsstillende bemanning på Marinens fartøyer er derfor en grunnleggende nødvendighet for å kunne disponere et velfungerende sjøforsvar. Mangler eller vakanser i bemanningen får direkte konsekvenser ikke bare for det enkelte fartøy, men også for muligheten til å opprettholde Sjøforsvarets samlede

operative evne. Dessverre er det i 2015 med dette som utgangspunkt, svakheter i bemanningen av alle Marinens fartøytyper. Situasjonen er vanskeligst innenfor de tekniske bransjene. Mangelen på kvalifiserte teknikere og marineingeniører går i tillegg direkte ut over rekrutteringsmulighetene til Forsvarets logistikkorganisasjon/Maritime kapasiteter (FLO/MK), som igjen er ansvarlig for å styre vedlikeholdet, reparasjonene og annen logistisk understøttelse av Sjøforsvarets fartøyer og materiell (Kjelstrup 2013).

Når FN eller Nato ber om bidrag til internasjonale operasjoner, eller hvis noe skjer i norske nærrområder som gjør det ønskelig med militært nærvær, baserer dagens norske forsvarskonsept seg på evne til raskt å kunne rykke ut med tilgjengelige og kampklare stridsmidler dit hvor behovet oppstår. Å kunne stille med slike hurtige leveranser forutsetter for Norges del at et antall plattformer med aktuelle kapasiteter er operativt tilgjengelige.<sup>6</sup> Alle krigsskip har strategisk mobilitet, det vil si mulighet til å seile fra et geografisk område til et annet. Evnen til slike forflytninger vil imidlertid variere i grad med sjødyktighet og fart. Når en situasjon som krever inngripen oppstår, er det som oftest viktigere at et kampfartøy er trent for strid enn hvor enheten befinner seg. I de tilfellene hvor krigsskipet er for langt unna det aktuelle innsetningsstedet til å rekke fram i tide, kan selvsagt seilingsdistansen bli den viktigste faktoren.

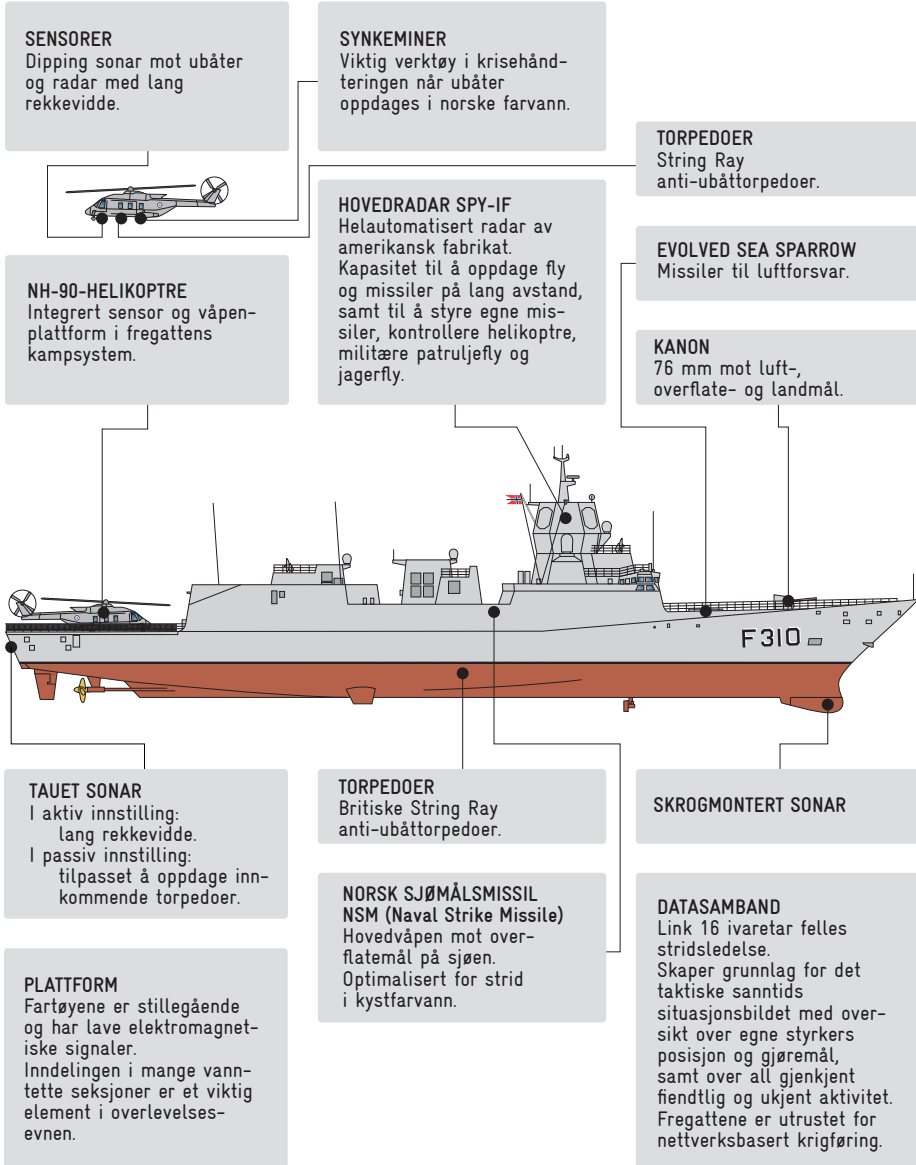
Hvor mye et fartøy seiler eller ligger i havn, behøver derfor ikke å være avgjørende når systemene fungerer og besetningen er fulltallig, tilstrekkelig trent og på plass. Nok seilas og sjøgående øvelser forblir selvsagt viktig, men slike aktiviteter kan begrenses til det som er nødvendig for å bygge opp og ivareta de gjøremålene og rutineene som kreves for å operere fartøyet effektivt i sjøen. Mange ferdigheter kan trenes opp og vedlikeholdes like godt – og langt rimeligere – langs kai. Det kan gjelde både betjening av utstyr og samspill mellom delsystemer. Trening ved hjelp av simulatorer er til stor nytte i denne sammenhengen.

## NANSEN-KLASSEN FREGATT – ET SYSTEM AV SYSTEMER

Figur 1 viser et utvalg av de mest sentrale våpen- og sensorsystemene på kampsystemet Fridtjof Nansenklasse-fregatt, samt en omtale av datasambands-systemet Link 16. Hensikten er å synliggjøre bredden og kompleksiteten av fartøyenes utrustning for å gi et innblikk i utfordringene det er å integrere de ulike systemene effektivt – teknisk, prosedyremessig og ledelsesmessig – til å bli en enhetlig, slagkraftig kamporganisasjon, et system av systemer, som makter å utnytte fartøyenes iboende stridsevne. Mange viktige komponenter som bidrar avgjørende til kampevne og stridsutholdenhet, er utelatt. Det gjelder blant annet utstyr til navigasjon, maskineri, viktige sambandsmidler, passive forsvarsmidler og opplegg for brannsikring og havarikontroll.

## NANSEN-KLASSEN FREGATT – ET SYSTEM AV SYSTEMER

### Sentrale våpen, sensorer og kommando- og kontrollverktøy



FIGUR 1: Sentrale våpen, sensorer og verktøy for kommando og kontroll.

Tilgang på nødvendige sambandskanaler, godt innarbeidede standarder for utveksling av informasjon og bruk av moderne verktøy for kommando, kontroll og informasjon gjør det mulig å kunne etablere et samtidig situasjonsbilde i sann tid på alle krigsskipene som er med i en flåtestyrke. Det gir i neste omgang grunnlag for at fartøysjefene lettere kan danne seg en felles forståelse av den taktiske situasjonen i operasjonsområdet. I tillegg skaper det en rekke andre muligheter:

For det første legger et felles situasjonsbilde til rette for at de interne organisasjonsleddene på hvert krigsskip kan fungere godt sammen. Det blir enklere å utnytte egne sensorer og stridsmidler på en helhetlig og hensiktsmessig måte.

For det andre må hvert enkelt system virke hver for seg og samlet i den sammenhengen det inngår i for at krigsskipet skal framstå som et effektivt totalsystem, noe det felles situasjonsbildet bidrar til å muliggjøre. Effektiv bruk av eget fartøys våpen vil i tillegg være avhengig av operatørens dyktighet til å betjene fartøyets sensorer og kontrollsystermer.

For det tredje er en kampopplysningsorganisasjon som virker, avgjørende for effektivt samarbeid med andre kampenheter. Det forutsetter at sambandskanalene er åpne og informasjonsutvekslingen fungerer. Når dette er på plass, kan fartøylederen bedømme situasjonen, motta og utstede ordre. Dette gjør det mulig for styrkesjefen å løse oppdragene sine ved å utøve effektiv taktisk kommando eller kontroll over underlagte enheter.

## BEGRENSET HANDLINGSROM

Situasjonen som oppsto i fregattvåpenet vinteren 2014, illustrerer vesentlige problemstillinger knyttet til å ha en utrykningsmarine med få kampfartøyer og enda færre besetninger til disposisjon for å kunne bemanne dem. Konsekvensene kan være mange. Umiddelbart innebærer det mindre tilgjengelighet enn fartøyparken gir mulighet for. Det begrenser fleksibiliteten og reduserer handlefriheten, noe det ikke planlagte Syria-opdraget illustrerte til fulle. Én ekstra opptrent fregattbesetning til disposisjon kunne ha skapt en helt annen situasjon for fregattvåpenet og åpnet opp for andre alternativer enn å måtte benytte et kystvaktfartøy til å avløse fregatten KNM *Helge Ingstad*. I tillegg ville en ekstra besetning, på samme måte som ved doble, generelt ha bidratt til større faglig robusthet og styrket beredskapen. Dermed hadde Marinen også kunnet bistå i tilfeller der det oppstår et uforutsett behov for et større antall kampklare fartøyer.

Mangel på samsvar mellom ressursene politikerne stiller til disposisjon og ambisjonene de har til innsats i form av operative leveranser kan føre til rovdrift og på lengre sikt kompetansemessig årelating. Generelt vil det svekke evnen til å kunne bidra i slike sammenhenger i framtiden. I det aktuelle Syria-eksemplet kunne alternative valg ha vært

enten å si nei til dette oppdraget eller å ha droppet deltakelsen i Rimpac-øvelsen. Det er mange grunner til at norske politikere ikke ønsker å si nei til slike forespørsler. Ikke minst har politikerne tro på at innsatsen i Afghanistan og andre internasjonale operasjoner med operative kamphenheter bidrar til å øke norsk anseelse og innflytelse i Nato og FN. Videre anses internasjonal deltakelse å styrke relasjonene til USA og bidra til å opprettholde relevansen av Nato, noe som sikkerhetspolitisk er meget viktig for Norge. Måten Syria-oppgjøret ble ivaretatt på har bekreftet og underbygget disse antakelsene, men helhetsbildet viser også en annen konsekvens: Når så omfattende engasjementer pågår utenlands, er det i 2015 meget begrensede sjømilitære ressurser tilbake i Norge. Hvis en hendelse oppstår som forutsetter tilgang på kampfartøyer for å kunne gripe inn på en adekvat måte, eksempelvis i nordlige farvann, vil norske myndigheter kunne framstå som nokså tomhendte i en slik situasjon.

Forsvaret, inkludert Sjøforsvaret, har tradisjon for å improvisere og gjøre sitt beste for å levere de bidragene politikerne ber om. Det skjer også i de tilfellene der tilgjengelige ressurser kanskje burde tilsi avslag. Noe av ansvaret for ikke å avpasse innsatsen etter midlene som er til rådighet, påhviler således også Forsvaret selv. Framfor alt kan generalinspektørene innimellom anbefale nei på selvstendig grunnlag som styrkeprodusenter, blant annet for å sikre at videreutviklingen og produksjonen av nødvendig kompetanse ikke blir skadelidende. Hvis store deler av instruktørstaben ved viktige skoleavdelinger eller treningssentre må gå om bord for å fylle opp vakanser i en besetning, kan det ha uheldige konsekvenser for evnen til å produsere framtidige operative leveranser. Dersom slike løsninger blir regelen og ikke et engangstilfelle for å løse et særlig viktig oppdrag, kan det i betydelig grad svekke evnen til nødvendig, kontinuerlig styrkeproduksjon på lengre sikt.

En reetablering av sektorvis systemkompetanse og tilhørende operatørferdigheter som basis for en treningsstandard som kan realisere et fartøys kampspotensial, er en prosess som krever både store ressurser og lang tid, selv når den er planlagt. Det må være balanse mellom leddene i produksjonskjeden som skal føre fram til en stridsklar enhet. Dersom øvelsesnivået ikke er på plass i den daglige virksomheten, forvitrer også grunnlaget for en troverdig stridsberedskap. Beredskap lar seg ikke improvisere. Det er noe en marine, eller en annen beredskapsorganisasjon, har eller ikke har når et uventet behov for skarp innsats oppstår. Det betyr at det må være samsvar mellom evnen til kommandoføring, materiellets kvalitet og vedlikehold, personellets utdannings- og ferdighetsnivå, besetningenes helhetlige standard og logistikksystemenes kapasitet til å understøtte operasjoner. Troen på at det er mulig raskt å gjenoppbygge en slik samlet evne, ikke minst for å kunne utnytte en komplisert plattform som en fregatt, er dessverre ren ønsketenking slik all historisk erfaring viser. Denne observasjonen synes dessverre i begrenset grad å være erkjent – eller i alle fall lite vektlagt – i kretser som har stor innflytelse på de planleggingsprosesser og beslutninger som legger rammene for Sjøforsvarets driftsmønster og utvikling for øvrig.



## OPPSUMMERING

Sjøforsvaret som institusjon opererer hele tiden i fronten av den teknologiske utviklingen og må i tillegg stadig tilpasse seg endringer i de sikkerhetspolitiske, strategiske og samfunnsmessige rammene. Å holde tritt med utviklingen over hele spekteret av aktuelle fagfelt forutsetter kompetanse, og det er en grunnleggende utfordring å bygge opp, vedlikeholde og videreutvikle den. Det samme gjelder for de ulike fartøyklassene og det enkelte krigsskip over hele levetiden fra anskaffelse til utfasing. Å ivareta kompetanseutvikling krever å ha tilgang på utdanningsinstitusjoner som både kan tilføre basiskunnskaper, være à jour med den generelle utviklingen på de aktuelle fagområdene, samt besitte detaljert kunnskap om det enkelte delsystems virkemåte og anvendelse. I utvikling av kompetanse inngår også evne til å ta vare på og nyttiggjøre seg erfaringene som bruken av utstyret frambringer – svakheter som kan rettes opp eller innsikt om bedre måter å utnytte materiellet på.

# Tradisjonell produksjon av kompetanse i Marinen

For å ivareta utstyr, aktiviteter og gjøremål over hele bredden av fagfelt etablerte Sjøforsvaret tidlig egne institusjoner. Under den kalde krigen fra starten av 1960-tallet dekket Sjøkrigsskolen basisutdanningen av offiserer, Sjømilitære korps sto for grunnutdanningen av kvartermestre (nedlagt 1985) og KNM Tordenskjold lærte opp alle kategorier personell i virkemåte, betjening og bruk av de enkelte systemene. Sjøforsvarets forsyningskommando hadde ansvaret for anskaffelser, materiellutvikling, rutinemessig faglig kontroll og vedlikehold, reparasjoner ved feil på utstyret og etterforsyninger av reservedeler og annen logistikk. Kysteskadren sto for opptreningen og kontrollen av fartøyenes øvingsnivå, samt stilte ytelseskravene til nytt utstyr og nye fartøyer gjennom å utarbeide såkalte operative krav. Sammen forvaltet disse organisasjonsleddene Sjøforsvarets totale maritime og sjømilitære kunnskap, innsikt og erfaring. Selv om forsvarsgrenens organisasjon er mindre og betydelig endret etter vel to tiår med omstilling som startet for fullt i 1992, har dette hovedmønsteret for å ivareta sjøkrigens kompetansebehov bestått. Denne framstillingen bygger på en rekke av forfatterens tidligere arbeider hvorav de viktigste er: Gjelsten (1978), Børresen et al. (2007, kapitlene 5 og 8), Terjesen, Kristiansen og Gjelsten (2010, del 3), Gjelsten (2010) og Gjelsten (2011).

Marinens bredde av fagfelt gjør at tilgangen på kompetente fagfolk av alle kategorier med den kunnskapen og erfaringen som trengs, sjelden har vært så god som ønskelig (Børresen et al., 74–128). Jeg skal i det etterfølgende belyse og drøfte forhold og faktorer som historisk har påvirket personellsituasjonen om bord og i støtteapparatet på land, samt ulike tiltak som har vært iverksatt for å bedre situasjonen når underskuddet på personell har skapt vansker. Jeg avgrensner i hovedsak tilbakeblikket til tiden etter 1960.

## YRKESBEFAL

Hovedkilden for tilgang på befal har vært rekruttering til ordinær utdanning ved Sjøkrigsskolen og Sjømilitære korps, og etter 1985 fra Befalsskolen for Marinen. Antallet søkere har ofte variert sterkt. I enkelte perioder sviktet rekrutteringen, i andre var det mulig å velge og vrake. Endringer i samfunnets rammebetingelser og variasjoner i næringslivets aktivitetsnivå var ofte opphavet til slike svingninger. Eksempelvis førte innføringen av niårig grunnskole rundt 1970 til at Sjømilitære korps ble tvunget til å legge om utdanningen totalt. Heller ikke Sjøkrigsskolen fikk i første halvdel av 1970-årene nok kvalifiserte søkere til å fylle opptakskvotene. En intern studie viste at det den gangen var for få som tok realartium i Norge til å fylle behovet for kvalifiserte søkere til operativ linje. Denne erkjennelsen førte til at skolen på eget initiativ foretok en revisjon av skoleplanene. I 1975 åpnet den opp for kandidater med eksamen artium fra samfunnsfaglig linje. Samtidig ble den integrerte, felles offisersutdanningen for Marinen og Kystartilleriet vraket, og det ble innført en egen fagplan for offiserer som skulle til Kystartilleriet. Til sammen ga disse endringene positive resultater for rekrutteringen – særlig til Kystartilleriet. Det samme gjorde den nye opptaksordningen til Sjømilitære korps, som kom i gang noe tidligere. Disse tiltakene snudde trenden. På slutten av 1970-årene og første halvdel av 1980-årene var det tilstrekkelige opptakskvoter til å utnytte den gunstige søkermassen. Det førte til at Marinen, og Sjøforsvaret som helhet, fikk tilført mange dyktige kvartermestre og offiserer i denne perioden, noe forsvarsgrenen, og Forsvaret for øvrig, fortsatt har nytte og glede av.

Etter perioder med dårlig rekruttering har økte opptak vært et naturlig virkemiddel å ta i bruk for å bøte på situasjonen. Etter noen år med solide kull ut fra skolene, ble gjerne bremsene satt på. Kortsiktige perspektiver, budsjettmessige vurderinger om å spare personellutgifter og en byråkratisk redsel for å bli sittende med for mange fast ansatte, var faktorer som ofte ble vektlagt når sentrale myndigheter besluttet å kutte opptakskvotene. Et nært og aktuelt eksempel på dette er de utilstrekkelige rammene for opptak Sjøkrigsskolen fikk i årene rundt 2005, i en periode skolen skulle utdanne offiserer til å bemanne den nyervervede og oppdaterte flåten: "Europas beste marine", ifølge enkelte politikere og høyere offiserer. Denne avgjørelsen ble riktignok tatt på et tidspunkt med stor usikkerhet om hvordan den nye ordningen med avdelingsbefal ville slå ut, men et sannsynlig resultat av praksisen er den nåværende vanskelige personellsituasjonen på fregattene.

## BEFAL MED ANNEN BAKGRUNN

Når tilgangen på yrkesbefal ble for knapp, iverksatte Sjøforsvaret supplerende tiltak. I tekniske disipliner som maskin og elektro, rykket dyktige menige mannskaper med rett fagkompetanse ofte opp til kvartermester for å erstatte befal som sluttet. I andre tekniske bransjer som radar eller sonar, kunne bakgrunn som vervet med lang fagutdanning og tjenesteerfaring være grunnlaget for å rykke opp. Disse måtene å rekruttere på var imidlertid ikke avgrenset til de fagområdene som er nevnt her. Noen av dem som kom inn

i befalsrekkene med slik bakgrunn, fortsatte videre på kontrakt og enkelte fikk senere yrkestilsetting. Utvist dyktighet i tjenesten, faglig etterutdanning og kvartermesterkurset ved Sjømilitære korps, der elevene fikk opplæring i allmennfag og administrative emner knyttet til tjenesten i Sjøforsvaret, var normalt måten å kvalifisere seg på for personell som fulgte denne veien til fast ansettelse.

Tilførsel av ekstra offiserer til Marinen skjedde gjennom rekruttering til egne utdanningsopplegg ved Sjøkrigsskolen. Under store deler av den kalde krigen var den viktigste ordningen den treårige nederste avdelingen som utdannet vernepliktige, operative offiserer. Siste kull tok eksamen i 1978. Opptakskravet var realskoleeksamen, senere niårig grunnskole, samt fartstid. Disse offiserene hadde tre års pliktjeneste og var særlig viktige for å bemanne MTB-er og mineryddingsfartøyer. Enkelte fortsatte på kontrakt i en periode. En god del av dem valgte å gjennomføre den sjømilitære utdanningen på øverste avdeling, men de fleste vernepliktige offiserer sluttet for å begynne i sivile yrker eller å videreutdanne seg ved høyskoler og universiteter.

En annen viktig ordning var å kvalifisere reserveoffiserer med bakgrunn fra handelsflåten ved hjelp av en ettårig utdanning. Den var en videreføring av det nære forholdet og samarbeidet som i alle år har eksistert mellom skipsfarten og Marinen. Fram til 1963 forutsatte opptak ved Sjøkrigsskolen realskole, men i tillegg måtte søkerne ha fartstid i handelsflåten. På nederste avdeling var fartstid nødvendig helt fram til siste opptak i 1975. Opptakskravet til den ettårige operative linjen marineavdelingen (O/MA) krevde skipsførereksamen eller minimum begge stymannsskolene. Da videregående skole overtok etter gymnasordningen, ble utdanningen av sjøfolk innpasset i den nye modellen. De som ble uteksaminert etter det nye opplegget var yngre, og de fleste manglet fartstid. De var dermed dårlig rustet til å fylle offiserstillinger selv om de hadde teorien på plass, og tilgangen på offiserer med sivil maritim bakgrunn begynte derfor gradvis å avta fra første halvdel av 1970-årene. Det skjedde parallelt med at rekrutteringen til den ordinære utdanningen i Marinen var på et bunnivå, og norske redere begynte å ansette utenlandske sjøfolk og offiserer. Denne parallellutviklingen fikk etter hvert konsekvenser for hele den maritime sektoren.

Utdanningsplanen for O/MA la vekt på allmennfag, sjøforsvarslære og administrative disipliner. Ordningen ble videreført som O/MA I, da det tidlig på 1970-tallet ble utviklet to nye utdanningsmodeller på operativ linje, marineavdelingen. Disse modellene var nokså like, men med noe forskjellig opplegg for gjennomføring for dem som hadde bakgrunn som sivilingeniører (O/MA II) enn for dem som kom inn med realartium (O/MA III). Felles for disse ettårige ordningene var at hovedtemaene var rettet mot nautiske fag, med navigasjon som det viktigste emnet. I snitt hver tredje uke av utdanningen foregikk derfor om bord på skip, med praktisk trening i navigasjon og sjømannskap. O/MA III ble en særlig populær ordning som tiltrakk seg høyt kvalifiserte søkere. Opplegget bidro positivt til å sikre bemanningen av den stående marinen fram til 1985, da den reviderte befalsordningen med den tilhørende utdanningsordningen basert på befalsskole som første trinn, ble iverksatt og Sjømilitære korps lagt ned.



nivå i en årrekke, trolig en ikke uvesentlig faktor for den posisjon den norske handelsflåten opparbeidet seg.

Handelsflåten produserte den gangen systematisk og kontinuerlig et bredt spekter av maritim kompetanse. Denne produksjonen sikret ikke bare rederinæringen den kunnskapen den trengte, men tilførte også en rekke viktige samfunnsorganer den kompetansen de var avhengige av. Erfarne sjøfolk som gikk på land, ble nøkkelpersonell på verft, mekaniske verksteder og gründere som startet egne bedrifter (Schulz 2015). Dekksoffiserer ble ofte havnefogder eller ansatt i Kystverket, Sjøfartsdirektoratet, Losvesenet eller rederivirksomhet. Maskinoffiserene begynte i tilsvarende etater, samt i klassifiserings- og sjøforsikringselskaper, for å nevne noe. Da oljealderen startet, var denne kompetansebrønnen et viktig bidrag til at norske bedrifter så raskt tilpasset og utnyttet offshorevirksomheten, både som leverandører av utstyr og tilbydere av tjenester.

Den ettårige befalsutdanningen som kom i gang i midten av 1980-årene, kunne imidlertid ikke dekke Marinens reelle faglige behov, og de uteksaminerte representerte ikke alene en tilstrekkelig rekrutteringsbase for opptak til Sjøkrigsskolen. Revidert befals- og utdanningsordning representerte derfor et redusert rekrutteringsgrunnlag og en faglig svekkelse av en rekke viktig fagfelt i Sjøforsvaret. Det skjedde på tross av en rekordstor søknad til befalsskolen. Årsaken var at opplæringen var for kortvarig og modellen ikke tilpasset fartøyenes behov, spesielt innenfor de tekniske bransjene. Den faglige svekkelsen forplantet seg også til 1. avdeling ved Sjøkrigsskolen. Der ble det ikke tatt hensyn til at det toårige opplegget i tillegg til opplæringen i de sjømilitære fagene også skulle imøtekomme sertifikatkravene til navigatører og maskinoffiserer. Disse svakhetene ble rettet opp på midten av 1990-tallet, da forsvarssjefen utvidet lengden av 1. avdeling på operativ og teknisk linje til tre år.

