



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi.

**«I omstilling er det mennesker det handler om,
det andre kan fikses.»**

-Et studie av organisasjonstilhørighet etter omstilling

Ida Marie Kleming og Silja Elisabeth Nergård

Masteroppgave i ledelse november 2017



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og valg av tema for undersøkelsen	1
1.2	Oppgavens formål	2
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4	Presentasjon av case	3
1.5	Oppgavens struktur.....	10
2	Teoretisk rammeverk.....	11
2.1	Psykologiske kontrakter	12
2.2	Organisasjonstilhørighet.....	14
2.3	Sammenheng mellom omstilling, psykologiske kontrakter og organisasjonstilhørighet	17
2.4	Forventninger til funn.....	20
3	Metode.....	22
3.1	Forskningsdesign.....	22
3.2	Metode.....	24
3.3	Intervju	26
3.4	Analyse av data	28
3.5	Datakvalitet	29
3.6	Etiske betraktninger.....	30
4	Funn og analyse.....	31
4.1	Omstillingen	31
4.2	Psykologiske kontrakter	37
4.3	Organisasjonstilhørighet.....	41
4.4	Oppsummering av funn.....	50
5	Oppsummering og konklusjoner.....	51
5.1	Konklusjon	51
5.2	Praktiske implikasjoner	53
5.3	Forslag til videre forskning	54
	Referanseliste	56
	Vedlegg	58
	Vedlegg 1: Intervjuguide Sjef FPVS.....	58
	Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte.....	62
	Vedlegg 3: Forespørsel om å intervju ansatte i avdeling.....	64

Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	67
Vedlegg 5: Oversikt over forkortelser i Forsvaret.....	70

Figurliste

Figur 1. Forsvarets forvaltningshierarki	5
Figur 2 Organisasjonskart FPVS	6
Figur 3 Våpenskjold FPVS.....	7
Figur 4 Tidslinje HR omorganisering i Forsvaret	8
Figur 5 Teoretisk rammeverk	11
Figur 6 Meyer og Allens tre-komponent modell (Meyer og Allen, 1991)	15
Figur 7 Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann, 2014)	18
Figur 8 Assosiasjonskart	42
Figur 9 Ord sky organisasjonsidentitet FPVS	42

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av vår masteroppgave som avsluttende del av studiet master i ledelse 2014-2017. Tittelen på vår masteroppgave er et sitat av Brigader Thoresen, Sjef Forsvarets Personell og Vernepliktsenter.

Vi ønsker å takke vår veileder Svein Tvedt Johansen for god støtte og veiledning underveis, han har med sin gode faglige kunnskap gitt oss gode innspill og tilbakemeldinger.

I tillegg takker vi Forsvarets personell og verneplikts senter (FPVS) som har gitt oss muligheten til å gjennomføre denne undersøkelsen. Vi takker ledergruppen for å ha stilt personell til vår disposisjon i en travel stabiliseringsfase etter omstilling. Spesiell takk til Thoresen som tok seg tid til oss og lot oss gjennomføre et dybdeintervju og godkjente bruk av hans sitater i oppgaven.

Til slutt ønsker vi å takke vår familie som har stilt opp og støttet oss ved skriving av denne masteroppgaven. Spesielt takk til Ørjan og Kenneth for deres tålmodighet med stressa kjerringer og aktive barn.

Ida Marie Kleming og Silja Elisabeth Nergård

Harstad, november 2017.

Sammendrag

Forsvaret har gjennomført en større omstilling i sin organisering for å friggi ressurser til operativ virksomhet. En av disse omstillingene er omstilling i Forsvarets HR-virksomhet. Denne oppgaven omhandler organisasjonstilhørigheten til ansatte i FPVS som ble opprettet 01. August 2016 ved at man slo sammen aktørene innenfor HR i Forsvaret til en driftsenhet (DIF).

Denne studien ser nærmere på organisasjonstilhørigheten etter omstillingen, og hvordan brudd på psykologisk kontrakt kan ha påvirket denne.

Problemstillingen er:

«Hvordan påvirkes organisasjonstilhørigheten til ansatte i FPVS etter omstilling i Forsvarets HR-virksomhet?»

Dette er en kvalitativ studie hvor ansatte på lavere nivå og øverste leder i organisasjonen er intervjuet, det ble gjennomført 10 individuelle intervjuer. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er organisasjonstilhørighet og psykologiske kontrakter etter omstilling.

Studien viser at organisasjonstilhørigheten til de ansatte ligger på avdelingsnivå eller seksjonsnivå og nærmeste kolleger, de har ingen spesiell tilhørighet til driftsenheten FPVS i sin helhet.

Under omstillingen var det informasjon og raskt tempo i omstillingen som de ansatte trakk fram som deres opplevelse av omstillingen. Dette var noe som opptok alle men det var delte meninger om kvaliteten på informasjon og hvorvidt det raske tempoet var positivt eller negativt. Både enhetene og øverste leder er enig om at det ikke er noen felles tilhørighet til FPVS på tidspunktet for undersøkelsen vår, men alle trekker frem godt arbeidsmiljø som en positiv egenskap med organisasjonen.

I forhold til brudd på psykologiske kontrakter så oppleves det brudd i forhold til muligheter utdanning i hovedsak, men ikke i så stor grad at de vurderer å skifte jobb.

1 Innledning

I dette kapittelet beskriver vi hensikten med masteroppgaven, oppgavens kontekst og hvordan oppgaven er strukturert.