Det tok Sjøforsvaret mange år å rette opp de uheldige følgene av like utdanningsordninger i alle forsvarsgrenene. Selv om intensjonene var de beste, var innføringen av ettårig befalsskole sydd etter samme lest som mobiliseringshærens modell lite formålstjenlig. Den er et typisk eksempel på at endringer påført utenfra, uten tilstrekkelige vurderinger og virksomhetsforståelse kan få uheldige konsekvenser for organisasjonen. Resultatet ble i dette tilfellet en forutsigbar, men utilsiktet, svekkelse av flåtens operative evne, som hadde negative virkninger for Marinens våpengrener i en årrekke.

## TILGANG PÅ MENIGE MANNSKAPER

Marinen ble gjennomgående tildelt svært dyktige gaster til tjeneste om bord, selv om kvaliteten kunne variere mellom de fire årlige inntakene til førstegangstjeneste. Så lenge førstegangstjenesten var 18 måneder, var nyttetjenesten akseptabel også for dem som fikk lengre spesialopplæring ved fagskolene. Fagkurs av særlig lang varighet som utdanning til telegrafist eller systemtekniker innen områdene radar, sonar, tele eller servo, var derimot forbeholdt vervede – matroser eller konstabler fra Sjømilitære korps. Da førstegangstjenesten i 1964 ble redusert til 15 måneder, ble varigheten av rekruttskolen redusert og spesialkursene for gastene lagt om og forkortet (Herlofson 1977, 153). Formålet var å nyttiggjøre seg de menige mannskapene på en akseptabel måte den tiden de var inne til tjeneste, og derigjennom bidra til at den stående marinen var kampklar mesteparten av året. Dette lyktes i stor grad, men det forutsatte et relativt betydelig innslag av vervede mannskaper. Særlig gjaldt det ubåtene, der det bare var kokken som ikke var vervet, og det samme på fregattene, der gjerne mellom en tredjedel og en fjerdedel av de menige mannskapene var på kontrakt. Matroser og fyrbøtere ble rekruttert blant de av mannskapene i førstegangstjeneste som hadde utmerket seg som operatører eller som fagpersoner på andre måter. Det var i størrelsesorden 430 vervede i Sjøforsvaret i 1977 (Herlofson 1977, 155).

## DISPONERING OG KVALIFISERING AV PERSONELL

Viktige elementer i en befalsordning er rekrutteringsmuligheter, utdanningssystem, ansettelsesvilkår, disponering, og avansement koblet til grads- og lønssystem. Befalsordningen som ble innført på midten av 1960-tallet bygde på beordringssystemet og ga arbeidsgiver vide fullmakter til å disponere personellet i stilling. Etter at systemet var innarbeidet, fungerte det relativt godt for de fleste i Marinen. Det åpnet på den andre siden også opp for rovdrift på enkelte spesialistgrupper som var i manko. Normalt skjedde slike beordringer for å oppfylle kravet om at et visst antall operative fartøyer av ulike klasser til enhver tid skulle være på beredskap i Nord-Norge. Fra slutten av 1960-tallet tilhørte ubåtsjefer en slik utsatt kategori. Det forekom derfor at en sjef som la til kai på Haakonsværn med ubåten sin på en fredag, etter mange uker på tokt, måtte overta et annet, nylig oppøvet fartøy og seile nordover for en ny periode den påfølgende mandagen.

Men fleksibiliteten i beordringssystemet kunne også utnyttes positivt. Et tiltak mange satte stor pris på, var at fagskolene, som den gangen hadde ansvaret for å planlegge rekruttering, utdanning og disponering av kvartermestre og offiserer med langkurs innenfor sine fagfelt, utarbeidet 10-årsplaner. Planene anga hvor personellet skulle tjenestegjøre de første 12-14 årene av tjenesten, den såkalte kvalifiseringsperioden. De skapte forutsigbare rammer for familieliv og andre private aktiviteter. Disponeringen ivaretok på den ene siden fartøyenes, skolenes og støttesystemenes behov for rett kompetanse, og på den andre siden en systematisk faglig oppbygging av den enkelte, som fikk variert tjeneste, med økende ansvar og suksessivt større utfordringer. I dette systemet var det

viktig å kunne plassere en offiser i en relevant posisjon hvor vedkommende tilegnet seg nødvendig kompetanse for videre avansement. Derfor hadde en del stillinger flytende grad, eksempelvis fenrik/løytnant eller løytnant/kapteinløytnant. Flexibiliteten denne ordningen skapte, gjorde det mulig å ivareta oppbyggingen av den enkeltes kvalifikasjoner samtidig som avdelingens behov kunne bli tilgodesett. Opprykk skjedde i et ansiennitets-system, der antall år i grad var prinsippet innenfor hver kategori (som var delt opp etter utdanningsnivå) fram til normalopprykk. Deretter ble opprykk bestemt etter prosentvis utvelgelse innenfor de ulike bransjene eller fagfeltene i hvert kull.

Så lenge sjøtjenesten varte, ble ikke Marinens personell utsatt for hyppige flyttinger i samme grad som yngre befal i Kystartilleriet og Hæren. Grunnen var at de fleste kampfartøyene opererte ut fra hovedbasen. Befalet på fartøyklasser som hadde andre hjemmebaser, kunne bosette seg der, men mange valgte av ulike grunner å pendle. Det betydde på 1960- og 1970-tallet mye fravær fra hjemmet. Mange hadde imidlertid erfaring med de lange periodene sjøfolk som seilte i handelsflåten var borte og sammenlignet seg med dem. Dessuten gjorde kravet til beredskap det uansett vanskelig å komme fra, det krevde tilstedeværelse om bord eller der fartøyet oppholdt seg.

Sjøforsvaret hadde den gang, i tillegg til langtidsplanene for disponering av det enkelte befal, et desentralisert system for forvaltning av personellet. I kombinasjon med et beordringssystem som ble forvaltet med fornuft, der dialog med berørte befal inngikk, hadde denne ordningen mange positive sider. For det første ivaretok opplegget den kompetansesmessige kvalifiseringen av personellet og dekket tjenestestedenes behov. For det andre skapte den forutsigbarhet for den enkelte offiser og familien. For det tredje åpnet den til en viss grad opp for å ta hensyn til befalets ønsker både om tjenestested og videreutdanning. For det fjerde ga den rom til å belønne dem som tok et ekstra tak eller aksepterte en lite populær beordring. I neste omgang kunne disse få mer attraktive jobber, beordring til et sted familien gjerne ville bo eller bli sendt på en ønsket etterutdanning Sjøforsvaret tilbød. Forutsetningen for at dette virket, var god dialog med den personellansvarlige, noe som selvsagt kunne variere den gang som nå. Det var dessuten kort vei fra kaiene på Haakonsværn til den aktuelle våpenskolen. Der satt personelloffiseren med en tavle på veggen, som ga oversikt over planlagte beordringer. Det var rutine for mange når fartøyet anløp hjemmehavnen eller opererte ut fra hovedbasen, å stikke innom og slå av en prat. Dette systemet fungerte derfor på mange måter tilfredsstillende. Så lenge langtidsplanene ble fulgt, fikk forsvarsgrenen gjennomgående få klager etter at de årlige beordringsoppgjørene ble iverksatt.

Personelloffiserene ved skolene på KNM Tordenskjold hadde også en viktig funksjon i rekrutteringen til det enkelte fagområdet. De kunne hele tiden ta pulsen på det som rørte seg blant det yngre befalet. I tillegg hadde de både detaljoversikt over behovet for kompetanse innen eget felt og solid kunnskap om det til enhver tid tilgjengelige befalet for å fylle stillingene. Det gjorde det mulig for dem å ha et langsiktig perspektiv. De lå derfor ofte i forkant og sendte inn behovsoppgaver over antall elever fagfeltet trengte å ta opp



på skolene. Siden fagskolene dessuten hadde beordringsmyndigheten over menige, både utskrevne og vervede som var utdannet hos dem, var personelloffiserene sentrale i forsøkene på å spore opp en erstatter ved uforutsette avganger. Det var ofte vanskelig eller uakseptabelt å seile med vakante befalsstillinger om bord på operative fartøyer. I tillegg til raskt å finne en egnet erstatter, utøvet personelloffiseren i slike situasjoner en viktig funksjon med å kvalitetssikre aktuelle kandidater.

Personelloffiserene var normalt erfarne, vel ansatte offiserer innenfor sine fagfelt. Mange opparbeidet stor tillit blant befalet og ervervet en betydelig innsikt i den enkeltes private situasjon. Slik innsikt og troverdighet styrket mulighetene for gjennom dialog å komme fram til akseptable løsninger når noen sluttet og planene måtte endres. På denne måten praktiserte Sjøforsvaret et beordringssystem som i betydelig grad bygde på villighet og samtykke. Selv om Sjøforsvarsstaben sentralt fra tid til annen, blant annet for å ivareta beredskapskravet, foretok beordringer som verken var ønsket eller i henhold til langtidsplanen, hørte det til unntakene. Det var derfor liten begeistring i forsvarsgrenen da den reviderte befalsordningen innførte søknadssystemet. Flere tok til motmæle.

Den reviderte befalsordningen (RBO) som kom på midten av 1980-årene, tok sikte på å legge bedre til rette for at det enkelte befalet selv kunne foreta selvstendige valg om tjeneste. Hovedregelen ble at etter en kort periode med beordringsplikt, foregikk avansement ut over normalopprykk etter søknad og konkurranse om stilling basert på prinsippet om realkompetanse (Engstad 1996, 234–240). Alle skulle gå gradene, men kunne selv velge ambisjonsnivå. Offiserer som satset på å besette de høyeste stillingene, måtte som tidligere kvalifisere seg for dem. Det medførte fortsatt krav om variert tjeneste, noe som ofte innebar behov for å flytte. Søknadssystemet ga på den andre siden mulighet for å velge bort belastningen ved å måtte kvalifisere seg til konkurranse om slike karrieremesige opprykk.

En forandring i utdanningssystemet som skjedde samtidig med RBO, revidert utdanningsordning, tok ikke utgangspunkt i noen behovsanalyse, men bygde på ideen om enhetsbefalet med lik utdanningsmodell for alle forsvarsgrener. Utdanningsmønstrer ble tredelt; befalsskole, krigsskole I og krigsskole II. Hver stilling skulle beskrives med fastsatte minimumskrav til utdanning, absolutte og ønskelige krav til tjenesteerfaring og de personlige egenskaper stillingen krevde. Fellesbetegnelsen var *realkompetanse*, et uttrykk for en offisers samlede kvalifikasjoner og skikkethet for en stilling. Ordningen forutsatte at kvalifikasjoner kunne tilegnes på forskjellig måte gjennom ulike kombinasjoner av utdanning og erfaring. Opprykk skulle skje etter konkurranse om tilsetning i stilling, der vurderingskriteriene bygde på realkompetansen.

I og med at den enkelte offiser fikk større ansvar for sin egen karriere, økte det mulighetene for å prioritere behov knyttet til privatsfæren. En offiser som eksempelvis ønsket å bedre ektefellens mulighet for en egen, selvstendig yrkeskarriere, kunne lettere kombinere det med å fortsette i Sjøforsvaret. Realkompetansen som kriterium skulle dessuten legge forholdene bedre til rette for at dyktige offiserer uten krigsskole reelt kunne konkur-

rere om videreutdanning og stillinger i de høyere gradssjikt. Tiltakene viste seg etter hvert å virke i tråd med disse formålene.

Men søknadssystemet hadde også mindre positive konsekvenser for personellet. Den økte usikkerheten og reduserte forutsigbarheten for dem som satset på karriere. Det var bare én som kunne få en ledig stilling og det var ofte mange om beinet. For å øke mulighetene for opprykk, søkte mange på et stort antall stillinger, noe som førte til et omfattende administrativt apparat til å utarbeide innstillinger og å velge ut hvem som skulle besette stillingene. Sjefene fikk forøvrig begrenset innflytelse på hvem de fikk som medarbeidere, utvelgelsen ble overlatt til egne ansettelsesråd. Tidligere ble skips-sjefene noen ganger forespurt før de fikk tilbeordret nøkkelmedarbeidere. Enkelte sjefer tok dessuten selv kontakt med beordringsmyndigheten for å fremme ønsker, ofte etter først å ha snakket med angjeldende offiser. Dette var forenelig med langtidsplanene for disponering så lenge det kun gjaldt å velge et fartøy foran et annet når sjøtjeneste sto for døren. Søknadssystemet fjernet denne muligheten og reduserte også skipssjefens hand- lefrihet, ved at offiserer normalt ble ansatt i en spesifikk stilling og ikke tilbeordret som skipsoffiserer, en trend som startet allerede under beordringssystemet. Sjefen kunne ikke lenger selv disponere offiserene eller fordele dem til aktuelle posisjoner, noe som ga mindre fleksibilitet, men klarere rammer.

Noe av det vanskeligste for offiserene etter innføringen av søknadssystemet viste seg paradoksalt nok å være mangelen på forutsigbarhet. Den personellansvarlige hadde ikke lenger myndighet til å gjennomføre de ønskene om tjeneste den enkelte offiser etter samråd måtte prioritere. Individuelle karriereplaner fikk derfor begrenset verdi fordi ingen lenger kunne forplikte arbeidsgiver på den måten beordringssystemet åpnet opp for.

## KVINNER OM BORD

Før 1976, da Stortinget åpnet opp for yrkestilsetting i militære ikke-stridende stillinger, var kvinner i uniform reservebefal og lotter i mobiliseringsstillinger. Reformen medførte dessuten at kvinner fra 1977 kunne gjennomgå ordinær befalsutdanning, med mulighet for å bli yrkesbefal. Samme år ble det første kullet med kvinnelige konstabler tatt opp ved Sjømilitære korps. Sjøkrigsskolen startet med opptak av kvinnelige kadetter i første halvdel av 1980-årene. I 1983 besluttet Stortinget at kvinner skulle få mulighet til å avtjene verneplikt. Året etter fulgte vedtak om full yrkesmessig likestilling og frivillig førstegangstjeneste, som ble iverksatt fra 1. januar 1985. Ifølge Terjesen, Kristiansen & Gjelsten (2010, 443-445) og Børresen et al. (2007, 96-100) kom de første kvinnene om bord midt på 1980-tallet. Den videre framstillingen om dette temaet bygger i hovedsak på disse kildene.

Selv om Sjømilitære korps var tidlig på banen og benyttet seg av det utvidede grunnlaget for rekruttering som reformen skapte, var det ingen stor entusiasme i forsvarsgrenen for å satse på kvinnelige søkere. Holdningen var nok heller avventende og lunken. I årene rundt 1980 var konkurransen stor fra velkvalifiserte mannlige søkere både til Sjømilitære

korps og Sjøkrigsskolen. Køen blant de vernepliktige som ønsket å avtjene førstegangstjenesten, var dessuten lang. Det var derfor et fåtall internt i forsvarsgrenen som i denne situasjonen så det store behovet for å satse på å rekruttere kvinner med de mange praktiske justeringer, tilpasninger og tiltak det ville medføre i den daglige tjenesten. At ordningen var påtvunget “utenfra”, styrket heller ikke entusiasmen.

Kvinnenes inntog på fartøyene påvirket imidlertid rammene for tjenesten om bord, selv om de bekledd de samme stillingene som deres mannlige kollegaer hadde hatt tidligere. Forskjellen var at de i kraft av å være kvinner representerte en meget liten, men synlig, minoritet. Ikke minst sosialt kunne det mange ganger være vanskelig å være i et så markant mindretall. Det var en utfordring å ankomme en skvadron eller en fregatt og være eneste kvinne blant 120 menn 24 timer i døgnet. Det medførte konstant eksponering og synlighet, noe som kunne være slitsomt. Det var også krevende hele tiden å leve opp til de uuttalte og uttrykte krav om å yte utover det normale for å bli godtatt som likeverdig kollega. På den andre siden avfødte slik målrettet innsats gode bidrag både til fartøyets operativitet og faglige nivå, noe som alltid verdsettes om bord på et krigsskip. Videre hadde det kvinnelige nærværet tydelige positive virkninger på den mannlige delen av besetningen. Properheten økte og samtaleemnene endret seg, noe som blant annet medførte at omgangstonen i messen ble bedre enn tidligere. De sosiale forhold ble mer normale slik det er der begge kjønn er til stede.

Generelt gikk integreringen av kvinner på fartøyene langt mer smertefritt enn mange forventet. Imidlertid forekom det en del uheldige episoder som i de aller fleste tilfellene handlet om enkeltpersoners holdninger og fordommer. Beklageligvis involverte flere av de negative hendelsene noen av de eldre av offiserene om bord. Forklaringen kan være at de identifiserte seg sterkt med forsvarskulturens maskuline verdier og hadde et tradisjonelt syn på kvinnerollen. Derimot aksepterte yngre besetningsmedlemmer de kvinnelige offiserene på en selvfølgelig måte. De var vant med kvinnelige ledere og hadde i tillegg utviklet et naturlig forhold til likestilling i oppveksten, gjennom den likeverdige behandlingen av jenter og gutter de hadde opplevd i barnehage, skole og fritidsaktiviteter.

Normene i macho-kulturen om bord, som ofte den handlekraftige, operative offiseren var bærer av, etterspurte i liten grad motforestillinger. De fåtallige kvinnene kunne ikke sjelden få valget mellom å bli “en av gutta” eller å bli oversett. Det viste seg vanskelig å øke den prosentvise andelen av kvinner i befalskorpset i Sjøforsvaret, som i en årrekke fram til 2010 svingte mellom fem og åtte prosent. Marinens vedvarende praksis med å tilbeordre et lite antall kvinner til hvert fartøy, har trolig bidratt til at mange kvinnelige offiserer har valgt å slutte. Det er også sannsynlig at negativ atferd med utspring i macho-kulturen kan ha tilskyndet avgangen ytterligere. Hvorvidt disse forholdene også har påvirket rekrutteringen, kan være vanskeligere å fastslå.

Imidlertid er det grunn til å anta at en bedre tilrettelegging av sjøtjenesten for kvinner kan få positive ringvirkninger, både for å minske avgangen og å øke rekrutteringen. Bakgrunnen for hevde dette, er at andre mariner som praktiserer å tilbeordre minimum

20 prosent kvinner til hvert fartøy, slik minoritetsforskningen anbefaler, har oppnådd en større andel kvinner i befalskorpset enn den norske marinen. Spørreundersøkelsen jeg foretok i tilknytning til arbeidet med sjøforsvarshistorien, viste at mangelen på mulighet for å kunne “skjule seg” i mengden, var av de mest negative erfaringene de kvinnelige offiserene trakk fram (Terjesen, Kristiansen & Gjelsten 2010, 444-445). Konformitetspresset kunne dessuten være betydelig, og savnet etter flere kollegaer av samme kjønn kunne bli stort for den som sto alene. Et underliggende, ikke uttalt premiss noen av de kvinnelige offiserene pekte på i sine svar, var at manglende tilrettelegging kunne oppleves å være et uttrykk for likegyldighet eller fravær av engasjement og vilje til å satse på kvinner.

I 2015 er mange av disse forholdene endret til det bedre. Ingen opplever i dag å være en ensom svale blant 120 menn. Selv om regelen om 20 prosent kvinner fortsatt ikke er et premiss for disponeringen av personell til sjøtjeneste, er det et betydelig antall kvinner i besetningene på alle fartøyene. Dessuten er mange rammer forandret i positiv retning. Likestilling er i dag en akseptert norm i samfunnet, noe som også avspeiler seg i endrede omgangsformer om bord. Yngre offiserer kan ha kvinnelige admiraler og andre senioroffiserer i sentrale stillinger som inspirasjon – forbilder pionerene manglet. Det er rimelig å anta at disse forandringene bidrar til å oppleve større likeverd, styrke selvilliten og øke trivselen blant kvinnelige befal og offiserer. I juli 2015 hadde andelen kvinner blant militært ansatt personell steget til 10 prosent.<sup>7</sup> Disse forbedringene og innføringen av allmenn verneplikt for kvinner kan forhåpentligvis bidra til å øke denne prosentdelen ytterligere i framtiden, både ved at rekrutteringen øker og ved at en større del av kvinnene velger å fortsette karrieren i Sjøforsvaret.

## HORISONTAL REKRUTTERING

På midten av 1990-tallet hadde Sjøforsvaret kommet godt i gang med omstillingen av Marinens seilingsmønster. Grunnlaget var doktrinedokumentet “Sjøforsvaret inn i det 21. århundre”, som generalinspektøren for Sjøforsvaret ferdigstilte høsten 1993 og offentliggjorde i ugradert versjon i 1994 (Generalinspektøren for Sjøforsvaret 1994). Det bygde på innstillingen fra Forsvarskommisjonen av 1990 (FK 90) og den påfølgende langtidsmeldingen St.meld. nr. 16 (1992–1993). Doktrinen la fundamentet for det todelte Sjøforsvaret, der Kystvakten overtok ansvaret for å være til stede i norske farvann og ivareta den daglige, rutinemessige hevdelsen av norsk suverenitet og suverene rettigheter. Marinen innførte et baseorientert øvelsesmønster med vekt på å trene på krigsfunksjonene. Samtidig skulle kampfartøyene utgjøre en ressursbrønn og ekstra forsterkning som kunne støtte Kystvakten når den hadde for liten kapasitet, eller det oppsto situasjoner med behov for å disponere sterkere maktmidler.

Parallelt med omstillingen startet nedbyggingen av Marinen. Reduserte budsjetter gjorde at det gradvis ble færre kampfartøyer under kommando. Samtidig vokste næringslivet raskt, og etterspørselen etter maritim kompetanse ble stor. På midten av 1990-tallet

hadde Sjøforsvaret rundt 250 yngre offiserer på permisjon, et tall som holdt seg stabilt i noen få år. Når permisjonstiden på to år var over, sluttet i størrelsesorden vel 100 hvert år i den perioden. Selv om ikke alle hadde den bakgrunnen, tilsvarte denne årlige avgangen halvannet normalt årskull fra Sjøkrigsskolen. På tross av at antall utrustede fartøyer minsket, ble det problemer med å få bemannet de enhetene som fortsatt skulle seile. Skoleplassene ble utnyttet, men det tok tid å fullføre utdanningen, og den tradisjonelle tilgangen på annen nyttbar maritim kompetanse hadde skrumpet inn.

I denne situasjonen ble horisontal rekruttering et av tiltakene som bidro til å avhjelpe situasjonen. Personell som på egenhånd hadde tatt relevant faglig videreutdanning, og tidligere hadde fullført befalsskole med plikttjeneste eller tatt befalsutdanning som del av førstegangstjenesten, fikk tilbud om kontrakt, med senere mulighet for å kvalifisere seg til å konkurrere om yrkestilsetting. Tilbudet inkluderte dessuten en ekstra bonus for hvert år av det fullførte studiets normerte lengde. Bonusen ble utbetalt årlig, i etterkant av at et kontraktsår var fullført (Generalinspektøren for Sjøforsvaret 1998). Tiltaket ble rekrutteringsmessig en suksess og til god hjelp for å sikre en forsvarlig bemanning av fartøyene i en kritisk fase, men bonusordningen skapte vansker og ble avvirket. Grunnen var at enkelte arbeidstakerorganisasjoner og forvaltningsorganer mente tiltaket hørte inn under spørsmål som arbeidslivets parter skulle forhandle om og dermed utenfor generalinspektørens kompetanseområde.<sup>8</sup> Videre innførte krigsskolene et såkalt kvalifiseringskurs som supplerte den faglige utdanningen fra sivile høyskoler med lederkompetanse på krigsskolenivå. Til sammen dannet tiltakene grunnlag for yrkestilsetting som offiser. En stor del av dem Sjøforsvaret rekrutterte på denne måten hadde tatt maritim høyskole, men enkelte hadde også tilegnet seg annen fagkompetanse som forsvarsgrenen hadde knapphet på.

## DET INTERNE ARBEIDSMARKEDET

Offiserer fra Sjøkrigsskolen var i utgangspunktet generalister innenfor sine fagfelt. De operative offiserene navigerte og ledet stridsfunksjonene, maskinoffiserene sørget for fartøyenes framdrift og kraftforsyning, intendanturoffiserene sto for forsyninger og forpleining. Etter lengre tids tjeneste på eksempelvis ubåter eller MTB-er opparbeidet offiserene selvsagt også særlig kunnskap om og fikk erfaring i å anvende disse fartøyenes ulike systemer, med de muligheter og begrensninger de hadde. Det var imidlertid kvartermestrene fra Sjømilitære korps som teknisk ivaretok sensorer, våpen og kontrollsystemer. De tok hånd om det rutinemessige vedlikeholdet, og når det oppsto feil, var det de som feilsøkte og reparerte. Som oftest var de også de dyktigste til å operere utstyret. Deres kjernekompetanse var derfor i utgangspunktet knyttet til et spesifikt fagfelt og de ulike systemene innenfor dette. Minører var således eksperter på alle typer sprengstoff, miner og torpedoer, men også på antiubåtvåpen, som terneraketter og deres kontrollpaneler. Sonarkvartermesteren kunne sonarsystemene på fingrene, både teknisk og som operatør med tilhørende prosedyrer. En annen sentral spesialist var kanoneren som tok seg av alt

materiell og systemer knyttet til artilleri, inkludert rakettsystemer mot overflatemål og til forsvar mot luftangrep. Han hadde også ansvaret for nødvendig opplæring i prosedyrer og drill for å kunne utnytte disse stridsmidlene med tilknyttede sensorer effektivt i kamp.

Under den kalde krigen hadde den stående marinen så mange fartøyer under kommando at spørsmålet om kritisk masse sjelden var en aktuell problemstilling. Selv når avgangen var betydelig, sørget antallet utrustede fartøyer for at det som oftest var nok fagpersonell på de fleste områder til å sikre kvalifisert bemanning både ved fagskolene og i forsyningssystemet. Standardiseringen av våpen, sensorer og maskineri, som flåteplanen av 1960 la vekt på, bidro ytterligere til at dette ikke ble noe problem.

Et ledd i å sikre og videreutvikle det enkelte befalet, fagfeltene og treningsnivået om bord, var å beordre offiserer med erfaring fra MTB-er, ubåter og andre fartøytyper til tjeneste på fregatt. Ideen var at det også skulle gå andre veien, men det viste seg av ulike årsaker vanskeligere å få til, selv om det forekom. En vaktstjef med erfaring fra MTB-ene kunne se med friske øyne både på taktikk og prosedyrer, samt hvordan fregatten utnyttet sine systemer når den under en øvelse trengte inn en fjord som del av en angrepsstyrke. Hans kunnskap og innsikt, opparbeidet gjennom mange år med øvelser i å angripe styrker som skulle forsere innløpsforsvaret, kunne på denne måten komme fregattbesetningen til gode og senere overføres til fregattvåpenet som helhet. En ubåtsjef eller en offiser med lang tjeneste på ubåt kunne på tilsvarende måte tilføre nye impulser når fregatten jaktet på uidentifisert ubåt eller øvde på det. I tillegg til å kunne bidra med annen faglig ballast, greide en erfaren offiser normalt raskt å sette seg inn i det nye fartøyets systemer og rutiner. Dette gjorde at hun eller han hurtigere kunne fylle sin rolle, ivareta sine plikter og funksjoner enn en nyutdannet offiser som oftest ville ha maktet. Alt dette gjorde at et fungerende internt arbeidsmarked mellom Marinens våpen for offiserer på sjøtjeneste ga verdifulle faglige impulser, skapte fleksibilitet og motvirket innnavl i fagmiljøene. Det kunne ellers blitt resultatet av kun å satse på å rekruttere internt.

I 2015 bidrar rutinemessige oppøvinger og mønstringer i regi av Flag Officer Sea Training i Storbritannia som vaksine mot potensielt uheldige virkninger av mangel på nytt blod fra andre fartøymiljøer. Et trekk ved dagens situasjon er for øvrig at offiserer på sjøtjeneste kan være eldre enn bare for få år siden. Det åpner for at personell med bakgrunn fra mindre kampfartøyer kan fortsette tjenesten på fregatt eller fartøyer i Kystvakten og stå om bord noen år til.

## KVALIFISERT BESETNING

Når et utrustet krigsskip under kommando hadde fått hele besetningen om bord, startet oppøvingen som kulminerte i en bestått generalmønstring. Godkjenningen ga enheten status som kampklart eller operativt fartøy. Premissene var:

- Fartøyet måtte være i god teknisk stand og alle systemer virke.
- Krigsskipet måtte være fulltallig bemannet, og offiserer som menige måtte ha opp-

arbeidet nødvendige ferdigheter i å operere og anvende fartøyets systemer og våpen effektivt i strid.

- Besetningen måtte beherske Natos felles taktiske doktriner, sjømilitær ordregivning og andre prosedyrer for samvirke med allierte fartøyer og fly i gjennomføringen av engasjementer til sjøs.

Generalmonstringen var starten på en periode med operativ virksomhet, der daglige gjøremål, målrettet trening og deltakelse i øvelser inngikk (Børresen et al., kap. 6 og kap. 9). Slike aktiviteter kunne skje i større forband som ble opprettet for å løse et spesifikt oppdrag eller som del av en alliert flåtestyrke. Formålet var i tillegg til å ivareta konkrete oppdrag, å videreutvikle og styrke fartøyenes kampevne og operative nivå. Under den kalde krigen varte en operativ periode i den norske marinen normalt i underkant av et kalenderår. Når denne fasen var over, ble mannskapene som hadde fullført førstegangstjenesten dimittert. Samtidig ble noen av de vervede, kvartermestrene og offiserene frabeordret og erstattet av nye. Deretter begynte syklusen på nytt. Enkelte av mannskapene som var ferdig med førstegangstjenesten vervet seg, mens noen vervede og befal sluttet i Sjøforsvaret.

Fartøyenes kampkraft kunne variere etter noen måneder som operativt fartøy på beredskapstjeneste. Intensiteten i den daglige treningen av ferdigheter på det enkelte skip kunne i noen grad være en funksjon av seilingsprogrammet, men berodde i tillegg på skipsledelsens initiativ og innsatsvilje. Særlig var skipssjefen viktig, men også nestkommanderende kunne bety mye. Et "happy ship" med høyt engasjement og trivsel kunne ikke sjelden beholde mesteparten av besetningen intakt gjennom hele den operative perioden. Det var mange eksempler på fartøyer og skvadroner som oppnådde slike resultater, men det var også unntak. Noen fartøyer kunne være preget av dårlig ledelse, lavere aktivitet enn normen og mindre profesjonell innstilling (Børresen et al. 2007, 84–85). Ved disse enhetene kunne misnøye lettere vokse fram og utvikle seg til mistrivsel, slik at mannskaper jevnlig søkte seg bort. Følgen ble at det operative nivået sank. Befalet på enheter som på denne måten hadde kommet skeivt ut, hadde dessuten sjelden verken entusiasme eller tilfredsstillende rutiner for å ta godt i mot, følge opp eller trene nyankomne mannskaper skikkelig.

Den såkalte årsmodellen hadde en svakhet. Det var en viss avgang av personell gjennom året, også i noen grad på veldrevne og godt ledede fartøyer. I tillegg til dem som av ulike personlige årsaker søkte seg bort, kom frabeordringer for å tette vakanser på høyere prioriterte enheter, eksempelvis fregatter som skulle delta i Natos stående flåtestyrke, Stanavforlant. I slike sammenhenger var særlig menige spesialister en utsatt gruppe. Det ble derfor utviklet en variant av årsmodellen som skulle minske effekten av denne type uønskede avganger. Hvert kvartal ble en fjerdedel av besetningen blant de menige på førstegangstjeneste skiftet ut. Dersom et fartøy hadde gode rutiner for å ta imot og trene opp de nye mannskapene, noe som alltid var en hovedaktivitet i de første ukene

etter et slikt skifte, kunne det gå raskt å få kampenheten operativ igjen (Børresen et al. 2007, 78–79). Fordelen med modellen var at fartøyet kunne være tilgjengelig for mange kategorier av oppdrag gjennom mesteparten av året fordi storparten av besetningen hele tiden hadde et høyt treningsnivå. Den opprinnelige ideen var også å spare utgifter ved parallelt å redusere hyppigheten av oppøvningsperiodene. I praksis viste det seg imidlertid påkrevet å ha full oppøving én gang i året også med denne ordningen, for å gi nødvendig faglig påfyll til befal og vervede. Det var forutsetningen for å makte å holde ferdighetene til hele besetningen på et akseptabelt nivå.

## OPPSUMMERING

Utdanning og trening av fartøybesetninger har alltid måttet tilpasses når rammer som førstegangstjenestens lengde, personellmessige og økonomiske ressurser har forandret seg. Dessuten har modellene for utdanning utviklet seg både i Forsvaret og i samfunnet ellers.

Slike skifter, og den interne streben i Forsvaret etter en felles modell for alle forsvarsgrenene, har medført til dels store omlegginger og tilpasninger av Sjøforsvarets egne opplegg. Innføringen av revidert utdanningsordning og nedleggingen av Sjømilitære korps i 1985 var epokegjørende. En annen stor utfordring for Marinen i 80-årene var integreringen av kvinnelige besetningsmedlemmer. Etter noen beklagelige feilskjær i startfasen gikk det på mange måter bra, bortsett fra at den kvantitative rekrutteringen sviktet slik at kvinnene har forblitt en prosentvis liten minoritet. Mangelfull tilrettelegging av sjøtjenesten kan være én av årsakene til dette.

Når rekrutteringen til befalsyrket var svak eller avgangen ekstra stor, utnyttet Marinen tradisjonelt personell med maritim kompetanse på to måter: enten ved å gi kvalifiserte fagfolk blant menige på førstegangstjeneste eller vervede status som befal, eller ved å utdanne navigatører til reserveoffiserer gjennom et ettårig opplegg ved Sjøkrigsskolen. En alternativ, tilsvarende ordning rekrutterte kandidater med realfaglig bakgrunn. I perioden fra 1960 til den kalde krigens slutt gjorde Sjøforsvaret seg ytterligere nytte av disse kategoriene befal gjennom utstrakt bruk av åremålskontrakter. Dette var et avgjørende bidrag til at den stående Marinen gjennomgående var fullt bemannet og generelt holdt et brukbart operativt nivå.

I 1985 ble beordringssystemet erstattet av et søknadssystem. Hensikten var at befalet selv skulle kunne velge ambisjonsnivå og ha større innvirkning på egen livssituasjon. Det viste seg imidlertid at forutsigbarheten for den enkelte i noen sammenhenger kunne minske i stedet for å bli større. Det gjorde at grunnlaget for å kunne legge konkrete planer ble mer usikkert enn tidligere, da Marinen normalt beordret til ny tjeneste med utgangspunkt i tiårsplaner utarbeidet i samråd med hver og én.

Fregattene har vært et avgjørende redskap for å ivareta bredden i produksjonen av norsk sjømilitær kompetanse. De har tilført fagskolene kompetente instruktører, noe som også har styrket de andre sjøforsvarsmiljøene. På den andre siden var det en berikelse for



fregattmiljøet å få om bord erfarne offiserer fra de andre våpnene, mange med bakgrunn som skipssjefer fra MTB-er, mineryddere og ubåter. Det interne arbeidsmarkedet sikret at det viktigste operative fagmiljøet på taktisk nivå fikk inn medarbeidere med tilstrekkelig selvstendig plattform til å kunne stille relevante og kritiske spørsmål. Det ga ofte nye impulser som både styrket miljøet og det faglige nivået.

# Dagens utfordringer

Jeg skal i dette kapitlet identifisere, belyse og drøfte noen av kompetanseutfordringene Marinen møter i dag. Enkelte problemstillinger er generelle og sammenfallende med situasjonen i resten av Forsvaret og andre etater og virksomheter. Andre er spesifikke for Sjøforsvaret eller Marinen. Jeg skiller ikke mellom disse kategoriene, men behandler relevante enkeltfaktorer hver for seg og etter tur.

De vurderingene jeg foretar, bygger i hovedsak på resultatene av tilgjengelige studier og utredninger, supplert med intervjuer og samtaler, samt andre innspill fra personell som tjenestegjør i Sjøforsvaret. Sentrale spørsmål er hva som gjør at systemet kompetansemessig er i ubalanse og hva årsakene kan være til at nøkkelpersonell slutter. Riktignok er slik avgang velkjent og en vedvarende erfaring i forsvarsgrenens historie, noe flere av de framlagte studiene og utredningene påpeker. Nåværende avgangsrate avviker faktisk ikke signifikant fra det som historisk sett er normen, men siden personellressursene i utgangspunktet knapt dekker dagens behov for kompetanse, er det et problem at en tradisjonell andel av offiserene slutter.

## RAMMER SOM PÅVIRKER KOMPETANSESITUASJONEN

I 2015 har ingen av fartøyklassene, eller de våpengrenene de tilhører, stillingshjemler nok til å trene opp seks besetninger, som er et minimum for å kunne ivareta et fagområdes behov for kritisk masse. Årsverksrammene om bord, som bygger på prinsippet om "lean manning", er så knappe at *alle* som tilhører besetningen må være på plass for å kunne bemanne samtlige poster i en kampsituasjon. Fartøyer under kommando er derfor i dag ofte organisasjoner med lite faglig overlapp. Det fører til at når vakanser *må* fylles opp, vil det normalt skje ved å tilbeordre kollegaer som tilhører besetninger på andre utrustede fartøyer av klassen. Våpnenes landorganisasjon disponerer sjelden et overskudd av kvalifisert reservepersonell som kan steppe inn når det oppstår frafall, slik situasjonen i større grad kunne være under den kalde krigen. Likevel kan det i noen tilfeller fortsatt bli løsningen å tappe landorganisasjonen, selv om det av og til kan innebære at det blir

den siste fagpersonen på feltet i støttesystemet som går om bord.<sup>9</sup> Slike disponeringer blir således ofte kun en variant av å ta manglende reservedeler fra et søsterskip som ikke er under kommando (Bentzrød 2015d). Denne typen tiltak bryter i tillegg årsplanen for de ansatte som blir plukket ut til beordring. Det kan få konsekvenser både for planlagte private aktiviteter og familieliv, i neste omgang kan det i noen tilfeller være dråpen som får begeret til å flyte over for den som blir berørt, og offiseren forlater Sjøforsvaret (Sjøforsvaret 2012, 16).

En av årsakene til denne typen uheldige virkninger er at hver besetning i utgangspunktet er uhyre nøkternt satt opp på et fartøy bemannet etter “lean manning”-normen. Det knappe antallet mannskaper og offiserer innebærer at det enkelte besetningsmedlemmet i tillegg til den hovedoppgaven hver stilling dekker, normalt må ivareta én eller flere tilleggssfunksjoner. Det medfører en betydelig grad av kryssutdanning, som både øker omfanget av grunnopplæringen og den kompetansemessige sårbarheten når noen sier takk for seg. Dessuten vokser behovet for jevnlig å trene på sekundæroppgaver som ikke inngår i å utføre de daglige gjøremålene i hovedfunksjonen, noe som kan svekke kvaliteten på treningsnivået eller gå på bekostning av annen viktig aktivitet.

Uansett bemanning vil alle fartøyer rutinemessig oppleve å måtte seile med vakan- ser. Det kan i særlig grad minske operativiteten til en enhet med knappe personellres- surser. Siden et kampklart krigsskip altså forutsetter at alle er på post, kan de hullene som oppstår ved fravær ha avgjørende innvirkning på evnen til å håndtere en trefning. “Lean manning” kan også gjøre at det i enkelte situasjoner oppstår behov for samme person i to forskjellige funksjoner. I verste fall kan begge roller være sentrale for både å ivareta krigsskipets stridsevne og trygge fartøyets sikkerhet og mulighet for å overleve i en havarisituasjon.

Vakanseer sliter også på de øvrige besetningsmedlemmene i den daglige driften. Noen må ta belastningen med å ivareta vakttjenesten og dekke opp det faglige vakuu- met som oppstår når andre slutter eller av forskjellige grunner er borte. Særlig krevende vil det være når nøkkelpersonell som avdelingssjefer mangler. I verste fall kan det føre til at et fartøy ikke kan seile, eller i hvert fall ikke løse oppdrag som krever operativ status innenfor det berørte fagområdet.

## **KNAPPE OPPTAKSKVOTER**

I tillegg til Forsvarets ønske om å spare driftsmidler, peker redselen for å bli sittende med for mange ansatte som ikke lenger er aktuelle for sjøtjeneste seg ut som en viktig årsak til at opptakskvotene rutinemessig blir satt lavere enn behovet. Det slutter imidlertid flere offiserer og kvartermestere enn det utdannes nytt befal for å gå om bord. Selv om dagens avgangsrater ikke er spesielt store sammenlignet med tidligere, blir konsekven- sene likevel betydelige. Om bord på fregattene fører kombinasjonen av avgang og knappe personellrammer til at erfaringsnivået på mellomledersjiktet synker. Yngre offiserer rykker tidlig opp i posisjoner de enda ikke fullt ut er klare til å fylle.<sup>10</sup> Over tid er det vanskelig

å opprettholde en tilstrekkelig produksjon av spisskompetanse under slike vilkår, ikke minst å ivareta nødvendig veiledning av underlagt personell på en tilfredsstillende måte. Alternative, interne kilder å rekruttere fra er få fordi situasjonen i Marinens øvrige våpen-grener er den samme. De har et begrenset antall besetninger og underskudd på erfarent personell, og alle kjemper for å holde hjulene i gang på best mulig måte innenfor sin egen sektor. Det medfører at det interne arbeidsmarkedet i forsvarsgrenen framstår som lite fleksibelt, og bidrar til å gjøre det vanskelig for offiserer å veksle mellom tjeneste på ulike typer fartøyer. Disse realitetene kan indikere at Marinen i 2015 er et system i kompetansemessig ubalanse.

## ANDRE MULIGE ÅRSAKER TIL AVGANG

Etableringen av et korps av avdelingsbefal skulle fra 2005 bidra til å styrke erfaringsnivået om bord og kompensere for færre yrkesbefal. Ordningen skulle dessuten bedre rammebetingelsene og ansettelsesforholdene for befall på ulike typer av tradisjonelle korttidskontrakter. Det kan være flere grunner til at ordningen med avdelingsbefal ikke har fungert som forventet, men de begrensede mulighetene for fast ansettelse virker å være en viktig årsak til at mange slutter tidligere enn ønsket. Dette kan synes paradoksalt i dagens samfunn, der det er vanlig å skifte jobb relativt ofte. Én konkret grunn kan være at mange stifter familie i 30-årsalderen og derfor er i en etableringsfase med små barn de neste årene. Privat kan det således passe svært dårlig å slutte i Sjøforsvaret ved fylte 35 år og måtte tenke på å starte studier og deretter finne seg ny jobb. For mange kan det være et bedre alternativ å gi seg tidligere, siden fast jobb i Sjøforsvaret kan være vanskelig å oppnå for dem som har valgt å gå veien om å være avdelingsbefal. En av studiene mer enn antyder at avdelingsbefal kan oppleve det som utrygt ikke å bli fast ansatt. Enkelte kan oppfatte fraværet av slike tilbud som et uttrykk for mangel på respekt og anerkjennelse, og hos noen kan det bidra til å skape en følelse av å bli lite verdsatt (Strand, Gulichsen & Steder 2013, 70).

En annen variant av å oppleve ikke å bli satt pris på kan springe ut fra retorikken rundt begrepet “den spisse ende”.<sup>11</sup> På tross av synkende, knappe driftsbudsjetter og mangel på kritiske personellressurser har Sjøforsvaret i det store og hele greid å stille fartøyer til disposisjon for å løse de oppdragene forsvarsgrenen har mottatt forespørsler om. Årsaken har ofte vært god dugnadsånd kombinert med yrkesstolthet og korpsånd. Dessuten har grenen tatt i bruk utradisjonelle løsninger og rutinemessig byttelånt kvalifisert personell fartøybesetningene imellom, noe som også har bidratt til at krigsskipene har kunnet seile som planlagt (Kjelstrup 2013). Det kan legge en demper på motivasjonen til noen og enhver hvis personellet i en organisasjon som gang på gang gjennom kreative tiltak og ekstra innsats lykkes i å klargjøre fartøyene til oppdrag, får høre at de utgjør en del av fettene som må fjernes for å styrke den spisse enden.

Når et fartøy gjennomfører seilas utenom årsprogrammet, fører det til behov for ekstra teknisk oppfølging og vedlikehold som følgelig ikke er planlagt. Når en fregatt kom-

mer til kai etter tokt, står normalt avspasering på programmet, men det gjelder ikke alltid for alle etter ad hoc-oppdrag. Siden støtteapparatet i landorganisasjonen mangler kapasitet til å ivareta vedlikehold utover det som er programmert, er løsningen ofte at de yngre, tekniske offiserene må ta byrden med å gjennomføre den nødvendige oppfølgingen av systemene på fartøyet. Slik ekstra innsats øker selvsagt inntekten, men en noe høyere inntekt kan i slike situasjoner sjelden kompensere for tap av fritid og mulighet for samvær med familien. Etter et lengre fravær ser ektefeller, samboere og barn gjerne fram til å kunne gjøre spesielle aktiviteter sammen. De unge offiserene om bord er ofte omgangsvener og bor kanskje i samme nabolag. Familiene til de som daglig må gå om bord, kan derfor observere på nært hold at andre offiserer fra fartøyet har fri og oppleve dette som dypt urettferdig forskjellsbehandling. Dersom det er gjentakende perioder med oppdrag og mye seilas, kan frustrasjon og press fra familien i en slik situasjon bidra til at yngre tekniske offiserer forlater skuta.<sup>12</sup>

Mens det i sivile virksomheter er vanlig at sjefene er økonomer eller ingeniører, er det operative offiserer som bekler de fleste lederfunksjonene i Forsvaret. I det militære, hierarkiske systemet er dessuten både lønn og statussymboler som distinksjoner, knyttet til grad. En stillings gasje og gradsnivå kan derfor oppleves som et direkte uttrykk for hvordan organisasjonen verdsetter funksjonen denne posisjonen representerer. Offiserer med økonomisk og teknisk bakgrunn har, trolig med rette, opplevd at deres fagområder og kompetanse noen ganger systematisk har blitt nedvurdert sammenlignet med operative og administrative gjøremål. Et godt eksempel fra Sjøforsvaret tidlig på 1990-tallet, etter noen år med enhetsbefalsordningen, var at forsvarsgrenen hadde en fullt oppsatt og meget kompetent krigsorganisasjon innenfor fagområdet torpedoer og miner, men hadde store problemer med å bemanne den daglige fredsvirksomheten. Grunnen var at mange av de dyktigste fagfolkene – minørene – hadde gått over i administrative funksjoner for å få opprykk. Deres behov for større anerkjennelse og/eller høyere lønn, gjorde at de benyttet andre muligheter for å få høyere grad enn det fagstillingene på området kunne tilby.<sup>13</sup>

Den naturlige løsningen på dette dilemmaet ville vært å oppgradere viktige stillinger innen fagfeltet torpedo/mine som sjefer for depoter, verksteder og skoleavdelinger til det nødvendige nivået. Et slikt forslag ville representert et funksjonelt syn og tilnærming. Den ansatte offiseren kunne fått en tilfredsstillende posisjon med akseptabel lønn uten å forlate fagfeltet sitt, og Sjøforsvaret hadde fått dekket sitt faglige behov med kompetent personell. Mange sivile bedrifter har i lang tid benyttet titler med høy prestisje – les: høy grad – for å premiere og beholde faglig dyktige medarbeidere. Noen slike betegnelser kan være knyttet til høye posisjoner i organisasjonen, eksempelvis direktør, uten at stillingen nødvendigvis verken innebærer leder- eller personellansvar. Det er uttrykk for at ledelsen anerkjenner og synliggjør at den ansattes fagkunnskap, innsikt og erfaring er viktig for og verdsatt av virksomheten.

I Forsvaret kan en slik pragmatisk og praktisk tilnærming støte på et helt annet grunnsyn, nemlig at antallet offiserer på hvert gradsnivå samlet sett skal utgjøre en py-

ramidestruktur. Med dette som utgangspunkt dukker det med jevne mellomrom opp påpekninger om at det har gått inflasjon i gradsnivået i Forsvaret. Neste trinn er å foreslå tiltak for å rette på dette ved å nedjustere gradene på et antall stillinger, noe som kan berøre mange både direkte og indirekte. Enkelte ganger har slike initiativ blitt fremmet uten tilstrekkelig virksomhetsforståelse og analyse av de sannsynlige konsekvensene av forslagene. Våren 2010 "utarbeidet Forsvarsstaben en oversikt over 320 årsverk som skulle fjernes fra FLO og overføres til Forsvarsstaben og generalinspektørene for å styrke 'den spisse enden' av Forsvaret" (Kjelstrup 2013). Samtidig laget Forsvarsstaben en oversikt over hvilke stillinger man kunne redusere graden på (Kjelstrup 2013). Forutsetningen var at de som satt i stillingene ikke skulle bli berørt, noe mange ikke stolte på. Imidlertid innebar forslagene i størrelsesorden en halvering av posisjoner med gradsnivå kommandørkaptein og orlogskaptein. Det skapte stor uro og frustrasjon blant de ansatte i Forsvarets logistikkorganisasjon, maritime kapasiteter (FLO/MK) og påvirket dessuten yngre marineingeniører, som så karrieremulighetene skrumpe inn. På den andre siden nedgraderte og omdefinerte FLO/MK et antall vakante stillinger til gradsnivåene løytnant og kapteinløytnant for å sikre at det var posisjoner i støtteorganisasjonen også til personell som kom direkte fra sjøtjeneste med forsk erfaring fra de nye fartøyene og deres systemer.

Selv om utkastet til endringer ikke ble satt ut i livet, var skaden alt skjedd. Reaksjonene fra det tekniske personellet i Sjøforsvaret og FLO/MK på forslagene lot ikke vente på seg. Allerede fra 2009 begynte avgangen å tilta. Resultatet ble at over 60 ingeniører og sivilingeniører i uniform fra Sjøforsvaret og FLO/MK sluttet eller søkte permisjon i perioden fram til 2013 (Kjelstrup 2013).<sup>14</sup> Rundt 20 av de som var på permisjon gikk tilbake til Sjøforsvaret, slik at netto avgang i perioden ble rundt 40.<sup>15</sup> Det sier seg selv at slik årelating av høyverdig kompetanse får alvorlige konsekvenser, ikke minst for den operative evnen til Sjøforsvaret og aller mest til skade for Marinens spisse ende. En slik situasjon roper på handlekraft og en pragmatisk tilnærming for snarest å rette opp skaden som er gjort. Det vil imidlertid være tidkrevende, og forutsetter trolig bruk av utradisjonelle virkemidler, hvis man skal kunne lykkes (Kjelstrup 2013).

## INDIVIDUELLE GRUNNER TIL AT OFFISERER SLUTTER

Det er viktig å understreke at det sjelden er én avgjørende årsak til at et befal velger å finne seg et annet levebrød. En rapport utarbeidet av FFI påpeker at de ansatte i Sjøforsvaret opplever godt arbeidsmiljø, stor grad av medbestemmelse og tilhørighet til organisasjonen, foruten høy indre motivasjon for å ivareta sine arbeidsoppgaver (Strand, Gulichsen & Steder 2013, 82). Det synes å bidra til at mange marineoffiserer utvikler seg til selvstendige og selvgående arbeidstakere, noe som er et godt grunnlag for å lykkes som leder også i andre sammenhenger (Benonisen 2006).

FFI-rapporten viser dessuten at den gjennomsnittlige avgangsraten for yrkesbefal i Sjøforsvaret er på rundt 5 prosent. Den er lavere enn den årlige turnoveren for maritime

bedrifter i Bergensregionen, som er i overkant av 6 prosent. Sluttraten kan imidlertid være større for enkelte kategorier offiserer enn gjennomsnittet og noe høyere for yngre enn for eldre. Den prosentvise avgangen avtar således noe med alderen på yrkesoffiserene.

Hvis vi først tar for oss dem som slutter tidlig, benytter enkelte første anledning etter fullført pliktjeneste til å si takk for seg. Studier og erfaring peker på at noen begynner på Sjøkrigsskolen siden eksamenen derfra er en god basis for videre utdanning til sivilingeniør, siviløkonom eller andre yrker. De er ofte ambisiøse personer som vil ta med seg Sjøkrigsskolens velrenommerte lederutdanning og muligheten Marinen gir for å praktisere ledelse på et tidlig tidspunkt. Det kan også være økonomisk fordelaktig å velge denne løsningen for dem som kan være avhengig av, eller ser en fordel i, å ta en utdanning som ikke resulterer i studielån. Denne gruppen offiserer kan allerede fra starten av ha andre planer enn å gjøre karriere i Sjøforsvaret.

For relativt mange av dagens yngre offiserer synes det å være viktig å få seg en mastergrad så tidlig som mulig. Sjøforsvaret har som høyteknologisk etat lenge verdsatt betydningen av godt utdannede offiserer, og har i mange tiår hatt et betydelig program for videreutdanning på masternivå. Erfaring viser imidlertid at forsvarsgrenens behov for å gi slik påbygging kommer på et senere tidspunkt i et militært karriereløp, om ikke nødvendigvis så sent som dagens militære mastergrad ved stabsskolen legger opp til. Årsaken er at det tar noe tid å lære yrket og deretter kunne være til nytte i selvstendige posisjoner. I denne kvalifiseringsperioden er grunnutdanningen fra Sjøkrigsskolen et tilstrekkelig fundament. Det offiserer på dette nivået trenger i sitt daglige virke er kortere og lengre fagkurs for å bygge opp påkrevet spisskompetanse. Marinen prioriterer følgelig dette gjennom blant annet opplegget for langkurs. Å gjennomføre allmenne studier i egen regi på fritiden forutsetter stor innsats og kan være vanskelig å kombinere med maksimalt fokus på jobben, eksempelvis når et fartøy driver oppøving. For dem som i tillegg måtte ha familie å ta hensyn til, er det selvsagt enda mer krevende å gjennomføre et slikt prosjekt. For noen er imidlertid ønsket om å ta masterstudiet tidlig så sterkt at løsningen kan bli å slutte.

Andre offiserer kan ha vært svært motiverte for å velge Sjøforsvaret som yrkesvei, men så viser det seg at det å være marineoffiser er noe annet enn de hadde forestilt seg. Enkelte kan for eksempel oppdage at de er plaget av kronisk sjøsyke. Slike erfaringer kan i seg selv, eller i kombinasjon med andre faktorer, føre til at disse medarbeiderne sier takk for seg på et tidlig tidspunkt i karrieren. For kvinnelige befal kan mannlige kollegaers holdninger bidra til at de ser seg om etter andre muligheter. Fravær av praktiske tiltak som kunne demonstrere omtanke ved å gjøre minoritetsgruppen av kvinner stor nok til å fungere på egne premisser på fartøyer med blandet besetning, kan være en annen årsak til slik avgang.<sup>16</sup>

Økt likestilling har ført til at ekteskap eller samboerskap hvor begge parter er yrkesaktive, nå er normalen. Det kan i perioder være krevende å ha en ektefelle eller partner med Marinen som arbeidsplass. Lengre fravær kombinert med uregelmessig arbeidstid

og ikke-planlagte aktiviteter knyttet til beredskap eller operasjoner, kan være noen av årsakene. Før 1960-tallet var det vanlig at mennene var eneforsørgere, og de fleste kvinnene arbeidet i hjemmet. Siden det var normen den gang, var det enklere å godta situasjonen, men allerede mot slutten av 1960-årene ble ordningen utfordret, og kravene til mannen om å stille opp hjemme økte. I en tid med begrenset tilgang på barnehageplasser var det tilnærmet umulig for en kvinne uten betydelig støtte av nær familie å delta i arbeidslivet dersom hun hadde barn og var gift med en marineoffiser (Terjesen, Kristiansen & Gjelsten 2010, 441-442). Det kan imidlertid være at enkelte ektefeller som i dag normalt vil ha helt andre forventninger om arbeidsdeling og felles innsats i hjemmet, fortsatt kan føle at situasjonen er krevende og vanskelig. Selv om barna har barnehageplass, kan det være tungt å ha hele ansvaret uten avlastning over lengre tid. Hvis det for eksempel er nødvendig å stole på innrykk av tilreisende besteforeldre for i perioder å få hjulene til å gå rundt på en brukbar måte, kan forutsigbarhet bli svært viktig for familier med arbeidstakere på sjøtjeneste. Endring av seilingsplaner bidrar sjelden konstruktivt i en sånn situasjon. Min slutning ut fra de kilder jeg har hatt tilgang til, er derfor at mangel på forutsigbarhet og kryssende forventninger fra arbeidsgiver og samlivspartner trolig kan være en underkommunisert årsak til at offiserer slutter.

Lønnsforhold framstår ikke i dag som noen sentral begrunnelse for de fleste som velger å slutte. Siden flertallet av offiserene er fornøyde med jobbutfordringene og arbeidsmiljøet, er dette ikke særlig overraskende. Det betyr imidlertid ikke at lønnsnivået i Sjøforsvaret er så godt for alle at det ikke påvirker avgangsraten. Rundt 20 prosent av dem som har sluttet, oppgir således at tilbud om høyere lønn var utslagsgivende for at de skiftet til sivil jobb (Strand, Gulichsn & Steder, 63-67). Økonomiske vilkår framstår derfor for de fleste som kun ett av flere ledd i en helhetlig vurdering. Det er likevel sannsynlig at lønn spiller en større rolle i enkelte faser i karrieren enn i andre. En familie med en offiser som har vært lenge på sjøtjeneste, har gjerne lagt seg til et levesett som krever høyere inntekter enn det stillinger på land i Forsvaret normalt kan tilby og kan ha et betydelig behov for å videreføre lønnen på samme nivå. Et matchende tilbud fra det maritime næringslivet kan friste en offiser i en slik situasjon til å takke ja.

Foruten å opprettholde lønnsnivået kan et skifte over til det sivile arbeidsmarkedet skape fastere rammer som gjør det enklere å bidra aktivt i dagliglivet på hjemmebane. Her minner Marinens situasjon om den for kystflåten i sivil sektor. Kystflåten lærer opp fagfolk og offiserer, som etter at de har mottatt sine fagbrev og sertifikater, søker seg over til offshore og riggflåten. Høy lønn kombinert med gunstige turnusordninger gjør at arbeidsplassene knyttet til oljeindustrien framstår som mer attraktive og konkurransedyktige. Faste turnuser med kjente fraværperioder skaper forutsigbarhet, noe som gjør det enklere å planlegge privatliv og fritidsaktiviteter med familien.

Et beslektet forhold er kravet om å flytte dersom en yrkesoffiser skal gjøre karriere, noe som i vår globaliserte tidsalder ikke er spesielt for Forsvaret eller Marinen. FFI-studien om overgang av personell fra Sjøforsvaret til den maritime klyngen i bergensregionen viser



likevel at også flytting kan være en faktor som bidrar til avgangen. Andre forhold som kan avgjøre spørsmålet om å si opp jobben som offiser, er ektefellens arbeidssituasjon og inntektsnivå, ikke minst manglende muligheter for vedkommende å få tilsvarende arbeid på nytt bosted ved eventuell flytting. Videre kommer barnas behov, som kan variere med alderen. Kort sagt vurderer den enkelte de alternativene som foreligger, med de fordeler og ulemper som hver løsning medfører. I noen situasjoner av denne typen kan pendling framstå som en reell mulighet for en offiser som satser på karriere. I enkelte tilfeller kan derfor de pendlerordningene som gjelder, bli avgjørende for hva valget blir.

Søknadssystemet bidrar til å gjøre denne typen valgsituasjoner kompliserte og uoversiktlige. Normalt er det mange kvalifiserte søkere på ledige opprykkstillinger, ikke minst på attraktive tjenestesteder med gode jobbutsikter også for ektefeller. Usikkerheten gjør at de fleste offiserer derfor søker på en rekke stillinger for å gardere seg, ofte også stillinger på eget gradsnivå. En del offiserer som ikke konkurrerer seg til opprykk, får i verste fall heller ikke tilslag på ny stilling på samme nivå. Hvis det er situasjonen etter en rekke søknadsrunder, styrker det verken selvtilliten eller motivasjonen. I ethvert hierarkisk system vil det alltid være færre og færre som slipper igjennom jo høyere opp i systemet en kommer.

Et spesialtilfelle er når offiserer som har oppholdt seg i utlandet i en periode, ikke får fast stilling etter hjemkomsten. Det kan delvis forklares med at det er for få tilgjengelige stillinger på nivå orlogskaptein og høyere i den hjemlige organisasjonen. Dersom et antall beordringer til utlandet medfører opprykk for dem som reiser, kan det over tid bety at det blir et større antall kvalifiserte i det gradssjiktet enn Forsvarets stillingsramme dekker. Dyktige offiserer som returnerer til Norge og blir overtallige, kan oppleve det som både frustrerende og belastende. Alternativet kan være å søke en sivil jobb, en mulig årsak til at også et betydelig antall erfarne, eldre yrkesoffiserer velger å finne seg et annet yrke.

Dersom Sjøkrigsskolen i for stor grad velger å satse på dem med høyest ambisjoner, “de beste”, kan mange med forventninger om å nå helt til topps kanskje bli demotiverte når de som orlogskapteiner eller kommandørkapteiner innser at det kun er et lite antall som rykker videre opp. Offiserenes grunnleggende motivasjon for å søke seg til Sjøforsvaret gjør det aktuelt å drøfte rekruttering, opptakskrav og praktiseringen av søknadssystemet, når vi i neste kapittel skal se på aktuelle tiltak. Dessuten, for å snu problemstillingen på hodet, behøver det ikke å være problematisk å ta opp og utdanne de beste kvinner og menn, hvis de gjør nytte for seg på Sjøforsvarets fartøyer i et tilstrekkelig antall år før de slutter og deretter fortsetter å bidra på andre arenaer i næringslivet eller offentlig sektor. I tillegg til de positive virkningene tilgangen på kvalifisert og ambisiøs arbeidskraft har for det sivile maritime miljøet, kan tidligere offiserer være gode ambasadører og bidra til å sikre at dyktige framtidige søkere satser på en karriere i Forsvaret.

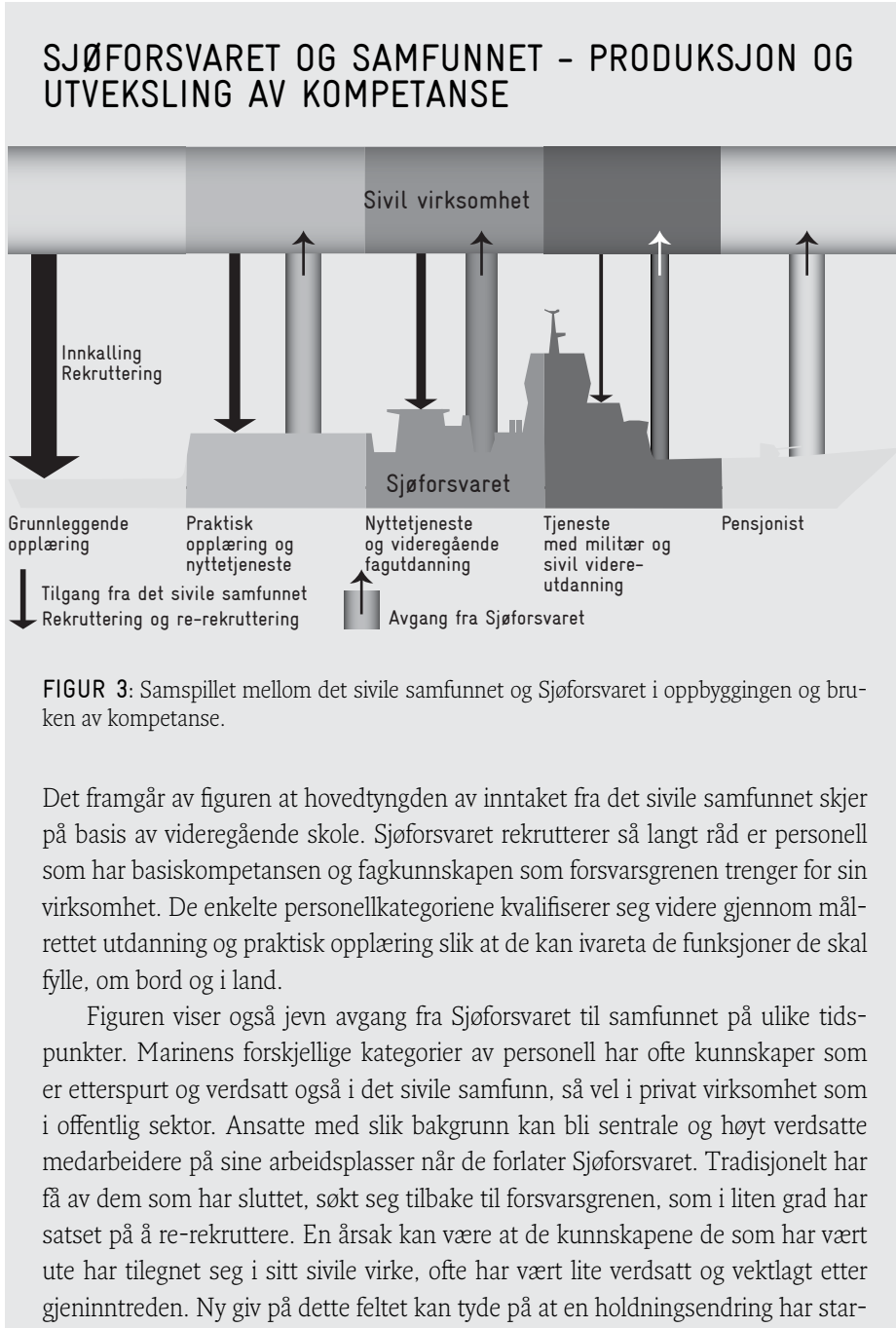
## VIRKNINGER AV ENDRINGER I OMGIVELSENE

Sommeren 1992 startet Sjøforsvaret omstillingen av forsvarsgrenen, en endringsprosess som har pågått kontinuerlig siden den gang, men med varierende intensitet. I 2015 forårsaket synkende oljepriser nedkjøling av en rekke aktiviteter knyttet til oljevirksomheten. Politikerne snakker nå om en nyorientering av hele den norske samfunnsøkonomien. Historisk har både den maritime sektoren og Forsvarets store utviklingsprosjekter, som flåteplanen av 1960, vært katalysatorer for nyskaping og etablering av nye arbeidsplasser i næringslivet. Maritim kompetanse var også en avgjørende faktor for at Norge så raskt kom på banen i offshoresektoren da oljeproduksjonen startet og leverandørindustrien vokste fram. Sjøforsvaret og FFI bygget i samarbeid med Kongsberggruppen (og før det dens forgjenger, Kongsberg Våpenfabrikk) opp teknologikompetanse gjennom prosjektene som utviklet Terne-raketten mot ubåter, Pinguin-missilet mot overflatefartøy og våpenkontrollsystemet MSI-70 for ubåter. Kunnskapen utviklingen av disse systemene skapte har lagt grunnlaget for å etablere et konglomerat av vellykkede virksomheter, som i dag tilbyr både sivile og militære produkter (Terjesen, Kristiansen & Gjelsten 2010, 446, 529–530). Det siste store og pågående prosjektet, norsk sjømålsmissil – NSM – og videreutviklingen av det, engasjerer rundt 100 underleverandører. I noen av disse miljøene er det grunnkompetanse til også i fremtiden å skape nye muligheter og utvikle relevante produkter som kan selges i markeder bedriftene allerede kjenner og er etablert i. Kanskje anskaffelsen av nye ubåter kan bidra til å omstille norsk næringsliv til en ny virkelighet der betydningen av olje- og gassleveransene minsker?

Sett i et samfunnsperspektiv er personell som slutter i Sjøforsvaret for å begynne i maritim sektor og våpenindustrien derfor ikke tapte ressurser. Uansett tiltak vil den gjennomsnittlige årlige turnover i Sjøforsvaret forbli rundt 5 prosent av offiserene (og i fremtiden også av befalet/spesialistene). En mulig strategi kan være å akseptere situasjonen og ta opp et tilstrekkelig antall elever til å dekke forsvarsgrenens reelle behov, og dermed også på sikt tilføre næringsliv og offentlig sektor etterspurt maritim kompetanse. Betydningen av enkelttiltak for å redusere avgangen og bedre re-rekrutteringen kan likevel være viktig for å holde den historiske avgangsraten mest mulig stabil og motvirke at den stiger. Når avgangen i gode tider likevel kan bli større, kan det kompenseres ved å øke opptakskvotene. Når arbeidslivet igjen opplever en ny bølgedal, minsker vanligvis avgangen. Mulighetene for re-rekruttering kan bli bedre, og elevopptakene kan reduseres.

På tross av den pågående nedkjølingen i oljerelaterte og maritime virksomheter, er det som antydnet ovenfor, sannsynlig at ny vekst kan komme i bedrifter som oppstår med basis i kompetanse fra disse sektorene. På disse feltene er Norge kunnskapsmessig i fremste rekke. Det kan derfor fortsatt bli en betydelig framtidig etterspørsel etter personell med maritim innsikt, og dermed også etter dem med slik bakgrunn og kompetanse fra Sjøforsvaret. En vesentlig forskjell i 2015 sammenlignet med 1970-årene da oljeeventyret startet, er den store nedgangen i handelsflåtens kompetanseproduksjon av norske sjøfolk og offiserer. Når andre rekrutteringsbaser skrumper inn, blir personell med

bakgrunn fra Sjøforsvaret relativt sett en viktigere rekrutteringskilde for bedrifter og etater, noe som kan bidra til å øke avgangen både fra Marinen og Kystvakten.



tet, slik at re-rekruttering kan bli en bedre kilde til raskere å kunne styrke fagfelt som mangler kvalifisert personell.

Behovet for nøkkelpersonell med spesialkunnskap gjør at Sjøforsvaret i tillegg til å kvalifisere egne ansatte internt, rutinemessig supplerer sin kompetansebase ved å lyse ut stillinger som krever sivil fagutdanning. Slike søkere velges ut og ansettes etter ordinære prosedyrer for tilsetting i staten. Ofte blir slike medarbeidere kontinuiteten i arbeidsstokken i støttesystemet, og noen kan bli faglige “King piner” (de som forvalter kjernekompetansen og tar vare på den akkumulerte erfaringsbasen på sitt utstyr/fagfelt).

## OPPSUMMERING

De fleste offiserer er positive til Sjøforsvaret som arbeidsplass med hensyn til arbeidsmiljø, jobbutfordringer, trivsel og motivasjon. Det er derfor vanskelig å peke på én enkelt årsak til at et avdelingsbefal eller en yrkesoffiser velger å slutte. Hver enkelt har som oftest sine egne, individuelle grunner som kan være knyttet til karrieremuligheter, familieforhold eller annet.

I fredstid har Marinen som en av sine sentrale oppgaver å bygge opp, vedlikeholde og videreutvikle den kompetansen besetningene på fartøyene trenger for å kunne realisere og utnytte kamppotensialet til stridsenhetene. Skal Sjøforsvaret lykkes med det, må bemanningen av flåten være tilstrekkelig til å ivareta behovet for kritisk masse, noe som viser seg krevende å få til med et lite antall krigsskip til disposisjon. Når tallet på besetninger er stort nok til å dekke minimumsnivået, produserer det også tilstrekkelig med kvalifiserte fagfolk til å kunne tilføre de kompetente medarbeiderne landorganisasjonen trenger.

I neste kapittel skal vi se på mulighetene for å sikre et befalskorps i balanse, som kan ivareta behovene for kompetanse både på sjø og land i Sjøforsvaret. Det er ikke sannsynlig at en serie enkelttiltak alene vil kunne garantere det. Det kan være nødvendig å foreta en bredere vurdering av ulike muligheter basert på forskjellige forutsetninger for årsverksrammer, rekrutteringsgrunnlag, ansettelsesforhold, disponeringssystem, antall besetninger, utdanning, trening, øving og driftsmidler.



# Muligheter og potensielle konsekvenser

Norge har i antall fartøy en liten, men teknologisk sett tidsmessig, marine med god våpenutrustning. Krigsskipene er fem Fridtjof Nansen-klassen fregatter, seks korvetter av Skjold-klassen, seks ubåter av Ula-klassen og seks mineryddere av Okøy- og Alta-klassene. Utfordringen for Marinen er å dra full nytte av de operative mulighetene fartøyene åpner opp for. Det forutsetter evne til å drifte denne moderne flåten på et bemanningsnivå og med et støtteapparat som er tilstrekkelig til å ivareta kompetansebehovene over tid.

Vi skal i dette kapitlet vurdere hvilke tiltak som kan være aktuelle for å styrke mulighetene for å opprettholde og videreutvikle kritisk kompetanse under ulike rammevilkår og ambisjonsnivåer. Jeg vil først trekke fram og drøfte tiltak som trolig *kan* bidra til å minske avgangen av offiserer og spesialister uansett betingelsene for Marinens virksomhet. Hvilke handlemåter som ellers kan bli aktuelle, vil være en funksjon av de vilkårene som gjelder.

Jeg vil i analysen variere antallet besetninger på fregattene på to klart adskilte ambisjonsnivå. Forutsetningen som ligger fast, er at hver av de andre klassene av kampfartøyer – korvettene, ubåtene og minerydderne – har seks besetninger til disposisjon. Det er én mer enn det som er mulig innenfor dagens tak på stillingshjemler i de ulike våpnene. De avgjørende rammene for virksomheten i Marinen vil likevel være det totale antallet årsverk og midler til drift og aktiviteter de årlige budsjettildelingene legger opp til. Den første drøftingen tar utgangspunkt i dagens ramme på tre og en halv besetning i fregattvåpenet. Den påfølgende baserer seg på en ekstra besetning, det vil si fire og en halv.

Selv om jeg tar utgangspunkt i seks besetninger på ubåter, korvetter og mineryddere som basis for de etterfølgende drøftingene, vil jeg komme tilbake til en vurdering av hva følgene kan bli av *ikke* å ta et slikt skritt – altså fortsatt å operere med kun fem. Hensikten er å vurdere hvilke mulige konsekvenser tiltakene kan ha for å påvirke avgangen, utvikle nødvendig kompetanse, treningsnivå, kampkraft, tilgjengelighet og beredskap.

I drøftingen trekker jeg inn samfunnsperspektivet og belyser det ved hjelp av noen eksempler. Et er betydningen av at Sjøkrigsskolen ved siden av å være krigsskole, også har en posisjon som maritim høyskole. I den rollen tilfører skolen samfunnet vesentlig teknologisk kompetanse på områder knyttet til sjøen og sjøfart. Sjøforsvaret som helhet har styrket den maritime sektoren gjennom opplæringen, kunnskapen og innsikten som befal og mannskaper med tjeneste på ulikt nivå i Marinen og Kystvakten har brakt med seg tilbake til sin sivile arbeidsplass. Innføringen av spesialistbefal kan kanskje både øke behovet og styrke mulighetene for å bruke lærlinger og skape grunnlag for å opprette nye fagfelt i tillegg til dem som allerede er etablert og innarbeidet.

## TILTAK FOR Å MINSKE AVGANGEN

Hvorfor akkurat seks besetninger på ubåter, korvetter og mineryddere? Svaret er at det er den nedre grensen for realistisk å kunne produsere det minimum av kvalifisert personell som trengs til å bemanne fartøyene skikkelig og etablere kompetente støttesystemer til hver av fartøyklassene, kort sagt skape grunnlaget for seriøs, profesjonell virksomhet. Foruten å dekke behovet for kritisk masse innenfor den enkelte sektor, som for eksempel fartøyklasse eller våpengren, gir seks tilgjengelige besetninger også anledning til bedre å sikre forsvarlige, forutsigbare rammer for den enkelte ansattes private liv. Dersom tre fartøyer av hver type til enhver tid er under kommando, vil de kunne ivareta disse behovene på en god måte ved å innføre doble besetninger. Det kan dessuten gjøre det mulig for Sjøforsvaret å konkurrere med sivile arbeidsgivere på mer like vilkår. I tillegg vil en rotasjonsordning av fartøyene som baserer seg på fire eller fem klargjorte skrog av hver kategori, være hensiktsmessig for å øke beredskapen. Et slikt opplegg sikrer at en besetning ved havari eller tekniske problemer straks kan bemanne et av de klargjorte fartøyene i reserve og nesten umiddelbart være tilgjengelig for nye oppdrag. Ordningen vil dessuten legge til rette for raskere å levere flere kampklare krigsskip i en spent situasjon enn dagens rammer muliggjør.

Slike løsninger kan dessuten sende et signal om at Sjøforsvaret erkjenner at to-karrierefamilien er en realitet ved å vektlegge forutsigbarhet i arbeidet med fartøyenes årlige aktivitetsplaner. Videre vil det varsle om at Forsvaret tar i bruk materiellet som er anskaffet på en måte som gjør at flåtens fartøyer kan være tilgjengelige for å håndtere episoder under fredsforhold og kampklare når aggresjon truer. Alternativet er at de små fagmiljøene videreføres på ulike grader av sparebluss, noe som over tid vil ha negative konsekvenser både for beredskap og stridsevne. Med tilstrekkelig bemanning vil disse våpengrenene i tillegg til å gjøre egne fagområder levedyktige, også i større grad kunne bli en ressursbrønn av erfarne offiserer og spesialister som kan styrke rekrutteringsgrunnlaget til stillinger i andre våpen som på fregatter og kystvaktfartøyer (Skoge 2013).

## ENKELTTILTAK

Årsakene til at en offiser slutter er som oftest sammensatte. Likevel kan et sett med åtgjerder, hver for seg og samlet, ha potensial til å redusere den totale avgangsraten, uansett hvilke rammevilkår som gjelder. En annen måte å minske kompetansetapet på kan være å få flest mulig av dem som er i permisjon inn i rekkene igjen og re-rekruttere offiserer som har sluttet. Virkningene av de tiltakene som iverksettes, kan imidlertid variere og føre til ulike resultater under forskjellige betingelser.

Positiv oppfølging av offiserer i permisjon gjennom å holde kontakt og orientere om mulighetene for å søke på aktuelle stillinger, kan bidra til å øke antallet som vender tilbake til Sjøforsvaret. En tilsvarende tilnærming til nøkkelpersonell som har sluttet, kan resultere i at flere tar på seg uniformen igjen eller søker sivil ansettelse i støtteorganisasjonen. Opplegg som gir slike resultater, vil være nyttige og kosteffektive bestrebelser. På kort sikt kan det dessuten vise seg å bli et høyst aktuelt og påkrevet tiltak dersom Forsvaret skulle beslutte å styrke bemanningen på Marines fartøyer. Alternativet ville eventuelt være å ansette kvalifiserte utlendinger med etterspurt spesialkunnskap på utsatte fagfelt. Ellers er det vanskelig å tenke seg andre virkemidler for realistisk og relativt raskt over en kortere periode å kunne bygge opp flere besetninger på Marinens fartøyer (Meld.St. 14 (2012–2013), 16).

Et særlig tiltak med sikte på å rekruttere kvinnelige offiserer kunne ha vært at Marinen systematisk økte antallet kvinnelige besetningsmedlemmer på enkelte fartøyer i stedet for å spre dem tynt på flere enheter, slik praksisen hittil i stor grad har vært. Hvis våpengrenene tar i bruk tilgjengelig kunnskap fra forskningen på minoriteter og tilstreber å beordre minimum 20 prosent kvinner til samme fartøy, er det rimelig å anta at mange kvinnelige offiserer ville oppleve det som en positiv utvikling. En slik endring kunne medføre at noen offiserer som ellers hadde sluttet, velger å fortsette.

Praktisk tilrettelegging kan bidra positivt også i andre sammenhenger. Ett eksempel kan være tilfredsstillende rammer og opplegg for at ansatte kan pendle. I situasjoner der enkelte kan oppleve at pendling i en periode er det eneste reelle alternativet til å slutte, kan brukbare vilkår hindre at vedkommende velger å takke for seg.

Å si nei til oppdrag som tøyer årsprogrammet og tildelte ressurser for langt, vil bidra til å opprettholde fastlagte rammer. Indirekte kan en slik praksis redusere avgangen blant de delene av nøkkelpersonellet som er avhengig av forutsigbarhet i privatlivet. Imidlertid utgjør ikke nødvendigvis denne personellgruppen et flertall av besetningsmedlemmene. Storparten av dem som bemanner fartøyene er unge, og mange er uten slike bindinger. De kan tvert imot oppleve stilleliggende perioder ved hovedbasen som langdryge og kjedelige. Det kan bidra til at enkelte i denne gruppen går lei og søker seg bort. Storparten av dem opplever ikke nødvendigvis avvik fra årsprogrammet, med mer seilas enn forutsatt, som rovdrift eller ekstrabelastning. Ikke-planlagte oppdrag kan for dem være et kjærkomment avbrekk med meningsfulle oppgaver i sjøen, spennende landlover i nye havner og ekstra inntekter.



For offiserer med familieforpliktelser kan det imidlertid være viktig å få avspasere fritid etter et lengre tokt. En ordning med havnebesetninger ved hovedbasen kunne være et aktuelt tiltak for å legge bedre til rette for dette. Dersom en slik besetning gis kompetanse til å ivareta teknisk oppfølging og vedlikehold av systemene på fartøyene, kan også de yngre tekniske offiserene ta seg fri og avspasere. I stedet for å drive teknisk ettersyn og klargjøring av fartøyet til neste oppdrag, kan de få samme mulighet til samvær med familien som kollegaer med operativt eller administrativt ansvar.

Det er sannsynlig at også økonomiske insentiver kan påvirke avgangsraten i positiv retning, i hvert fall til en viss grad. Særlig aktuelle tiltak kan være egne lønnstillegg som kompenserer for nedgang i lønn når marineoffiserer eller spesialister tar arbeid på land, for eksempel når de mellom sjøtjenesteperioder er instruktører ved fagskoler og treningscentre eller tekniske spesialister i logistikksystemet. Det er imidlertid løsninger arbeidsgiver må forhandle om med befalets organisasjoner. Det kan kanskje også være aktuelt å vurdere ulike typer tidsavgrensede bonusordninger.

Jeg påpekte i forrige kapittel at for mange yngre offiserer viser det seg å være viktig å få anledning til å gjennomføre studier til en mastergrad tidlig i karriereløpet. Hvis det blir bedre muligheter for å ta slike studier, kan det føre til at enkelte velger å fortsette som marineoffiserer i stedet for å slutte for å studere videre for egen regning. Samarbeidet mellom Forsvarets høyskole/Forsvarets stabsskole og krigsskolene om å etablere nye, flerårige deltidsstudier til master kan være et bidrag til å ivareta deler av dette behovet (Forsvarets Forum 2015, 71). Mulighet for stipend til deltidsstudier på egen hånd kan være et supplement.

## ENDRINGER AV FORVALTNINGSORDNINGER

Vi har tidligere i studien sett at åremålstilsettinger med manglende mulighet for fast ansettelse bidro til at flere avdelingsbefal enn ønskelig slutter lenge før ansettelsesforholdet opphører ved fylte 35 år. Nestlederen i Norges Offisersforbund, Torbjørn Bongo, viste i innledningen til en debatt om ny befalsordning i Oslo Militære Samfund høsten 2012 en oversikt over avgangen av yrkesoffiserer i Marinen etter alder, der fordelingskurven tilnærmet framstår som ideell i forhold til ønsket norm (Bongo 2012). Deler av avdelingsbefalet dekker de samme nautiske og tekniske fagfeltene som de fast ansatte offiserene, og har tilsvarende erfaring fra sjøen. Det er derfor all grunn til å tro at den store etterspørselen etter maritim kompetanse fra maritim sivil og offentlig sektor vil omfatte avdelingsbefalet på lik linje med yrkesoffiserene. Det burde derfor være liten risiko knyttet til å yrkestilsette spesialister som i dag er avdelingsbefal i Sjøforsvaret. En alternativ løsning til å opprettholde en slik aldersgrense, kunne være selektivt å gi tilbud om avgangspakker dersom en situasjon med overskudd på spesialister innenfor enkelte fagområder mot formodning skulle oppstå.<sup>17</sup>

Det nye opplegget med en egen avansements- og gradsordning for spesialister vil kunne fungere godt. Imidlertid kan erfaringene fra den gang offiserer og kvartermestre i

Sjøforsvaret var inndelt i egne, separate avansementskretser, indikere at et eget system for spesialister også kan skape nye utfordringer. Kompleksiteten til de tekniske systemene om bord gjør at fagspecialistene må ha høy teknisk utdanning, ikke sjelden på ingeniørnivå. Noen vil også trenge og inneha de samme nautiske sertifikatene som yrkesoffiserene. Selv om spesialistene får sin teoretiske fagutdanning parallelt med offiserene ved Sjøkrigsskolen, skjer det som elever av Befalsskolen for Sjøforsvaret. Forskjellen er med andre ord at de ikke er krigsskolekadetter, men følger et eget, flerårig utdanningsløp som befalelever. Denne ordningen er under vurdering i 2015.

Det som skiller de to ordningene, er at kadettene får bredere opplæring i militære fag og lederutdanning med tilhørende trening på krigsskolenivå. I tillegg kommer den ulike erfaringen befalet tilegner seg gjennom forskjellig praksis, ved at noen bekler stillinger som ren fagspecialist om bord, mens andre fyller mer generelle lederfunksjoner, eksempelvis som vakt sjef og avdelingssjef. Før de kommer så langt, kan det imidlertid på lavere stillingsnivåer bli vanskelig å skille helt klart mellom oppgavene en spesialist og en offiser utfører. De er begge sjøfolk som må kjenne sitt fartøy og fylle de ulike rollene krigsskipets forskjellige innøvde rutiner (såkalte "ruller") krever, i tillegg til å ivareta oppgavene i sine hovedfunksjoner. I neste omgang kan slike overlapp i utdanning og kompetanse kombinert med ulikhet i erfaring, skape strid om hvem som skal ha rett til å konkurrere om hvilke stillinger – et velkjent tema fra tiden før revidert befalsordning. På tross av forskjell i utdanning kan faglig dyktighet og lederpotensial dessuten noen ganger gå i spesialisertens favør, noe som synliggjør at dette er reelle problemstillinger. Det er derfor viktig at det – i hvert fall til spesialistene når siste halvdel av 30-årsalderen – er mulighet og klare kriterier for at en kvalifisert spesialist kan gå over i offiserenes rekker for en videre karriere som generalist. Erfaringen tilsier også at de som ønsker å gjøre dette, trolig vil utgjøre et relativt lite antall innenfor spesialistkorpset.<sup>18</sup>

Mange av oss som var unge offiserer i Marinen på 1960- og 1970-tallet, erfarte at en ordning som manglet slike åpninger for karriere på tvers av stillingskategorier, ikke virket godt i en norsk kontekst. Bakteppet er trolig så enkelt som at disse rammene var i utakt med norsk kultur og sjømannstradisjon. Tradisjonen har bygget på muligheten for å starte som dekksgutt eller maskingutt og ende opp som kaptein eller maskinmester. Å stige i gradene på denne måten er fortsatt en høyt skattet verdi i det maritime miljøet. Det kan være at mer adskilte systemer vil fungere bedre i et hærtiltaks miljø, men det er ingen grunn til å gjenta feiltrinnene fra 1985 og på nytt prøve enhetsstøvelen. Den felles ettårige befalsskolemodellen som den gangen ble påtvunget Marinen, var utviklet for å utdanne troppsbefal til mobiliseringshæren. Å skaffe spesialister til Marinens teknologisk avanserte fartøyer krevde lengre fagopplæring. På samme måten som spesialisten på et krigsskip også må være sjømann, må en sjef på et kampfartøy i tillegg til taktisk å kunne lede eget og underlagte fartøyer, være dyktig til å navigere og å håndtere fartøyet. Vedkommende må med andre ord også være "sertifisert fagmann på sjøen" for å kunne fylle sjefsrollen på en troverdig måte.

Det som bør videreføres fra revidert befalsordning fra 1985, er realkompetanse som begrep og kriterium for å definere stillinger og velge mellom kandidater til å besette dem. Realkompetanse bygger på at kunnskap, innsikt, ferdigheter og holdninger kan tilegnes på mange måter gjennom forskjellig utdanning og ulik praksis. Byggesteinene er en tredeling, der formelt utdanningsnivå er det første elementet, erfaring det andre og personlige egenskaper det tredje. Samlet representerer disse tre faktorene en offisers reelle kvalifikasjoner. Foruten å tydeliggjøre behovet for sertifisering og andre formelle krav, gir begrepet realkompetanse – riktig brukt – grunnlag for rettferdig konkurranse og skaper mulighet for å velge den best skikkede til en stilling. Faren med adskilte kategorier som kretssystemer og bransjer, er at det kan gjeninnføre noe av den rigiditeten som oppsto ved at spesifikke faggrupper ble favorisert ved tilsetting i enkelte stillinger. Like godt eller bedre kvalifiserte kandidater ble fratatt retten til i det hele tatt å søke på eller komme i betraktning til å kunne bekle slike øremerkede stillinger.

På den andre siden er det selvsagt slik at en rekke stillinger skal og må besettes av fagspesialister for at ordningen skal bidra til å styrke fagkompetansen. Det bringer inn spørsmålet om hvordan rekrutteringen av fagspesialister til Marinen bør foregå. Kan det være at kravene ikke på alle områder behøver å være felles med kriteriene for å velge ut krigsskolekadetter eller troppsbeval til Hæren? Felles opptak har mange fordeler, men er det sikkert at samme kriterier for utvelgelse av sjømenn og personell til Hæren alltid er like hensiktsmessig og relevant?

I tillegg kan spesialister så vel som generalister, vokse og utvikle seg i ulike retninger etter hvert som de får yrkeserfaring. For at Sjøforsvaret skal kunne dra nytte av de ansattes kvalifikasjoner og den kompetansen de tilegner seg i tjenesten, må oppleggene for disponering være fleksible. Befalet må få muligheter for å utvikle seg og avansere på en måte som hver enkelt opplever som rettferdig. Dersom det tas høyde for det i utformingen av de to adskilte karriereveiene det nå satses på for beval – spesialister og offiserer respektivt – kan denne nyordningen bli vellykket og til glede for kompetansesituasjonen i Sjøforsvaret, så vel som for Forsvaret for øvrig. Videre er det en fordel at den foreslåtte utformingen av en egen karrierestige for spesialistbeval har flere gradstrinn. Det gjør at vi kan legge til side den uheldige formuleringen *horisontal karriere*, en betegnelse som implisitt indikerer fravær av framgang. Et viktig poeng er at de mange avstansene på denne stigen må bli knyttet til trinn på lønnstabellen med tilfredsstillende valør. Det må *ikke* åpnes for at etablerte, rigide standarder og praksiser for samordning på tvers av sektorene i det offentlige arbeidslivet, gir andre fagforeninger og statlige arbeidsgiverorganisasjoner mulighet til å diktere lønnplasseringer som underminerer ordningen allerede i startfasen (Schein 1971, 114).

Et siste moment er at forutsetningen for å praktisere “lean manning” er et bredt utdannet og høyt kvalifisert befalskorps. Det skaper fleksibilitet i disponeringen av personellet, siden de ofte kan fylle flere posisjoner. En opplæring som i større grad baserer seg på å utdanne i smalere “båser”, introduserer større rigiditet og vil uvegerlig skape behov

for flere ansatte – i denne sammenhengen større besetninger. Innføring av spesialistbefal gjør oss mer lik ordningene andre mariner i Nato har. Det har sine fordeler, men kan også ha negative konsekvenser. Det blir eksempelvis vanskeligere å praktisere “lean manning”. En ulempe som følger av det, kan være at driftskostnadene øker. En fordel er at det blir mindre overlapping i funksjoner og flere kan dele på sekundær oppgaver som inngår i eksempelvis havarirullen eller vakttjenesten.

## STABIL KOMPETANSEPRODUKSJON

Det er alltid krevende å bygge opp kompetanse, og det tar tid. Seks kvalifiserte besetninger til ubåter, korvetter og mineryddere kan derfor ikke komme på plass over natten. Løsningen kan være å kombinere økte opptakskvoter til Sjøkrigsskolen og Befalsskolen for Marinen med bruk av supplerende tiltak. Vi har tidligere drøftet re-rekruttering og ansettelse av utenlandske offiserer og spesialister. Et opplegg som allerede er i bruk og fungerer, er å kvalifisere kandidater med relevante faglige kvalifikasjoner til offiserer gjennom egne ordninger for tilleggsutdanning – et kvalifiseringskurs. I en periode med et gitt antall fartøyer og fartøyklasser, slik som i 2015, kan det optimale de nærmeste årene være å tilføre systemet det antallet yrkesoffiserer og fast ansatte spesialister av ulike kategorier som trengs for å bemanne denne strukturen og som tilnærmet balanser den normale avgangen på lengre sikt. Dette er i forsyningsmessig forstand et typisk “push”-system.<sup>19</sup> Hvis det kommer på plass, kan det være relativt enkelt å kompensere eller korrigere for større eller mindre avgangstopper eller perioder med redusert avgang. Dette kan gjøres ved å øke eller minske inntaket av personell med sivil fagutdanning og intensivere eller stille i bero andre relevante tiltak som re-rekruttering og ansettelse av utlendinger.

Som vi har observert tidligere, har systemet vært i ubalanse de senere årene. Fra 2005 har det vært et betydelig sprik mellom det behovet generalinspektøren for Sjøforsvaret beregnet som nødvendig og de fastsatte opptakskvotene. Det akkumulerte avviket er på i overkant av 150 kadetter,<sup>20</sup> et tall som langt på vei kunne ha avhjulpet offisermangelen på mellomledersjiktet på fregattene, siden avgangsraten i perioden har fulgt den historiske normen. Konsekvensene av denne praksisen blir store i organisasjoner med liten eller ingen overlapp.

## GRUNNLEGGENDE OFFISERSUTDANNING

År	SKSK	Sivil HS	KVK	Totalt	Mål	Gap
2004	42	13	12	67	86	-19
2005	49	4	12	65	86	-21
2006	51	4	5	60	65	-5
2007	63	2	2	67	68	-1
2008	44	2	5	51	57	-6
2009	25	0	2	27	30	-3
2010	29	0	3	32	57	-25
2011	39	2	2	43	57	-14
2012	53	1	3	57	57	0
2013	51	3	0	54	57	-3
<b>SUM</b>	<b>446</b>	<b>31</b>	<b>46</b>	<b>523</b>	<b>620</b>	<b>-97</b>

**TABELL 1:** Grunnleggende offisersutdanning (GOU) ved Sjøkrigsskolen, uteksaminerte offiserer 2004–2013. Tabellen bygger på Sjøkrigsskolens (SKSK) årsrapporter for kvalitetsarbeid fra og med skoleåret 2003/2004 til og med skoleåret 2012/2013.

Grunnleggende offisersutdanning (GOU) er bestått eksamen ved krigsskole, her SKSK. “GOU tilsvarende” oppnår elever ved å bestå et kvalifiseringskurs (KVK) ved en krigsskole av minst et semesters varighet med basis i en relevant bachelorgrad. Kolonnen “Sivil HS” betyr elever med gjennomført kvalifiseringskurs som har tatt bachelor-graden for Sjøforsvarets regning. Produksjonsgapet viser differansen mellom uteksaminerte elever og godkjente opptakskvoter. Kvotene besluttet for opptaket av det enkelte kull framgår her som sammenfallende med måltallet for avgangsklassene tre år senere. Fram til og med 2005 reflekterte måltallene i stor grad generalinspektøren for Sjøforsvarets (GIS) behovsanalyser. Siden har han anbefalt årlige opptak på 80, men som det framgår av tabellen, har forslagene systematisk blitt redusert, til dels betydelig etter 2005. Dersom anbefalingene til GIS legges til grunn, gir det et annet og større produksjonsgap enn det tabellen viser. Som det framgår av teksten, er dette avviket en hovedårsak til at fartøyene, og spesielt fregattene, mangler erfarne mellomleder, selv i en tid med moderate avgangsrater fra Marinen. Dersom GIS hadde fått gjennomslag, ville Sjøforsvaret med et frafall på rundt 10 prosent per kull, ha mottatt i overkant av 70 offiserer hvert år i perioden 2008–2013, totalt i overkant av 150 flere enn det som ble resultatet.

## KONSEKVENSER AV KNAPPHEIT PÅ PERSONELL

Prinsippet om “lean manning” – minimumsbesetning – forutsetter at både offiserer og menige er utdannet i tilleggsoppgaver. Det gjør et krigsskip sårbart. Enkeltpersoners avgang kan direkte påvirke fartøyets operativitet og utholdenhet. Å ha få besetninger forsterker konsekvensene av “lean manning” for utnyttelsen av den totale fartøyparken. Realiteten er at kun et meget begrenset antall enheter vil ha reell stridsevne dersom et uventet behov oppstår for å disponere kampfartøyer. Kun de fartøyene som er klargjort for eller utfører planlagte, spesifikke operasjoner vil være aktuelle for nye oppdrag som forutsetter full operativ status. Ofte kan imidlertid fartøyer med slik kampevne delta i Nato-, EU- eller FN-styrker og oppholde seg for langt unna til å kunne håndtere en hendelse som oppstår i lokale, norske farvann. Det kan faktisk som tilfellet var i store deler av 2013 og 2014, snarere være regelen enn unntaket. Operative leveranser av denne typen kan gjerne være igangsatt for å løse oppdrag i helt andre havområder enn utenfor kysten av Norge. Videre kan kombinasjonen av “lean manning”-prinsippet og knapp tilgang på besetninger begrense evnen til å bidra til en operasjon over tid – utholdenheten blir liten.

Siden fartøyer og besetninger er så fåtallige, kan ekspertisen knyttet til enkelte fagområder faktisk synke til under grensen for kritisk masse. Volumet blir for lite til å produsere det rekrutteringsgrunnlaget støtteapparatet trenger til å fylle sine fagfelt med kompetente medarbeidere som har erfaring fra tjeneste om bord. Ikke alle som arbeider i støttefunksjoner, må ha bakgrunn fra sjøen. Det trengs imidlertid et tilstrekkelig innslag av medarbeidere med operativ erfaring i de fagmiljøene som har ansvaret for utdanning, drift og vedlikehold av krigsskip. Det er personell som har seilt og opparbeidet nødvendig innsikt i og praktisk forståelse for virksomheten om bord. Til sammenligning angir hele 70 prosent av sivile bedrifter som arbeider innen maritim sektor, at erfaring fra tjeneste på sjøen er en avgjørende kompetanse å ha i deres landorganisasjon (Reegård & Rogstad 2012, 21).

En måte å kompensere for manglene ved egne, nasjonale fagmiljøer er å legge oppøvingen av fartøyene til utlandet. Fregattene har gjort dette og gjennomgår således rutinemessig oppøving og kontroll i regi av Flag Officer Sea Training (FOST) i Storbritannia. Disse fartøyene trener også regelmessig sammen med US Navy (Terjesen 2014). På enkelte felt kan disse aktivitetene erstatte manglende nasjonal kompetanse, noe som gjør det mulig å opprettholde et akseptabelt faglig nivå. På den andre siden kunne et bredere og sterkere nasjonalt miljø ha medført at besetningene var bedre trent før de kom til utlandet. Det kunne i neste omgang føre til at en oppøving ved FOST ikke handlet om å make å videreføre et basisnivå, men kunne vært nyttig til i større grad stadig å videreutvikle og styrke kompetansen på mange fagfelt (Skoge 2013).

## MULIGHETER VED Å STYRKE BEMANNINGEN

“Lean manning”-prinsippet innebærer fravær av all overlapp, det er kun stillingshjemler og årsverksrammer til én fulltallig besetning per fartøy. For å skape litt fleksibilitet og

slakk i organisasjonen på fregattene, kan et tiltak være å doble opp i enkelte nøkkelposisjoner som avdelingsledere og sentrale tekniske spesialister i hver av de tre fulltallige besetningene, eksempelvis 10 ekstra stillinger på hvert fartøy. Dersom den faglige fordelingen av overlappen kunne variere noe fra besetning til besetning, kunne fregattvåpenets totale fagmiljø bli mindre sårbart. Alternativt kan dette gjøres ved å knytte noen flere av overlappene til den halve besetningen på den fjerde utrustede fregatten og minske redundansen, altså overskuddet av personellressurser, på de fullt bemannede fartøyene til eksempelvis seks eller åtte per enhet. I tillegg til eller i stedet for dubleringer i enkelte stillinger, kan kanskje en ekstra maskinbesetning med utgangspunkt i fartøyet med redusert besetning være en litt annerledes variant. En slik løsning kunne også ha skapt grunnlag for en “havnebesetning”, som kunne ha avlastet besetningene for nødvendig teknisk ettersyn og klargjøring av fartøyer som ankommer hjemmebasen fra ikke planlagte tokt.

Uansett hvordan slike overlapper organiseres, vil det bedre bemanningssituasjonen vesentlig og derigjennom styrke operativiteten og tilgjengeligheten. Videre vil det bli mye enklere å håndtere rutinemessige forhold som foreldrepermisjoner, sykefravær, deltakelse på fagkurs og andre nødvendige aktiviteter, uten at det behøver å gå ut over planlagt seilas. Dessuten vil innføring av redundans redusere de negative konsekvensene for annet befal når noen slutter eller er borte av andre årsaker. De dubleringene som kommer på høyere nivå i fartøyhierarkiet, vil dessuten bedre mulighetene for avansement og tillate lengre tid på sjøtjeneste, noe mange trolig vil vurdere som positivt. Enkelte kan se en åpning ved at “glasstaket” i fartøyorganisasjonen blir litt høyere, noe som gjør at flere kan avansere.

Det vil også øke kapasiteten en fartøybesetning har til å ta seg av og veilede uerfarne offiserer og mannskaper. Samlet sett er det svært sannsynlig at et tiltak med flere stillinger på fartøyene vil styrke både tilgjengeligheten og det operative nivået på de tre fregattene som skal være fullt bemannet. Fregattvåpenets utholdenhet i en operasjon vil dessuten vokse. I tillegg vil trolig muligheten for å bemanne og klargjøre den fjerde fregatten, hvis et slikt behov skulle oppstå, kunne skje raskere enn med dagens bemanningssituasjon. Noen av “redundans”-offiserene vil kunne inngå i den ekstra besetningen, eksempelvis sammen med utpekte offiserer i reserve blant frivillige som har sluttet.

Ut over disse fordelene vil deler av den slakken i fartøyorganisasjonen de ekstra offiserene representerer, også kunne komme treningssenteret til gode. Det kan skape handlingsrom for å ivareta oppgaver som kan gavne både kompetanseoppbyggingen og treningsnivået på fregattene selv om mange mindre fagmiljøer utvilsomt fortsatt vil streve. Det er imidlertid rimelig å forvente at resultatet kan bli at to fregatter vil være operativt tilgjengelig brorparten av året eller klare på relativt kort varsel. Det tredje bemannede fartøyet vil også i større grad enn i 2015 ha fulltallig besetning siden vakanser i nøkkelposisjoner i de fleste tilfeller blir dekket opp av dubleringene. Fartøyet vil dermed i mindre grad forbli en “plukkbåt” for å fylle hullene i de andre besetningene. Flexibiliteten til å møte uforutsette hendelser vil øke noe, men fortsatt vil store avvik fra årsprogrammet kunne være krevende å håndtere.

Både forsvarssjefen og generalinspektøren for Sjøforsvaret påpekte ved flere anledninger høsten 2014 at slik trusselbildet nå framstår, er det lite trolig at andre enn stridsklare enheter kommer med om en krise utvikler seg til bruk av våpenmakt (Saunes 2015: 83). Med de vilkårene som gjelder for driften av Marinen i 2015, vil i beste fall tre enheter av hver fartøyklasse komme aktivt med i strid som operativt krigsskip den første tiden. Dersom “lean manning” utvides med noen dubleringer, slik jeg drøftet ovenfor, vil, for det første, sannsynligheten øke for at tre enheter av hver type kan være operative og tilgjengelige. Kanskje kan til og med et ekstra fartøy fra hver av klassene med små besetninger – korvetter, ubåter og mineryddere – bli kampklare i tide til å delta ved hjelp av “redundansstillingene”. Forutsatt at tildelte midler til årsverk dekker utgiftene til 15 ekstra lønnsposser som hvert “småbåt”-våpen disponerer, kan det bli realistisk å håpe på å kunne levere inntil fire stridsklare leveranser i tide til å kunne bidra i en krisesituasjon. Dette tallet vil inkludere fartøyer som eventuelt er på oppdrag i utlandet. Denne ekstra robustheten i form av sikrere og større “gripbarhet” blant de minste krigsskipene vil totalt koste rundt 45 millioner kroner i økte årlige driftsutgifter.

Når en relativt sett så liten ekstra innsats kan forbedre tilgjengelighet og operativitet såpass mye, hvorfor ønsket jeg da å forutsette tilgang på seks besetninger som grunnlag for å drøfte verdien av én ekstra fregattbesetning? Seks fulltallige “redundansbesetninger” på korvetter, ubåter og mineryddere respektivt vil som tidligere påpekt, åpne for å operere med doble besetninger på tre fartøyer av hver kategori under kommando. Av de resterende krigsskipene kan to av hver type være teknisk klargjorte og tilgjengelige på øyeblikkelig varsel for overtakelse etter et havari eller ved beredskap for bemanning av besetninger på fritørn. Det siste fartøyet i hver klasse vil normalt gjennomgå dypt vedlikehold, kanskje i kombinasjon med oppgraderinger. Tiden til disse kan ferdigstilles vil derfor variere. Seks besetninger vil således kunne styrke robustheten ytterligere og gjøre det sannsynlig at fem korvetter, fem ubåter og fem mineryddere normalt vil være “gripbare” på kort tid, om en krise oppstår.

Ikke mindre viktig vil det være at seks besetninger med tillegghjemler tilnærmet kan sikre behovet for kritisk masse i produksjonen av den kompetansen det enkelte våpenet trenger for å opprettholde nødvendig treningsnivå for å utnytte fartøyenes potensial til å løse krigsoppgaver. En sikker tilførsel av erfarne instruktører og kompetente ansatte i logistikksystemet vil styrke fagmiljøene på land. I tillegg vil en slik bemanning gjøre det lettere å gjenopprette et fungerende internt arbeidsmarked, der offiserer og spesialister etter hvert som de blir eldre, kan søke seg over til fregattvåpenet eller Kystvakten og fortsette sitt virke på sjøen der. Når et slikt opplegg fungerer, vil ordningen være med å opprettholde og heve kompetansenivået på besetningene, også om bord på de større fartøyene i Sjøforsvaret. Tre ekstra besetninger på “småfartøyene” vil samlet øke driftsutgiftene med i størrelsesorden 96 millioner i året (i snitt 32 millioner per besetning) ut over de 45 millionene det kostet å innføre redundans.<sup>21</sup>



Ti ekstra besetningsmedlemmer til hver av de tre fulltallige besetningene fregattvåpenet disponerer, og fem til den halve besetningen på den fjerde fregatten, vil tilføre 35 ekstra hjemler. Det vil koste fregattvåpenet rundt 35 millioner kroner per år utover dagens driftsutgifter som med et slikt redundanstillegg vil utgjøre i størrelsesorden 130 millioner kroner for hver seilende fregattbesetning. På samme måte som for de øvrige fartøyklassene vil redundansen øke sannsynligheten for at tre fregatter kan være tilgjengelige når en situasjon oppstår. Det vil derimot som oftest ta tid å få den fjerde fregatten operativ, og den femte vil neppe rekke å komme til nytte i en krisesituasjon.

## EN EKSTRA FREGATTBESETNING

Det vil altså koste i størrelsesorden 130 millioner kroner i året å drifte en ekstra fregatt med full redundant bemanning (uten helikopter), så hva er fordelene? Et slikt grep kan over tid øke fleksibiliteten, beredskapen og treningsnivået innenfor fregattvåpenet gjennom høyere faglig kompetanse, større tilgjengelighet og forbedret evne til å løse oppgaver i de øverste delene av konfliktspektret. Fregattvåpenet blir kort og godt mer robust, noe som medfører at det blir enklere å oppfylle kravene til planlagte operative leveranser. En ekstra besetning vil øke sannsynligheten betydelig for at Sjøforsvaret til enhver tid disponerer minst tre stridsklare og "gripbare" fregatter. I tillegg vil også det fjerde fartøyet være kampklart og tilgjengelig i lange perioder av året, foruten at det blir mulig raskt å få trenet det opp til operativt nivå dersom det befinner seg i en oppøvningsfase. Så snart den femte fregatten er teknisk ferdigstilt, vil også den kunne bemannes av den halve, faste besetningen, supplert med redundanspersonell og ansatte ved kompetansesenteret eller reservepersonell med fersk erfaring fra tjeneste på fregatt. Oppøvingen kan starte før fartøyet ferdigstilles teknisk. Den femte enheten kan således etter en hektisk treningsperiode være klar for strid relativt raskt, men tiden det tar vil selvsagt være en funksjon av fregattens status når et varsel om klargjøring kommer. Jo høyere andel av de menige besetningsmedlemmene som er vervede, jo mer robust vil et fregattvåpen med fire og en halv besetning være.

## INGEN JUSTERING AV AMBISJONSNIVÅET

Konsekvensene av å fortsette med "lean manning" og ikke å satse på redundans, kan bli alvorlige for nytteverdien til fregattene. For det første vil det svekke muligheten for Sjøforsvaret å kunne fortsette å produsere operative leveranser i det omfang som var tilfellet i 2014. For det andre vil hyppige oppdrag i de nedre delene av konfliktspektret, som piratjakt og eskorteoppdrag, i fredstid, med begrenset trusselbilde, uvegerlig måtte gå ut over mulighetene for å trene på scenarier med krigsoppgaver under multitrusel fra alle dimensjoner: i luften fra fly og langtrekkende missiler, på sjøen fra overflatefartøyer og ubåter, fra land under kystnære operasjoner og over alt i cyberdomenet. Over tid vil mangelen på trening gjøre det veldig vanskelig å fylle de opprinnelige kravene til ytelse og ferdighetsnivå som utgjorde grunnlaget for anskaffelsen. Den eneste måten å videre-

<b>Fartøytyper</b>	<b>Antall ekstra robust besetning</b>	<b>Kostnad mill. kr.</b>	<b>Antall redundanser</b>	<b>Kostnad mill. kr.</b>
Fregatter	1	130	3,5	35
Korvetter	1	36	5	15
Mineryddere	1	32	5	15
Ubåter	1	26	5	15
<b>TIL SAMMEN</b>	<b>Ekstra besetninger</b>	<b>224</b>	<b>“Lean” til robust</b>	<b>80</b>

**TABELL 2.** Oversikt over ekstra driftskostnader av robust bemanning av Marinens fartøyer. Totale årlige økninger i driftsutgifter fra “lean manning” til robust bemanning av seks korvetter/mineryddere/ubåter og fire og en halv fregatt: 304 millioner kroner. Forutsetning: 90 seilingsdøgn per fartøy og at ubåtene, korvettene og minerydderne hver har hjemler til fem besetninger.

føre et akseptabelt minimumsnivå av kompetanse under slike vilkår, vil være å prioritere terpingen av grunnleggende ferdigheter og styrke treningen på kampoppgavene. Det kan gjøres ved å kutte ned på deltakelsen i internasjonale operasjoner som gir lite øvelsesutbytte med tanke på stridsevne i krig. Oppøvinger i regi av Flag Officer Sea Training og samøvelser med US Navys hangarskipsgrupper vil derimot være sentrale aktiviteter for å make å ta vare på grunnleggende fregattkompetanse. Et slikt opplegg vil imidlertid svekke nyttjetjenesten i det daglige. Ikke bare vil det markant redusere de norske mulighetene til å kunne bidra med kampfartøyer til internasjonale oppdrag i regi av Nato og FN, men også ved å minske evnen til å delta i Natos stående flåtestyrker og til å være synlig til stede i norske sjøområder til havs med fregatter. Hvis slike tilstedeværelsesoppdrag skal kunne gi treningsmessig utbytte, forutsetter det at minst to enheter er disponible til å kunne seile og øve sammen.

En løsning uten reell vekst i budsjettene vil således representere en fortsatt, men uttalt reduksjon av ambisjonsnivået. Resultatet blir en skrittvis nedbygging av Marinens stridsevne. En omdisponering av et antall stillinger fra organisasjonen i land til fartøyene kan bidra til å opprettholde dagens bemanningsnivå om bord for en periode. Det kan kortvarig også skape en viss grad av overlapp utover “lean manning”, men det vil kun representere en utsettelse av problemene. Det langsiktige resultatet vil uvegerlig måtte bli en ytterligere nedskalering av antall besetninger. Selv om en slik framgangsmåte for en tid kan gjøre det mulig å gjennomføre et antall planlagte oppdrag, vil rigiditeten tilta og operativiteten synke. Etter hvert som fagmiljøene svekkes, vil evnen til å utføre stridsoppdrag gradvis forvitte. På et gitt tidspunkt i en slik utviklingstrend vil det naturlige valget bli å avvikle et eller flere strukturelementer. Ut fra tidligere forsvarsanalyser og fagmilitære råd

står kanskje korvettene (Skjold-klassen) laglig til for hugg. Minerydderne kan også være et alternativ, siden fartøyene begynner å dra på årene. Selv om ubåtene så langt synes å være tryggere, kan de store anskaffelseskostnadene endre bildet dersom forsvarsbudsjettet ikke får høyere prioritet.

Konsekvensen av å fase ut et strukturelement, er at det oppstår et gap i de militære kapasitetene. Fleksibiliteten minsker, og handlingsrommet i en situasjon som krever inn gripen med sjømilitære maktmidler, skrumper inn. Det blir færre “penger i banken” å velge fra når en hensiktsmessig flåtestyrke skal settes sammen og avpasses til å møte en hendelse eller en konflikt som utvikler seg. Slike gap kan en motstander selvsagt utnytte aktivt, både i en planlagt aggresjon eller som en mulighet når en situasjon som oppstår og vokser seg til en krise, der trussel om bruk av militær makt blir en aktuell opsjon. Andre følger av dette alternativet vil være ytterligere minsket evne til å delta i internasjonale operasjoner og i Natos stående flåtestyrker, samt reduserte muligheter for tilstedeværelse i egne farvann.

Militært sett vil dette være en dårlig løsning. For det første vil evnen til terskelforsvar til sjøs, med vekt på beredskap bygget på operativ tilgjengelighet og rask reaksjon, gradvis svekkes og forsvinne. For det andre blir kapasiteten så liten at kompetansen til å utdanne og trene kampklare fartøyer vil gå tapt i løpet av relativt få år. Fortsatt oppøving i Storbritannia under regimet til Flag Officer Sea Training (FOST) kan i noen grad motvirke og sinke utviklingen. For øvrig vil det i dagens sikkerhetspolitiske situasjon kunne være et meget uheldig signal å avhende kapable fartøyklasser, ikke minst de nye korvettene med betydelig taktisk slagkraft i kamp med andre overflateenheter. Sikkerhetspolitisk synes det derfor ikke å være noe hensiktsmessig grep, hverken for å bidra til stabilitet i nordlige farvann eller til å ivareta norske interesser i alliansesammenheng. Det er vanskelig å forstå at de potensielle politiske kostnadene av en så svekket forsikringspremie som en slik handlemåte vil representere, kan være akseptable for regjering og Storting. Dette ikke minst i lys av de markeringene vi, når dette skrives, akkurat har hatt, knyttet til at det er 75 år siden Tyskland gjennomførte sitt strategiske overfall på Norge 9. april 1940.

## OPPSUMMERING

En marine skal ikke bare fungere i krig, men har kanskje sine mest avgjørende oppgaver i fredstid. Den viktigste er å kunne forebygge at potensielle aggressorer velger å true med eller faktisk setter inn militære maktmidler for å tvinge Norge til å akseptere løsninger eller vilkår som strider mot norske interesser hvis en hendelse utvikler seg til krise eller konflikt. De fleste slike episoder som kan aktualisere bruk av militærmakt som virkemiddel, vil mest sannsynlig for Norge oppstå i det maritime domenet. Jo mer formålstjenlige sjømilitære redskaper landet har i verktøykassen i slike situasjoner, jo større mulighet har norske myndigheter for på egenhånd å kunne håndtere utfordringene under ellers like sikkerhetspolitiske vilkår. For å være relevante, må krigsskipene være tidsmessige, kampklare og tilgjengelige, noe som både forutsetter godt trente besetninger, tilstrekke-

lig beredskap og nærvær. De må kort sagt inngå i en kompetent utrykningsmarine med kapasitet til jevnlig å være til stede i norske sjøområder til havs og på kysten.

Fundamentet for å etablere en slik tilstand, er kompetansemessig og økonomisk evne til å produsere et antall kampklare besetninger som muliggjør en god utnyttelse av de krigsskipene som landet disponerer. Volumet av årsverk til seilende mannskaper om bord på de ulike fartøyklassene må være stort nok til å ivareta behovet for kritisk masse, slik at støttesystemene på land i neste omgang får tilført nok dyktige medarbeidere med tilstrekkelig virksomhetsforståelse til å utføre sine oppgaver på en profesjonell måte.

Det synes også viktig å rekruttere personell som evner å kombinere det å være sjømann og sjøkriger med dyp interesse for eget fagområde. I tillegg må inntakene til skolene være tilstrekkelige til å balansere avgangen. Den varierer og kan gjøre det påkrevet både å re-rekruttere og å ta i bruk andre supplerende ordninger når antallet som slutter øker, så vel som å minske opptakskvotene når flere enn normalt velger å fortsette. Det er videre nødvendig med en større slakk i bemanningen av det enkelte fartøyet enn den ekstremvarianten av “lean-manning” som Marinen har praktisert på de nye fartøyene. Tilstrekkelig bemanning og fastlagte, forutsigbare opplegg på årlig basis for oppøving, trening og seiling av alle enheter med operativ status, kan skape rammer for å ivareta personellet på en mer hensiktsmessig måte. Det vil bidra til å stabilisere balansen mellom antallet som tas opp til forsvarsgrenens skoler og dem som velger å forlate Sjøforsvaret.

Konsekvensene av ikke å legge til rette for å utnytte potensialet til fartøyparken, er som dette kapitlet har vist, mange. Reduserte muligheter for å vedlikeholde og videreføre nødvendig kompetanse er det mest grunnleggende og alvorlige. Én følge vil være at fartøyenes kampkraft gradvis bygges ned, og med det blir evnen til å kunne håndtere en krise på egenhånd svakere. Et resultat av slik mangel på kapasitet og fleksibilitet er at det vil gjøre det enkelt for en motstander å skaffe seg oversikt over de begrensede opsjoner Norge har for mottrekk når en slik hendelse oppstår. Norske myndigheter kan, når verktøykassen er mangelfull, bli tvunget opp i et hjørne der Norge i neste trekk må velge mellom å gi etter eller å trappe opp. Den siste opsjonen kan gjøre at Nato griper inn for å støtte på grunnlag av artikkel 5, men den hjelpen som kommer kan variere med den sikkerhetspolitiske situasjonen. Det er som oftest en bedre løsning å kunne hjelpe seg selv.



# Avsluttende betraktninger

Russland har de senere årene bygd opp sin militære kapasitet, noe som øker mulighetene for aktivt å kunne anvende eller true med å bruke militære maktmidler. President Putin har nylig aktualisert problemstillingen ved igjen å ha demonstrert vilje og evne til å gjøre begge deler. Først ved å annektere Krim i 2014 og senere støtte prorussiske opprørere i de østlige provinsene i Ukraina. Videre satte Russland i mars 2015 i gang en ikke-varslet alarmøvelse, der Nordflåten ble satt i krigsberedskap. Sammen med den offisielle retorikken som begrunnet motivene for øvelsen, framsto tiltaket som en implisitt trussel. Disse og andre hendelser har skapt en ny situasjon og endret det sikkerhetspolitiske landskapet også for Norge, både på kort og lang sikt. Det er med dette utgangspunktet at forsvarsministeren flere ganger har understreket at norske militære midler som mangler nødvendig reaksjonsevne, vil miste sin relevans dersom svakhetene ikke rettes opp. I tillegg har hun framhevet manglende utholdenhet og logistikkstøtte ved styrkeoppbygging, førsteforsvar og mottak av alliert støtte som vesentlige utfordringer i tiden som kommer (Søreide 2015). Forsvarssjefen har allerede tatt skritt for å rette på dette ved å inngå en omfattende avtale om assistanse med Wilhelmsen-gruppen. *Aftenposten* skrev at avtalen "påvirker Norges reaksjonsevne direkte" (Bentzrød 2015).

For en sivil bedrift som skal hevde seg i et krevende og konkurranseutsatt marked, er evnen til å prioritere og å avsette nok ressurser til å utvikle nye, framtidsrettede produkter, avgjørende for muligheten for å overleve. For en fredstidsmarine er det en sammenlignbar oppgave å opprettholde og videreutvikle nødvendig faglig kompetanse for å bemanne fartøyene og trene opp stridsklare besetninger. Norge har en liten, men moderne marine med kapabelt og relevant materiell. Problemet er at bemanningsnivået og de bevilgede driftsmidlene er for knappe til operativt å kunne nyttiggjøre seg de kapasitetene den samlede fartøyparken representerer på en kosteffektiv måte i strid. Særlig påvirker det muligheten til å ivareta krigsoppdrag og oppgaver som ikke er planlagt. Dette fordi mange fagområder sliter med å opprettholde nødvendig kompetanse på sentrale fagfelt, og antallet fulltallige og stridsklare besetninger er begrenset. Siden så få fartøyer til enhver

tid vil være kampklare, blir følgene redusert reaksjonsevne, liten tilgjengelighet og svak utholdenhet. Det innskrenker handlingsrommet og reduserer fleksibiliteten. Begge deler minsker evnen til raskt å kunne møte uventede og uforutsette situasjoner med relevante midler.

Disse faktorene vil langt på vei avgjøre Marinens reaksjonsevne og tilgjengelighet de neste årene. Innfasingen av NH 90-helikoptrene til fregattene starter for fullt fra 2016, og ikke lenge etter ankommer de første F-35 flyene. Utfordringene for fredsdriften blir da enda større, hvis ikke bevilgningene vokser i takt med, og tar tilstrekkelig høyde for, merutgiftene nyanskaffelsene skaper. Det har ikke alltid vært regelen på driftssiden de siste tiårene (Narum & Diesen 2015). Kanskje kan endringene i de sikkerhetspolitiske rammene og vedtaket på Nato-toppmøtet i Wales høsten 2014, der medlemslandene forpliktet seg til å bruke 2 prosent av BNP på forsvar, bidra til at dette bildet forandrer seg i framtiden? Analysene og anbefalingene i rapporten *Et felles løft*, som Ekspertutvalget for forsvaret av Norge la fram i slutten av april 2015, aktualiserer også denne problemstillingen. Dette representerer en signifikant endring i den offentlige norske debatten. I mange år har det blitt sett på som verdensfjernt eller ønsketenking å snakke om mulige økte bevilgninger som en opsjon i vurderinger av Forsvarets status og utvikling (Forsvarsdepartementet 2015b).<sup>22</sup> Tidligere har Natos generalsekretær, Jens Stoltenberg, argumentert klart og tydelig for at dagens sikkerhetspolitiske realiteter gjør at det er påkrevet at medlemslandene over en 10-årsperiode satser på å oppfylle vedtaket statslederne fattet i Wales. Ifølge Stoltenberg er dette en realistisk og gjennomførbar opsjon for Norge, og han begrunnet det blant annet ved å vise til tidligere satsinger som barnehageforliket (NRK 2015).

Selv om regjering og Storting *skulle* bestemme seg for å øke bevilgningene markant, vil det likevel måtte ta tid før målet om å bruke 2 prosent på Forsvaret kan nås. Det krever omfattende innsats å planlegge og gjennomføre store investeringer i materiell, samt å rekruttere og utdanne kvalifisert personell til å betjene de nye stridsmidlene slik at de kan komme til praktisk nytte. En rekke "krigsspill" om sammenhengen mellom drift og investeringer som kullene på stabsskolene gjennomførte årlig i fellesskap i siste halvdel av 1980-tallet, viste at det den gang maksimalt var mulig å håndtere en årlig vekst i budsjettene på rundt 4 prosent på en forsvarlig måte.<sup>23</sup> Systemet maktet ikke å omsette en større økning på en slik måte at det ble god utnyttelse av de midlene som ble brukt. På grunn av den store nedgangen i oppstart av offshoreprosjekter, kan det i 2015 være enklere enn den gang å øke kapasiteten til å planlegge ved å leie inn kompetente konsulenter (Terjesen, Kristiansen & Gjelsten 2010, 388).<sup>24</sup> Uansett vil det vanligvis alltid være en begrensning på hvor raskt en omfattende materiellmessig fornyelse kan gjennomføres. Økning av kapasitet og aktivitet ved i større grad å utnytte eksisterende struktur, kan som oftest være enklere og raskere å få til. Oppbyggingen av den nødvendige ekstra kompetansen også det krever, vil imidlertid uansett måtte ta noe tid.

## FORSLAG TIL ENDRINGER FOR MILITÆRT TILSATTE

Jeg har også drøftet en del erfaringer fra tiden før prinsippet om enhetsbefal ble innført. I tiden etter at jeg skrev kapitlene, har Forsvarsdepartementet fremmet en egen proposisjon med forslag til hvordan ordningen skal iverksettes og fungere. En gjennomgang av den gjør det naturlig å supplere min tidligere drøfting med noen kommentarer til deler av framstillingen og enkelte av forslagene i proposisjonen (Forsvarsdepartementet 2015a).

Før 1985 var grovt sett noen offiserer (generalistene), mens resten av befalet var kvartermestre (spesialister på sine fagfelt). Et hovedproblem var selve todelingen av befalskorpset som etablerte et statusmessig hierarki, som slik jeg vurderer det, var et klassisk eksempel på et klassesystem. Siden alle var befalingsmenn, skapte dette skillet mellom de to “kastene” en friksjon som utviklet til dels sterke “de/vi” holdninger mellom gruppene. Innføringen av prinsippet om enhetsbefal og etableringen av realkompetanse som vurderingsgrunnlag for besettelse av stillinger, åpnet opp for nye muligheter, og skapte etter hvert også en større følelse av reell likeverd hos de fleste av dem med en annen inngangsverdi til offisersyrket enn krigsskole. Men det skjedde ikke av seg selv. En omfattende innsats ble gjort, og det pågikk en rekke kurs i emnene kommunikasjon og ledelse, med deltakelse fra begge befalsgruppene og sivilt ansatte (A, B og C-kurs), over en årrekke. I tillegg ble 1. avdeling på stabsskolen (“kortkurset”) en viktig arena der offiserer med ulik bakgrunn kunne bryne seg på hverandre. I de aller fleste tilfellene bidro disse tiltakene til å opparbeide gjensidig respekt og var med på gradvis å bygge ned de mest framtreddende fordommene “de/vi”-holdningene bygde på, og som i startfasen av omleggingen hadde en rotfestet forankring i bedriftskulturen hos begge befalsgruppene.

Proposisjonen om den nye ordningen for militært tilsatte postulerer mange gode hensikter og sannsynlige gevinster. Et hovedargument er at dette er en tilpasning til Nato-systemet. Det løser utvilsomt en del praktiske problemer i noen internasjonale samarbeidsrelasjoner, samt reduserer enkelte ulemper dagens system skaper i den sosiale omgangen mellom medlemmer av besetningene til fartøyer fra ulike land i havn. Mer konkret innebærer det at kvartermestre (befal som ikke er offiserer) i tradisjonelle mariner, føler seg lite bekvemme med å bli invitert til offisersmessen på norske fartøyer. Det er heller ikke naturlig å invitere offiserer tilbake til uformelt samvær i egen kvartermestermesse. Noen kan på den andre siden hevde at ordningen med enhetsbefal er en “norsk modell” som vi burde være stolte av, på linje med den høyt verdsatte nordiske modellen på samfunnsnivå. De sterke sidene ved dagens ordning trekkes ikke i like stor grad fram i proposisjonens redegørelser som ulemper.

Det er generelt lite problematisering i proposisjonens drøftinger. Framstillingen er i stor grad refererende og tillegger enhetsbefalsordningen ansvaret for en rekke utfordringer Forsvaret strir med på personellsiden. En påstand som framheves i sammendraget, er at “gjeldende ordninger ikke er tilstrekkelig tilpasset dagens og fremtidens forsvar med krav til rask endringstakt” (Forsvarsdepartementet 2015a, 9). Utsagnet reflekterer i liten grad at personell med bred basisutdanning enklere kan omskoleres til nye oppgaver.



I tillegg kommer at helhetlig systemforståelse, snarere enn teknisk detaljkunnskap om delsystemer, blir stadig viktigere, noe som skulle tilsi at betydningen av mer “smalsporet” spesialkompetanse snarere vil avta enn øke.

Nedleggelsen av Sjømilitære korps i 1985 kom for tidlig. Den tids teknologi krevde stor dybdekompetanse på utstyret for å kunne finne feil og gjennomføre reparasjoner. Det igjen gjorde det nødvendig med mye praktisk trening i feilsøking og lang erfaring på det aktuelle utstyret for å fylle sentrale tekniske stillinger om bord. På moderne systemer dukker det opp varsel om feil med beskrivelse av hvilken komponent som skal skiftes. Det betyr at det er mindre krav til teknisk spisskompetanse på fartøyene i dag. Den tekniske dybdeekspertisen befinner seg i større grad i støttesystemet på land. De tekniske offiserene om bord er derimot mer og mer sentrale for den operative utnyttelsen av materiellet gjennom sin forståelse av utstyrets muligheter og begrensninger. I tillegg ivaretar de det rutinemessige, foreskrevne vedlikeholdet, mens større reparasjoner fortas ved base.

Bredt utdannet enhetsbefal har i tillegg vært utgangspunktet for å kunne gjennomføre “lean manning”-prinsippet. Jeg har tidligere i studien vært kritisk til ekstremvarianten av dette opplegget. Likevel er det liten tvil om at en styrket bemanning til det nivået jeg har kalt redundansbesetninger, forblir langt fåtalligere enn størrelsen på besetningene på tilsvarende fartøytyper i våre alliertes sjøforsvar. Hvis vi, som proposisjonen flere ganger gjør på andre områder, sammenligner oss med allierte marinere, vil overgangen til en todelt tilsetningsordning med disponering som offiserer og befal (spesialister), uvegerlig medføre en økning i antall ansatte om bord. Etter min forståelse og erfaring vil det kunne minske fleksibiliteten i disponeringen av personellet, noe som snarere kan svekke enn styrke omstillingsevnen. Det vil dessuten medføre økte utgifter til utdanning å lære opp befal med liten bredde i basiskunnskaper til nye oppgaver sammenlignet med å omskolere en offiser med en bredere utdanningsplattform.

Noe som i særlig grad er bekymringsfullt, er i hvor liten grad proposisjonen drøfter at forsvarsgrenene har ulike behov (Forsvarsdepartementet 2015a, 26).<sup>25</sup> En betydelig differensiering kan bli nødvendig for at den nye ordningen skal fungere godt for alle. I 1985 ble enhetsstøvelen brukt med mobiliseringshærens behov i sentrum, uten nevneverdig problematisering av hva konsekvensene kunne bli for Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Tiltaket var likhets- og omstillingsorientert basert på vilje til endring, snarere enn at forslagene bygde på erfaring, analyse og drøfting av forsvarsgrenenes ulike behov. Hensikten var god, og noen endringer ble vellykket, men omleggingen svekket på den andre siden mange av Marinens tekniske fagmiljøer i en årrekke.

På den andre siden beskriver proposisjonen på en meget konstruktiv måte mulighetene for ytterligere å nyttiggjøre seg lærlingeordningen. Et aspekt er å forbedre rekrutteringen og bruken av lærlinger til stillinger som konstabler, et annet er å legge bedre til rette for karriereløp for befal/spesialister innenfor aktuelle fagområder som bygger på den kompetansen lærlinger med fagbrev innehar. Lærlingeordningen kan også nyttes til opprette egne fagutdanninger som mer direkte blir innrettet mot å dekke behov i opplæ-

ringen av spesialister. En del av en slik løsning kan være å legge til rette for at flere voksne som ikke tidligere har fullført noe utdanningsløp, får mulighet til å ta fag- eller svennebrev (Forsvarsdepartementet 2015a, 35).

Maritime studier har økt i popularitet de siste årene, men stor mangel på praksisplasser om bord gjør det vanskelig for mange å fullføre utdanningen. Primo juni 2015 hadde 241 elever kadett- eller opplæringsplass, mens 392 manglet plass. Av de sist nevnte hadde mer enn 70 studenter ventet over et år på kadettplass. De ulike utdanningsveiene krever fra seks til tolv måneders fartstid på åpent hav for å kunne løse sertifikat (Klovning 2015). Det er behov for erfaring som Marinen bør kunne møte og nyttiggjøre seg i rekrutteringsarbeidet, dersom det blir aktuelt å øke bemanningen av kampfartøyene. Slike muligheter kombinert med gode resultater i re-rekrutteringsarbeidet de siste årene, burde tilsi at det er realistisk relativt raskt å styrke forsvarsevnen ved å bygge opp og trene flere besetninger (Danielsen 2015, 10).

## KONSEKVENSER AV TRANGERE BUDSJETTER

På tross av Natos vedtak i Cardiff om at medlemslandene skal sikte mot å bruke 2 prosent av BNP på Forsvaret, og Ekspertgruppens anbefalinger om større bevilgninger, kan realitetene vise seg å være at en slik utvikling forblir ønsketenkning. De viktigste følgene av manglende midler blir gradvis forvitring av kunnskap og ferdigheter med redusert treningsnivå og kampkraft på krigsskipene som resultat. Grad av degradering og tempoet i en slik prosess, vil være en funksjon av hvordan det aktuelle bevilgningsnivået utvikler seg og forsvarsgrenens evne til å utnytte knappe midler på en god måte. Uansett vil en utvikling som ikke kompenseres for økte driftskostnader, uvegerlig over tid snevre inn handlingsrommet til Marinen med redusert operativitet og minsket fleksibilitet som resultat. Etter hvert som rigiditeten tiltar, vil kun planlagte aktiviteter kunne bli gjennomført. Parallelt vil evnen til å møte uforutsette hendelser med hensiktsmessige midler avta.

I sin tale i Oslo Militære Samfund 9. februar 2015 tangerte forsvarsminister Eriksen Søreide disse problemstillingene på følgende måte (Eriksen Søreide 2015):

I løpet av det siste året har vi gått grundig gjennom Forsvarets driftssituasjon, struktur og bemanning. Det har vært nødvendig og viktig. Vi har sett hva vi får til godt og vi har sett mangler, gap og hvor skoen trykker mest. Denne gjennomgangen bekrefter at viktige deler av vår forsvarsstruktur ikke har den reaksjonsevnen og utholdenheten som de store endringene omkring oss krever at vi bør ha.

Hun fulgte opp med å si at "(i) dag er det sånn at deler av strukturen, hvis vi ikke gjør endringer, vil miste sin relevans fordi de ikke er i stand til å etablere den nødvendige reaksjonsevnen". Klarere kan situasjonen vanskelig beskrives.

Det er likevel slik at det alltid er bedre å ha noen midler å stille opp med enn å være helt uten redskap. Det er mulig med tiltak som kortsiktig kan bedre situasjonen når tilgjengelige midler ikke strekker til for å øke antallet besetninger. Det mest virknings-

fulle er å utnytte tilgjengelige hjemler til å etablere et tillegg av nøkkelpersonell for hver besetning. Den redundansen det skaper, kan styrke tilgjengeligheten av fartøyene og øke fleksibiliteten i bruken av personellet innenfor de mulighetene dagens totale bemanning åpner opp for. Noen slike lønnsposser kan trolig framskaffes gjennom omprioritering internt i forsvarsgrenen, men det vil neppe være tilstrekkelig til å opprette redundans på alle av dagens besetninger. Det vil med stor sannsynlighet kreve ekstra driftsmidler å øke ambisjonene til et slikt nivå, men det vil likevel koste mindre enn det som skal til for å utnytte fartøyparkens potensial på en mer optimal måte, slik jeg har skissert mulighetene for.

Vurderingene i forrige kapittel viste også at rutinemessig oppøving og generalmønstring i utlandet, som oftest i Storbritannia, kan hjelpe til å opprettholde akseptabel kompetanse på et antall fagfelt for en tid. Etter hvert vil det imidlertid bli stadig vanskeligere å videreføre kunnskaper, ferdigheter og innsikt på et nivå som muliggjør en treningsstandard som tilfredsstiller kravene til den kampkraften og stridsevnen som ble forutsatt da fartøyene ble anskaffet. Så lenge det ikke er nok besetninger til å dekke behovet for kritisk masse, vil uvegerlig kjernekompetansen litt etter litt bli svekket og over tid forvitret på stadig flere fagfelt. Parallelt vil krigsskipenes evne til å løse oppdrag i de mest krevende deler av konfliktspektret gradvis avta. Etter en tid vil de ikke lenger ha en treningsstandard som gjør det mulig å løse annet enn de minst krevende oppgavene i den nederste delen av skalaen.

Civita-notatet *Norsk forsvarsevne: En varslet avvikling* dokumenterer og forklarer noen av de grunnleggende sammenhengene som fører til dette resultatet (Narum & Diesen 2015). Når planleggingen av en materiellanskaffelse pågår, blir de framtidige driftskostnadene beregnet på grunnlag av kjøpekraften til forsvarsbudsjettet på det angjeldende tidspunktet. Hvis kjøpekraften eksempelvis har sunket til 60 prosent av dette nivået når materiellet, i vårt tilfelle et krigsskip, kommer i drift, sier det seg selv at det blir problematisk å få endene til å møtes. Etter en kontinuerlig omstilling med innsparinger siden 1992 er det ikke lenger like mye å hale, selv om det selvsagt alltid vil være mulig å gjøre noen forbedringer i en stor organisasjon. På et møte i regi av Oslo forsvarsforening onsdag 3. juni 2015, illustrerte general Diesen begrensningene ved hele tiden å bruke egenrasjonalisering som framgangsmåte for å effektivisere. Under henvisning til McKinsey-rapporten FFI hadde vurdert overslagsmessig, regnet han med at det ville være realistisk etter noen år å kunne redusere de årlige driftsutgiftene i Forsvaret med i størrelsesorden to milliarder kroner. Men også innsparing forutsetter betydelige investeringer i form av kapital og innsats av menneskelige ressurser. Gitt at alle tiltak lykkes, vil allikevel ikke forsvarsbudsjettets kjøpekraft bli vesentlig styrket uten en årlig reell vekst på 2.5 prosent til å dekke de ekstra utgiftene teknologisk fordyrelse påfører forsvarssektoren ut over kompensasjonen for inflasjon, reallønnsvekst og andre lignende standardreguleringer. Hvis de pengene ikke blir bevilget, vil svekkelsen av Forsvarets kjøpekraft fortsette i samme spor som den har fulgt siden starten på 1990-tallet. Det vil bety at virkningen av en mulig driftsinnsparing på to milliarder, vil være spist opp i løpet av to, maksimum tre år.

# Konklusjon

Sjøforsvaret har tradisjonelt hatt et omfattende eget utdanningssystem. Én årsak er det vide spennet av fagområder som skaper behov det sivile skoleverket ikke kan dekke, en annen er at Marinen har vært en teknologisk ledende etat som ofte har ligget foran utviklingen i det sivile samfunnet på flere felt. Marinens kontraheringer ved norske verft, ikke minst gjennomføringen av flåteplanen av 1960 og senere utviklingskontrakter av nye våpensystem og kontrollsystemer, har derfor indirekte vært med på å videreutvikle kompetansebasen til viktige segmenter av norsk industri (Terjesen, Kristiansen & Gjelsten 2010, 446). Sjøforsvarets personell, som ble utdannet for å vedlikeholde og betjene dette avanserte utstyret, ble i tillegg attraktive for ansettelse i bedrifter som satset på å etablere seg i bransjen. På samme måte som ansatte med erfaring fra sjøen ofte er nødvendige medarbeidere for bedrifter som konkurrerer i maritim sektor, kan personell med kunnskap om og ferdigheter i å betjene slike systemer fra Sjøforsvaret, være et nyttig supplement til andre med teknisk bakgrunn fra sivile høyskoler og universiteter. Dette er en av flere vedvarende grunner til at det sivile næringslivet etterspør offiserer og spesialister med tjeneste fra forsvarsgrenen, en etterspørsel som imidlertid kan variere med konjunktorene.

Andre årsaker til offiserers avgang kan være knyttet til den enkeltes beveggrunner for å søke seg til og ha Sjøforsvaret som arbeidsgiver. Planen kan for enkelte være gratis utdanning og tidlig ledertrening som plattform for videreutdanning og sivil karriere. For noen har ikke tjenesten i Marinen svart til de forventningene offiseren eller spesialisten hadde til yrket. For andre kan private forhold gjøre at overgang til sivilt virke totalt sett framstår som mer attraktivt enn å fortsette i Sjøforsvaret. Dessuten opplever avdelingsbefal å ha små muligheter for fast ansettelse (Strand, Gulichsen & Steder 2013, 70), samt at det for noen offiserer er så viktig tidlig å inneha mastergrad at de slutter for å ta slik videreutdanning for egen regning. Beslutningene om å slutte er ofte sammenfattet, individuelle og private. Imidlertid finner de aller fleste ansatte sine arbeidsoppgaver meningsfylte med gode utviklingsmuligheter og tilfredsstillende utfordringer i jobben (Strand, Gulichsen & Steder 2013, 82).

De siste årene har oppslag om stor avgang av personell fra Marinen gjerne vært knyttet til bilder av fregatter til kai i Haakonvern. Realiteten er at den prosentvise avgangen i denne perioden rent faktisk har ligget på den historiske normen. Årsakene til den anstrengte personellsituasjonen må derfor søkes i andre forhold. Denne studien har vist at forklaringene på den aktuelle situasjonen i hovedsak kan knyttes til tre forhold:

- For liten totalbemanning og for få besetninger i forhold til antall fartøyer i hver fartøyklasse – de strekker ikke til for å ivareta kritisk masse på viktige fagfelt.
- Lave opptaksvoter til Sjøkrigsskolen de siste 10 til 12 årene.
- “Lean manning” prinsippet som utelukker enhver form for redundans på det enkelte krigsskip.

Kort oppsummert er det for få ansatte totalt sett, både om bord og i landorganisasjonen, til optimalt å kunne utnytte det kamppotensialet den samlede fartøyparken representerer. Konsekvensene blir fartøyer langs kai, vakanser og bytte av personell besetningene imellom, synkende erfaringsnivå om bord og redusert rekrutteringsgrunnlag til et allerede svekket og underbemannet støtteapparat. I tillegg kommer mangelen på reservedeler som medfører at enkelte fartøyer blir “plukkbåter” med de følgene det har. Totalresultatet er redusert tilgang på operative fartøyer med kompetente, samtrente besetninger og dermed liten fleksibilitet til å ivareta andre oppgaver enn planlagte oppdrag. Det påvirker beredskap og stridsevne direkte i negativ retning.

Den raskeste og mest kosteffektive måten å styrke kompetansen og Marinens beredskap og kampkraft på, er å øke antallet besetninger på hver fartøytype. Det optimale kan være å ha seks robuste besetninger (redundante, ikke minimumsbemanning) til hver av klassene korvetter, mineryddere og ubåter, samt å øke med en besetning på fregattene – fra tre og en halv til fire og en halv. Hvis Marinen samtidig etablerer et operasjonsmønster med doble besetninger på korvettene, minerydderne og ubåtene, kan tre fartøyer av hver kategori til enhver tid være operative og “gripbare” for oppdrag. Videre kan to fartøyer av hver klasse være teknisk klargjorte og tilgjengelige ved behov. Det betyr at normalt vil to ekstra – til sammen fem krigsskip av hver av disse typene – være stridsklare i løpet av få dager, hvis en hendelse som krever skarp innsats oppstår. Om det skulle skyte til sikkerhetspolitisk, åpner en slik ordning opp for å styrke beredskapen ved å innkalle besetninger som har fritørn.

Én ekstra, robust fregattbesetning, med et solid innslag av vervede på alle fartøyene, vil gjøre at Norge til enhver tid kan disponere tre operative fregatter. Den fjerde vil også i store deler av året være kampklar. En slik tilgjengelighet vil gi en helt annen fleksibilitet enn dagens rammer tillater. For det første vil det sikre evnen til jevnlig norsk deltakelse i Natos stående flåtestyrker. For det andre vil det øke muligheten for at to fregatter kan seile sammen i norske farvann. Det vil i vesentlig grad øke øvelsesutbyttet av slike tokt og derigjennom gjøre slike deployeringer mer økonomisk forsvarlige og enklere å prioritere

innenfor trange budsjetter. Hvis episoder oppstår, kan fartøyene dessuten gi hverandre gjensidig støtte. Fregattene kan også under slike seilaser øve eller operere sammen med andre kampfartøyer som korvettene og ubåtene. Den økte fleksibiliteten dette manifesterer, gir en markant styrket evne til å møte plutselige hendelser og ivareta ikke-planlagte oppdrag.

Ved å legge til rette for å supplere bemanningen på den femte fregatten, som har halv besetning, med offiserer som tjenestegjør i andre stillinger og reservepersonell som nylig har sluttet, kan den bemannes opp og starte oppøving før enheten er teknisk klargjort. Fartøyet vil som oftest være på dypt vedlikehold, slik at det normalt tar tid å klargjøre det teknisk. Men noen ganger kan det gå raskere, slik at også den femte fregatten kan rekke å bli stridsklar i tide før en krise er avklart. Det samme vil gjelde for det sjette krigsskipet i de andre klassene.

Ekspertgruppen for forsvaret av Norge er tydelig på at den sikkerhetspolitiske utviklingen tilsier et behov for å styrke forsvarsevnen. Det er ikke gjort i en snarvending å snu en prosess der nedbygging har vært en hovedbestanddel av de endringene som har pågått kontinuerlig i nærmere 25 år. Anskaffelser, utdanning, oppbygging og trening av nye avdelinger er tidkrevende prosesser. Det mest effektive tiltaket for relativt hurtig å bedre den sjømilitære beredskapen og forsvarsevnen kan derfor i dagens situasjon være å styrke bemanningen på Marinens fartøyer. Det kan også skape grunnlag for å sikre Marinens viktigste fredstidsoppgave, nemlig tilstrekkelig produksjon og videreutvikling av nødvendig fagkompetanse. De avgjørende grepene for å kunne få det til kan være å:

- ta opp tilstrekkelig med elever til Sjøforsvarets skoler,
- utvide rekrutteringsgrunnlaget og utnytte nye rekrutteringsmuligheter til befalsyrket,
- re-rekruttere blant dem som er på permisjon eller har sluttet,
- rekruttere og tilsette utlendinger med rett bakgrunn.

Forutsetningen for å kunne bemanne fartøyene og ta den Marinen Norge disponerer i bedre bruk, er at forsvarsgrenen utnytter sine muligheter for å omprioritere og makter å finne gode løsninger, samt i tillegg får til disposisjon de driftsmidlene dette nødvendiggjør. En ekstra årlig bevilgning til drift av Marinen på noe over 300 millioner 2015-kroner vil langt på vei kunne ivareta en betydelig bedret kampkraft, beredskap og tilgjengelighet, samt øke mulighetene markant for en mer fleksibel anvendelse av kapasiteten til den samlede fartøyparken. Hva det i tillegg vil koste å ta helikoptrene i operativ bruk når disse er levert, er ikke tatt med i regnestykket.

## NOTER

- 1 Sjøforsvaret startet prosessen med å omstille forsvarsgrenen høsten 1991. Det første direktivet som startet nedbyggingen av den regionale organisasjonen, gikk ut fra generalinspektøren i juli 1992.
- 2 Skipssjefer og andre representanter for de sjøgående som foredro eller deltok i debattene under Sjømilitære Samfunds Sjømaktseminar 2014 i Ulvik, underbygde og bekreftet i høy grad dette forholdet.
- 3 Se vedlegg A for detaljer.
- 4 I tillegg til de tre fregattene som har full besetning, har den fjerde som driver opplæring og trening, halv besetning.
- 5 Se spesielt rammeteksten "Hvor er det gripbare innsatsforsvaret?" (Norges Forsvarsforening 2015b, 32 og Børresen 2015, 50).
- 6 Det avgjørende for å være stridsklar er at delsystemene fungerer og at besetningen har tilstrekkelig med erfaring, ferdigheter og samtrening til å kunne utnytte plattformens kamp-potensial fullt ut (Norges Forsvarsforening 2015b, 32).
- 7 Orlogskaptein Inge Randal, Sjøforsvarsstaben. Samtale på telefon 18. august 2015.
- 8 FD IV 2/631.0 datert 24.februar 1999.
- 9 Eksempelvis hadde ubåtskolen ved datidens undervannsbåtinspeksjon normalt to eller flere tidligere ubåtsjefer i staben av instruktører. Disse stegget for eksempel inn for å seile en ubåt på en planlagt øvelse, under en oppøvningsperiode ved sykdom eller i påvente av klarering av nye sjefer.
- 10 Ulike, sentralt plasserte informanter fremhevet og bekreftet dette på Sjømaktseminaret 2014 i Ulvik.
- 11 Uttrykket den "den spisse ende" refererer til dem som konkret bidrar til kampkraft, eksempelvis besetningen på et krigsskip, i motsetning til dem som ikke er direkte bidragsyttere. Ofte anvendes uttrykket på en uheldig måte ved at støttesystemet ikke omtales som del av den verdikjeden som skaper stridsevne, men snarere framstilles som "daukjøtt".
- 12 Samtaler med stadig tjenestegjørende og offiserer som har sluttet i Sjøforsvaret.
- 13 Bygger på forfatterens egne erfaringer som avdelingssjef i Sjøforsvarsstaben på 1990-tallet.
- 14 Opplysningene bekreftet av sentralt plassert informant mars 2015.
- 15 Opplysninger fra sentralt plassert informant 2015.
- 16 En spørreundersøkelse utført i tilknytning til skrivingen av *Sjøforsvaret i krig og fred* (Terjesen, Kristiansen & Gjelsten 2010) indikerte at manglende vilje til å ta i bruk den vel-dokumenterte 20 prosentregelen fra minoritetsforskningen, skapte grobunn for skuffelse og resignasjon.
- 17 På et diskusjonsmøte i Oslo Militære Samfund 5. mars 2015 der endringer i gjeldende befalsordning ble debattert, framgikk det av forsvarssjefens innlegg at det er sannsynlig at en bestemmelse om aldersgrense videreføres for spesialister (OR eller Other Ranks). Det framkom også at planen er å kunne ansette flere blant dem som utmerker seg særlig i tjenesten, på et langt tidligere tidspunkt, men at det er behov for fortsatt å ha en sikringsregel.
- 18 Det var mange i kvartermesterkorpset som på 1970-tallet ikke ville bli offiserer, men de mange stengslene som eksisterte for dem som ønsket en karriere som offiser, gjorde at de fleste sluttet opp om reformene.

- 19 Dette i motsetning til en “pull”-løsning. Et eksempel på det er de forsyningene et fartøy som skal på tokt, bestiller og tar om bord før avgang.
- 20 Samtale med informant i tjeneste med tilgang på de årlige tallene for perioden.
- 21 Tallene som baserer seg på opplysninger fra en informant i 2013, er noe oppjustert og avrundet, men angir størrelsesorden på driftsutgiftene. De årlige driftskostnadene per skrog for hver fartøytype bygger på to komponenter, lønn til besetningen og utgifter knyttet til fartøyets aktivitet, her forutsatt 90 seilingsdøgn.
- 22 Den faglige tyngden ekspertgruppen under ledelse av professor Rolf Tamnes representerer, vil medføre at gruppens analyser og anbefalinger blir et viktig grunnlag for den videre debatten om Forsvaret utvikling. Min studie var skrevet ferdig i utkast før ekspertgruppen presenterte sine vurderinger.
- 23 Forfatteren observerte som hovedlærer ved Sjøforsvarets stabsskole 1986-1991, en rekke slike øvelsesspill som entydig viste at dette var en reel begrensning ved plutselige store økninger i de årlige bevilgningene.
- 24 Det gjorde faktisk Sjøforsvaret i betydelig grad etter datidens normer – også gjennom midlertidige tilsetninger – da flåteplanen av 1960 ble gjennomført.
- 25 Her finnes det et unntak: “... skal tilpasses norske forhold og forsvarsgrenenes behov ...”.
- 26 I denne kolonnen kan det være enkelte feil. For noen fartøyer kan det være overtakelsesåret som framkommer i stedet for det året fartøyet ble sjøsatt.





# Litteraturliste

## **AFTENPOSTEN.**

2013. "Drifter fregatter i henhold til vedtatt konsept." 30. september.

## **BENONISEN, ANDRE.**

2006. "Eks-militære er bedre ledere." *E24.no*, 18. juni. Hentet 19. oktober 2015. <http://e24.no/makro-og-politikk/eks-militaere-er-bedre-ledere/1356299>.

## **BENTZRØD, SVEINUNG BERG.**

2015. "Wilhelmsen-gruppen blir en del av det norske forsvaret." *Aftenposten*, 20. mars.

---. 2013a. "Milliardskip ligger til kai." *Aftenposten*, 30. september.

---. 2013b. "Sjøforsvaret har selv ansvaret." *Aftenposten*, 1. oktober.

---. 2013c. "År 2001: Forsvaret bestiller 14 nye helikoptre. År 2015: Første helikopter på plass, syv år forsinket." 5. oktober.

---. 2013d. "Milliardskip ble 'deleskip.'" *Adresseavisen*, 30. september.

## **BERTRAND, JEAN, ROALD GJELSTEN OG JAN H. GULLIKSRUD.**

1994. "Norges strategiske stilling og forsvarsmessige behov mot år 2000." *Norsk Tidsskrift for Sjøvesen* 1, 2 og 3.

## **BONGO, TORBJØRN.**

2012. Innledning til debatt om ny befalsordning i Forsvaret. *Oslo Militære Samfund*, 27. oktober.

## **BRUUN-HANSEN, HAAKON.**

2015. "Status og utfordringer for Forsvaret." Foredrag i Oslo Militære Samfund, 12. januar.

---. 2014. "Forsvaret ved inngangen i 2014." Foredrag i Oslo Militære Samfund, 13. januar.

## **BØRRESEN, JACOB.**

2015. "Innhogg." *Norges Forsvar* 2.

## **BØRRESEN, JACOB, GULLOW GJESETH OG ROLF TAMNES.**

2004. Alliansedeforsvar i endring. 1970–2000. *Norsk forsvarshistorie*, bind 5. Bergen: Eide forlag.

**BØRRESEN, JACOB, ROALD GJELSTEN, TOM KRISTIANSEN, JOHAN H. LILLEHEIM OG HANS CHR. SMITH-SIVERTSEN.**

2007. *Fregatter i storm og stille. Marinens "langskip" 1960–2007*. Eide forlag. Bergen.

**DANIELSEN, ERLING.**

2015. "Re-rekruttering til Forsvaret – en businesscase." *Norsk Tidsskrift for Sjøvesen* 2.

**ENGSTAD, PAUL.**

1996. *Norges Offisersforbund 100 år 1896–1996*. Oslo: Norges Offisersforbund.

**F (FORSVARETS FORUM).**

2015. "Ny masterordning." Usignert rammetekst, nr. 6/juni.

**FORSVARET.**

2011. *Rapport fra arbeidsgruppen for å rekruttere og beholde teknisk nøkkelkompetanse i Forsvaret*.

**FORSVARSDEPARTEMENTET.**

2015a. *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Prop.111 LS (2014–2015).

---. 2015b. *Et felles løft*. Rapport fra Ekspertgruppen for forsvar av Norge.

---. 2013. *Kompetanse for en ny tid*. Meld.St. 14 (2012–2013).

**GENERALINSPEKTØREN FOR SJØFORSVARET.**

2003. *Forsvarets maritime kapasiteter*.

---. 1998. *Retningslinjer for å engasjere eller yrkestilsette personell med høyere sivil kompetanse*, BFS 1.4.12 av 26. februar 1998.

---. 1994. *Sjøforsvaret inn i det 21. århundre*. Atlanterhavskomiteens skriftserie, nr. 171.

**GJELLEREIDE, BJØRN.**

1979. "Beordringssystemets fremtid". *Norsk Militært Tidsskrift* 10.

**GJELSTEN, ROALD.**

2014. "Klar for kamp. Utdanning og trening av stridsklare besetninger", *Norsk Militært Tidsskrift* nr. 4/2014.

---. 2011. *Marinens beredskap 1960–90. Kampklar i Nordflåtens skygge*. Oslo Files on Defence and Security, nr. 4. Oslo: Institutt for forsvarsstudier.

---. 2010. "Sjøkrigsskolen – 50 år i Bergen. Kontinuitet og endring 1960–2010." *Norsk Militært Tidsskrift*.

---. 1978. *Warship efficiency in a changing environment*. MSc.-oppgave, Naval Postgraduate School.

**HERLOFSON, CHARLES O.**

1977. "Bemannings og opplæring i Sjøforsvaret." *Norsk Tidsskrift for Sjøvesen* 5/6, 1977.

**HERVIK, ARILD, SIGMUND ASLESEN OG ODDMUND OTERHALS.**

2005. *Maritime næringer i Norge. Omstilling til en turbulent global framtid. Sammendragsrapport*. Fafo-rapport, nr. 479.

**HOLME, NILS.**

2015a. "Forsvaret: Drøm eller virkelighet?" *Tjodareik.no*, 25. januar. Hentet 26. oktober 2015. [http://tjodareik.no/kommentar/kommentar%202015/150125\\_forsvaret\\_drom\\_virkelighet.htm](http://tjodareik.no/kommentar/kommentar%202015/150125_forsvaret_drom_virkelighet.htm)

---. 2015b. "Forsvarsministeren: Klare utfordringer, uklar økonomi." *Tjodareik.no*, 19. februar. Hentet 26. oktober 2015. [http://tjodareik.no/kommentar/kommentar%202015/150219\\_forsvaret\\_uavklart\\_ekonomi.htm](http://tjodareik.no/kommentar/kommentar%202015/150219_forsvaret_uavklart_ekonomi.htm)

---. 2015c. "Forsvaret: McKinsey-rapporten." *Tjodareik.no*, 30. mai. Hentet 26. oktober 2015. [http://tjodareik.no/kommentar/kommentar%202015/150530\\_forsvaret\\_mckinsey.htm](http://tjodareik.no/kommentar/kommentar%202015/150530_forsvaret_mckinsey.htm)

---. 2013. *Forsvarspolitikken ved et veiskille*. Civita-rapport.

**HUITFELDT, ANNIKEN.**

2014. "Status og utfordringer i utenriks- og forsvarssektorene sett fra komitelederens ståsted." Foredrag i Oslo Militære Samfund, 1. desember.

**KJELSTRUP, HANS-CHRISTIAN.**

2013. "Resultatet av den politisk styrte omorganisering, nedbemanning og bortfall av teknisk kompetanse i Sjøforsvaret og FLO/Maritime kapasiteter." Upublisert utkast til artikkel datert 14. oktober. Manuset er brukt med forfatterens tillatelse.

---. Udatert. "Drift og vedlikehold av fartøyer i Sjøforsvaret." Forelesning basert på Power Point-plansjer, identifisert som leksjon 23 i rekken av forelesninger.

**KLOVNING, EMILIE.**

2015. "Står fast på land." *Dagens Næringsliv*, fredag 5. juni.

**MATLARY JANNE HAALAND.**

2014. *Russlands stormaktsstrategi og vestens respons*. Sikkerhetspolitisk bibliotek, nr. 2. Oslo: Den norske atlantehavskomiteé.

**MCKINSEY & COMPANY.**

2015. *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarsektoren*. Sluttrapport, 17. mars.

**MONGSTAD ASPØY, TOVE OG JON ROGNSTAD.**

2013. *Det gamle landet og havet. Rekrutteringsbehov i maritim næring fram mot 2020*. Fafo-rapport, nr. 28.

**NARUM, PAUL.**

2015. "Forsvaret ved en skillevei." *Dagens Næringsliv*, 4. mars.

**NARUM, PAUL OG SVERRE DIESEN.**

2015. *Norsk forsvarsevne: En varslet avvikling*. Civita-notat, nr. 10.

---. 2014. "Forsvarets utvikling – planer og realiteter. Del II – Drøfting av de påviste strukturproblemer." *Norsk Militært Tidsskrift* 1.

---. 2013. "Forsvarets utvikling – planer og realiteter. Del I – Utvikling av forsvarsstrukturen 1999–2012." *Norsk Militært Tidsskrift* 4.

**NORGES FORSVARSFORENING.**

2015a. *Norges Forsvar 2*.

2015b. "For få soldater, sjøfolk og flyvere." *Norges Forsvar 1*.

**NORGES REDERIFORBUND.**

2013. *Konjunkturrapport 2013. Store maritime muligheter*.

**PEDERSEN, ROLF E.**

1992. "Sjøforsvarets utfordringer i en ny tid." *Norges Forsvar 1*.

**REEGÅRD, KAJA OG JON ROGSTAD.**

2012. *Fra sjø til land. Betydningen av sjøbasert erfaring i maritim næring fram mot 2020*. Fafo-rapport, nr. 22.

**REGJERINGEN.**

2013. *Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre og Fremskrittspartiet*. 7. oktober. Sunnvollen.

**RUSTEN, GRETE, TONE MARIE EKTVEDT OG OVE OSLAND.**

2013. *Sjøforsvarets betydning for den regionale maritime klyngen i Hordaland*. SNT-rapport, nr. 13/04.

**SAND, VIDAR.**

2015. "Betraktninger rundt skipsteknisk hovedvedlikehold og vedlikehold Nansen-klasse fregatter." *Norsk Tidsskrift for Sjøvesen 2*.

**SANDE EIRIK.**

2012. *Rekruttering og kompetanse – Strategisk styringsverktøy for Kystvakten*. Masteroppgave, Forsvarets høyskole.

**SAUNES, LARS.**

"Ambisjoner og rammer." *F (Forsvarets Forum) 6* (juni).

**SCHEIN, EDGAR.**

1971. *Organisasjonsteori*. Oslo: Johan Grunt Tanum.

**SCHULTZ, JACOB.**

2015. "Jeg vet ikke hva jeg skal bruke pengene til." *Dagens Næringsliv*, 4. juni.

**SJØFORSVARET.**

2012. *Rapport fra analysegruppe "Task Force Personnel"*. Desember.

**SJØFORSVARSTABEN.**

2011. *Sjøforsvarets personell- og kompetanseplan*.

**SJØKRIGSSKOLEN.**

Årsrapporter over kvalitetsarbeidet ved Sjøkrigsskolen for skoleårene fra 2004 til 2013.

**SKOGAN, JOHN KRISTEN.**

2009. *Krisehåndtering. Opprinnelse, utvidelse og norsk forsvarsplanlegging*. NUPI-rapport.

**SKOGE, ARILD.**

2013. "Ett steg videre eller på stedet hvil?" *Norsk Tidsskrift for Sjøvesen* 4.

**STRAND, KARI RØREN, STEINAR GULICHSEN OG FRANK BRUNDTLAND STEDER.**

2013. *En sterk norsk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret?* FFI-rapport, 2013/01252.

**STRANDHAGEN, SVERRE.**

2015. "Supermakt på nedtur." *Dagens Næringsliv*, 8. januar.

**STOLTENBERG, JENS.**

2015. Intervjuet i Dagsrevyen NRK, torsdag 4. juni.

**SØREIDE, INE ERIKSEN.**

2015. "Et forsterket og fornyet forsvar for fremtiden – vanskelige valg og dilemmaer." Foredrag i Oslo Militære Samfund, 9. februar.

**TAMNES, ROLF.**

2015. "Forsvaret: Fire utfordringer for norsk sikkerhet." *Aftenposten*, 22. januar.

**TERJESEN, BJØRN.**

2014. "Det todelte sjøforsvar: Daglig dont og internasjonale bidrag." Manus til artikkel om norsk sjømakt som vil bli publisert i en bok i 2015.

**TERJESEN, BJØRN, TOM KRISTIANSEN OG ROALD GJELSTEN.**

2010. *Sjøforsvaret i krig og fred. Langs kysten og på havet i 200 år*. Bergen: Fagbokforlaget.

**TUNSJØ, ØYSTEIN.**

2015. Hvem skal forsvare Norge? *Dagens Næringsliv*, 28. februar.

**WIEDSWANG, KJETIL.**

2015. "Atlantisk sprekk." *Dagens Næringsliv*, 27. mars.

## VEDLEGG A: MARINENS KAMPFARTØYER 2015

Klasse og navn	Sjø-satt	Utrangert	Tonn	Lengde	Knop	Besetning	Bestykning	Kommentarer
<b>FREGATTER FRIDTJOF NANSEN-KLASSEN</b>								
Fridtjof Nansen	2006	--	5300	134 m	26	120	1 stk. 76 mm, Evolved Sea Sparrow luftvern, Stingray antiubåt torpedoer. 8 stk. NSM sjømålmisser.	Vil bli utstyrt med NH 90 helikopter med sonar og lettvektstorpedoer.
Roald Amundsen	2006	--	5300	134 m	26	120	1 stk. 76 mm, Evolved Sea Sparrow luftvern, Stingray antiubåt torpedoer. 8 stk. NSM sjømålmisser.	Vil bli utstyrt med NH 90 helikopter med sonar og lettvektstorpedoer.
Otto Sverdrup	2007	--	5300	134 m	26	120	1 stk. 76 mm, Evolved Sea Sparrow luftvern, Stingray antiubåt torpedoer. 8 stk. NSM sjømålmisser.	Vil bli utstyrt med NH 90 helikopter med sonar og lettvektstorpedoer.
Helge Ingstad	2008	--	5300	134 m	26	120	1 stk. 76 mm, Evolved Sea Sparrow luftvern, Stingray antiubåt torpedoer. 8 stk. NSM sjømålmisser.	Vil bli utstyrt med NH 90 helikopter med sonar og lettvektstorpedoer.

Klasse og navn	Sjø-satt	Utrangert	Tonn	Lengde	Knop	Besetning	Bestykning	Kommentarer
Thor Heyerdahl	2009	--	5300	134 m	26	120	1 stk. 76 mm, Evolved Sea Sparrow luftvern, Stingray antiubåt torpedoer. 8 stk. NSM sjømålsmissiler.	Vil bli utstyrt med NH 90 helikopter med sonar og lettvekstforpedoer.
<b>KORVETTER SKJOLD-KLASSEN</b>								
Skjold	1998	--	273	47 m	60	15-18	1 stk. 76 mm, 8 stk. sjømålsmissiler.	Modifisert som seriefartøy i perioden 2008-2013.
Storm	2006	--	273	47 m	60	15-18	1 stk. 76 mm, 8 stk. sjømålsmissiler.	
Skudd	2007	--	273	47 m	60	15-18	1 stk. 76 mm, 8 stk. sjømålsmissiler.	
Steil	2008	--	273	47 m	60	15-18	1 stk. 76 mm, 8 stk. sjømålsmissiler.	
Glimt	2010	--	273	47 m	60	15-18	1 stk. 76 mm, 8 stk. sjømålsmissiler.	
Gnist	2011	--	273	47 m	60	15-18	1 stk. 76 mm, 8 stk. sjømålsmissiler.	



Klasse og navn	Sjø- satt	Utrangert	Tonn	Lengde	Knop	Beset- ning	Bestykning	Kommentarer
<b>UNDERVANNSBÅTER ULA-KLASSEN</b>								
Ula	1988		940	59 m	11-23	21	8 stk. 53 cm torpedorør. Oppdatert med tropikalisering i perioden 2003-2007.	
Uredd	1989		940	59 m	11-23	21	8 stk. 53 cm torpedorør. Oppdatert med tropikalisering i perioden 2003-2007.	
Utvær	1990		940	59 m	11-23	21	8 stk. 53 cm torpedorør. Oppdatert med tropikalisering i perioden 2003-2007.	
Uthaug	1990		940	59 m	11-23	21	8 stk. 53 cm torpedorør.	
Utstein	1991		940	59 m	11-23	21	8 stk. 53 cm torpedorør.	
Utsira	1991		940	59 m	11-23	21	8 stk. 53 cm torpedorør.	

Klasse og navn	Sjø-satt	Utrangert	Tonn	Lengde	Knop	Besetning	Bestykning	Kommentarer
<b>MINESVEIPERE ALTA-KLASSEN</b>								
Alta	1995		367	55 m	22	41	2 stk. 20 mm, 2 stk. 12 mm MG.	
Otra	1996		367	55 m	22	41	2 stk. 20 mm, 2 stk. 12 mm MG.	
Rauma	1996		367	55 m	22	41	2 stk. 20 mm, 2 stk. 12 mm MG.	
<b>MINEJAKTFARTØYER OKSØY-KLASSEN</b>								
Karmøy	1994		367	55 m	22	41	2 stk. 20 mm, 2 stk. 12 mm MG.	
Måløy	1995		367	55 m	22	41	2 stk. 20 mm, 2 stk. 12 mm MG.	
Hinnøy	1995		367	55 m	22	41	2 stk. 20 mm, 2 stk. 12 mm MG.	

## KILDER

Denne oversikten er et utdrag av tabellen over “Marinens fartøyer 1960–2014” som er et vedlegg til artiklene Roald Gjelsten og Bjørn Terjesen har bidratt med i boken *Flåtemakt og internasjonale operasjoner 1800–2013*, som Forsvarsmuseet utgir våren 2016. Redaktører er Øivind Berntzen Armann og Bue Wigenes. Denne tabellen tok utgangspunkt i oversiktene over “Marinens fartøyer 1960–1990,” s. 450–453 og “Marinens fartøyer 1990–2008,” s. 533–533 i verket *Sjøforsvaret i krig og fred – Langs kysten og på havet i 200 år*, skrevet av Bjørn Terjesen, Tom Kristiansen og Roald Gjelsten (Bergen: Fagbokforlaget 2010). Merknadsrubrikken tar utgangspunkt i tabellen “Marinens fartøyer 1960–1990,” s. 86–106 i Roald Gjelsten. *Marinens beredskap 1960–90. Kampklar i Nordflåtens skygge*. Oslo Files, nr. 4/2011. Disse oversiktene bygde i sin tur på:

### JANSEN, JAN P. OG PER CHR. BLICKFELDT.

1998. *Havets voktere*. Oslo: Schibsted

### MO, SVERRE.

2008. *Norske marinefartøyer*. Bergen: Bodoni og Jansen

### SAKSHAUG, SVEIN E.

2005. “Operasjon avhending.” Statusrapport datert 10. januar.

### SMITH-SIVERTSEN, HANS CHR.

2004. “Norsk sjømakt – materiellutvikling og forvaltning. Historien om Sjøforsvarets forsyningskommando.” Stavanger: *Norsk Tidsskrift for Sjøvesen*.

### THOMASSEN, MARIUS.

2000. *Endringer og tillegg til 90 år under rent norsk orlogsflagg*. Bergen: Sjøforsvarets forsyningskommando

---. 1995. *90 år under rent norsk orlogsflagg*. Bergen: Eide

Disse kildene er supplert, og enkelte ganger korrigert, av opplysninger og kommentarer innhentet fra en rekke enkeltpersoner. Se også “Sjøforsvaret,” *Store norske leksikon*: <https://snl.no/Sj%C3%B8forsvaret>

En særlig takk går til flaggkommandør Geir Kilhus og avdøde kommandørkaptein Hans Chr. Kjelstrup som begge har bidratt med omfattende informasjon av stor verdi for denne oppdateringen. I tillegg en spesiell takk til Hanne Gjendem som har satt opp og redigert både de opprinnelige tabellene og denne oversikten.

# TIDLIGERE PUBLIKASJONER I SERIEN OSLO FILES ON DEFENCE AND SECURITY

## 2014

### 1. JØRN QVILLER

COIN med kinesiske sætrekk? Kinas bekjempelse av ekstremisme, separatisme og terrorisme.

### 2. GULLOW GJESETH

Den amerikanske våpenhjelpen. Modernisering eller konservering? 1950-1968.

### 3. KURT HENRIK DALMO

Forsvarsstillinger i Lyngen-området. Bakgrunn og beslutning om bygging 1950-1981

## 2013

### 1. ROALD GJELSTEN

Fremmede ubåter i norske fjorder. Realitet eller myte?

## 2012

### 1. TERJE HAAVERSTAD OG INGRID O. BUSTERUD

Forsvarsrettet sikkerhetssektorreform. Norsk sikkerhetspolitisk bistand til Serbia og Montenegro.

### 2. SAIRA BASIT OG ØYSTEIN TUNSJØ

Emerging naval powers in Asia. China's and India's quest for sea power.

### 3. GULLOW GJESETH

Norsk veteranpolitikk etter 1945. Noen hovedtrekk i utviklingen.

### 4. TORMOD HEIER

Forsvaret til Libya 2011. Klar til strid?

### 5. MAGNUS HÅKENSTAD OG KRISTIAN KNUS LARSEN

Long-term defence planning. A comparative study of seven countries.

### 6. BJØRN TERJESEN OG ØYSTEIN TUNSJØ (EDS)

The rise of naval powers in Asia and Europe's decline.

## 2011

### 1. HÅKON LUNDE SAXI

Nordic defence cooperation after the Cold War.

## **2. TROND HAANDE OG KJELL INGE BJERGA**

Hybridkrig.

## **3. HARALD W. STØREN**

Storbritannia og NATO. Urealistisk realisme? Britisk selvbylde og betydningen av fortid, tradisjoner og ambisjoner.

## **4. ROALD GJELSTEN**

Marinens beredskap 1960–90. Kampklar i Nordflåtens skygge.

## **5. JO SØLVE AADLAND DALANE**

USA og Nato etter 9/11.

## **6. ELIN GUSTAVSEN**

Vervede i Forsvaret. Motivasjon, erfaringer og fremtidsplaner.

## **7. OLA KREKVIK**

Forsvarets samvirke med afghanske styrker. Dilemmaer og utfordringer.

# **2010**

## **1. OLA BØE-HANSEN**

Taliban og ISAFs propagandakrig. Kampen om den mest overbevisende historien.

## **2. KJELL INGE BJERGA OG GULLOW GJESETH**

Heimevernet og Hæren. Landforsvaret stykkevis og delt – eller helt?

## **3. KJETIL HENRIKSEN**

Norsk forsvarssamarbeid med Sverige og Nederland. Ikke like likevel?

## **4. MAGNUS HÅKENSTAD**

Den norske mobiliseringshæren 1950–1970. Rasjonelt kompromiss eller nasjonal livsløgn?

# **2009**

## **1. OLE LINDEMAN**

Norwegian foreign policy in the High North. International cooperation and the relations to Russia.

## **2. SVEIN MELBY**

Obama og amerikansk utenriks- og sikkerhetspolitikk.

## **3. HÅKAN EDSTRÖM (ED.)**

Approaching Comprehensiveness. Two grand strategic options and some of their consequences.

**4. LENE KRISTOFFERSEN**

Interesser i norsk engasjementspolitikk.

**5. JAHN ARVID SVENDSEN**

Forsvaret og private militære firmaer. En ny utfordring i internasjonale operasjoner

## **2008**

**1. BORIS BARTH**

The Democratic Peace Controversy. A Critical Survey.

**2. KJETIL SKOGRAND (ED.)**

Emerging from the Frost. Security in the 21st century Arctic.

**3. THOMAS DEVOLD**

US Policy toward Russia after 9/11. Between Cooperation and Containment.

**4. SAIRA H. BASIT**

The Iran-Pakistan-India Pipeline Project. Fuelling cooperation?

**5. ROLF HOBSON**

RMA og Transformation. En historisk-kritisk analyse av to sentrale begreper i nyere vestlig forsvarspolitik.

**6. INGERID M. OPDAHL**

Georgia og Russland. Et vanskelig naboskap.

**7. HÅKAN EDSTRÖM OCH MAGNUS PETERSSON**

Norsk-svenskt forsvarssamarbeide i en ny tid.

**8. SIGRID REDSE JOHANSEN**

Norsk deltakelse i internasjonale militæreoperasjoner. Soldatens ansvar for en rettsstridig ordre.

## PUBLIKASJONER FRA IFS

**Oslo Files On defence and security:** større arbeider og bredere fremstillinger rettet mot et allment publikum, online og på papir.

**IFS Insights:** online forum for artikler, kommentarer og papere.

Begge publikasjoner utgis jevnlig og annonseres på våre nettsider samt gjennom nyhetsbrev. Kontakt oss for å bli oppført som mottaker av nyhetsbrevet vårt.

### ENKELTHEFTER ONLINE OG I GRATIS PAPIRUTGAVE

Alle Oslo Files-titlene ligger i Bibsys Brages åpne forskningsarkiv. Gå inn via våre nettsider: [ifs.forsvaret.no](http://ifs.forsvaret.no). Gratis papirutgaver kan bestilles i den utstrekning de finnes på lager.

### KONTAKT

Institutt for forsvarsstudier, postboks 890 Sentrum, 0104 OSLO.

Telefon: 23 09 59 00, e-post: [info@ifs.mil.no](mailto:info@ifs.mil.no).

## PUBLICATIONS FROM IFS

**Oslo Files On defence and security:** in-depth studies of current issues in defence and security written for experts and non-experts alike. Oslo Files are available online and in hardcopy.

**IFS Insights:** online forum for brief articles, comments and working papers in defence and security studies.

### SINGLE ISSUES ONLINE AND IN PAPER

Single issues of all our publications are available online through the national Bibsys Brage archive, which can be accessed through the IFS website: [ifs.forsvaret.no](http://ifs.forsvaret.no). Unless we are out of stock, paper copies can be ordered from the IFS free of charge.

### CONTACT

Norwegian Institute for Defence Studies, P.O. box 890 Sentrum, N-0104 OSLO.

Telephone: +47 23 09 59 00, e-mail: [info@ifs.mil.no](mailto:info@ifs.mil.no).

**IFS PUBLICATIONS ONLINE:** [ifs.forsvaret.no](http://ifs.forsvaret.no)



- > **INSTITUTT FOR  
FORSVARSSTUDIER**  
NORWEGIAN INSTITUTE  
FOR DEFENCE STUDIES
- > Kongens gate 4  
Postboks 890 Sentrum  
0104 OSLO, NORWAY