1.1 Bakgrunn og valg av tema for undersøkelsen

Når vi skulle i gang med å skrive en masteroppgave ønsket vi å skrive om mennesker i omstilling. Valget av case ble da HR transformasjonen, heretter omtalt som omstillingen, i Forsvaret og organisasjonen Forsvarets personell og vernepliktssenter (FPVS). Hvor de har sentralisert HR oppgavene i Forsvaret fra 01.08.2016. Hvem er menneskene i omstillingen som skal sørge for effektivisering og omorganisering av Forsvarets HR-virksomhet og hva er deres opplevelse av omstillingen? Vi ønsket å gå ned på individnivå og foreta en undersøkelse i organisasjonen på laveste nivå. Tema for denne masteroppgaven er derfor sammenhengen mellom, psykologiske kontrakter og organisasjonstilhørighet i FPVS etter omstillingen i Forsvaret. Omstillingen innebærer nye måter å jobbe med HR, ved en modernisering og effektivisering. Vi ønsker med denne undersøkelsen å se hvordan denne endringen har påvirket ansatte i FPVS.

Som en del av omstillingen i Forsvaret ble avdelinger og driftsenheter i Forsvaret som jobbet innenfor HR sammenslått til en driftsenhet, FPVS. Ved en slik sammenslåing kan tilhørigheter som eksisterte i tidligere avdelinger og driftsenheter bli erstattet med ny felles tilhørighet. Omstilling kan ansatte oppleve som slitsom ved at de må håndtere tap av tilhørighet, takle større arbeidspress, håndtere usikkerhet og samtidig som de skal få frem egen kompetanse og styrke (Meyer, 2001). Omstillingen kan derfor ha innvirkning på de ansattes psykologiske kontrakter og organisasjonstilhørighet. Disse henger derfor sammen, og vi ser på i sammenhengen mellom disse i denne oppgaven.

Forsvaret er en organisasjon som har årelange tradisjoner. Kulturen i organisasjonen bærer preg av ritualer og historikk. Organisasjonstilhørighet skapes allerede fra førstegangstjenesten

gjennom blant annet uniformering ut i fra hvilken forsvarsgren man tjenestegjør innenfor (Hæren, Sjø- eller luftforsvaret). Uniformen forteller hvor man er i hierarkiet og hvor man tjenestegjør. Den blir selve symbolet på hvilken organisasjon man tilhører. Denne tilhørigheten som militært ansatte personell har til Forsvaret gjør at jobben ikke bare blir en jobb, men også en livsstil. Det vennskap som knyttes under førstegangstjeneste, befalsskole og videre i karrieren er et sterkt vennskapsbånd som ofte varer livet ut. Sivile starter gjerne i organisasjonen etter fullført høyere utdanning mens offiserer tar utdanningen i Forsvaret.

1.2 Oppgavens formål

Formålet med vår undersøkelse er å undersøke om organisasjonstilhørigheten til ansatte i FPVS har endret seg etter omstillingen 01. August 2016. Det er skrevet to masteroppgaver om Forsvarets omstilling av HR-virksomheten som vi ønsker å trekke frem. Dette er masteroppgaven til Furulund med tittelen “Modernisering effektivisering av Forsvarets HR virksomhet”, og masteroppgaven til Engø og Laugen med tittelen “Omorganisering av Forsvarets HR virksomhet - i lys av fagmiljø, personell og kostnader”. Disse oppgaven tar for seg effektiviseringen og omorganiseringen av HR virksomheten ved å se på økonomi og effektiviseringsgevinster. Vi ønsker med denne oppgaven å lage en forlengelse av den forskningen som foreligger, vi tar det ned på individnivå ved å se på organisasjonstilhørigheten til ansatte som er en del av omstillingen. Enhetene vi ser på er de ansatte som skal utføre arbeidsoppgaver knyttet til denne effektiviseringen og omorganiseringen.

Effektene vi er interesserte i er hvorvidt omstillingen og eventuelle brudd på psykologiske kontrakter har påvirket ansattes tilhørighet til organisasjonen. Det vi forsøker å finne svar på er hvor ligger de ansattes tilhørighet (sentralt i DIF, avdeling, arbeidsoppgaver eller kollegaer) og hvilken type tilhørighet opplever de. For å finne det ut så ser vi på de ansattes opplevelser av omstillingen og knytter disse opp til psykologiske kontrakter, da disse kan være med på å påvirke den ansattes organisasjonstilhørighet.

Endring i organisasjonstilhørighet kan ha innvirkning på organisasjonen som helhet da tilhørighet er en forutsetning for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Det kan også ha

innvirkning på de ansattes jobbytelse, basert på hvordan de opplever sin rolle og plassering i organisasjonen. Derfor mener vi at dette er et viktig tema å ta tak i ved en omstilling og ikke bare økonomiske gevinster og effektiviseringstiltak, de menneskelige faktorene må ikke undervurderes da det er mennesker det handler om i en organisasjon (Solstad, 2009).

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for denne masteroppgaven er:

“Hvordan påvirkes organisasjonstilhørigheten til ansatte i FPVS etter omstilling i Forsvarets HR-virksomhet?”

I denne oppgaven vil vi forsøke å belyse problemstillingen ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplevdes omstilling av de ansatte?
- Opplevde ansatte brudd på psykologiske kontrakter?
- Hvor ligger de ansattes organisasjonstilhørighet?
- Er det forskjell på sivile militært ansattes tilhørighet?

For å finne svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål vil vi bruke teori knyttet til organisasjonstilhørighet og psykologiske kontrakter, samt disse sett i sammenheng med omstilling.

1.4 Presentasjon av case

Hensikten med denne delen av innledningen er å gi leserne en innsikt i hva FPVS er og hvilke kjerneoppgaver som skal løses. Kapittelet vil redegjøre hva som er deres rolle i Forsvaret,

hvordan de er organisert, mål og visjon samt særskilte kjennetegn ved organisasjonen og bakgrunnen for dagens organisering.

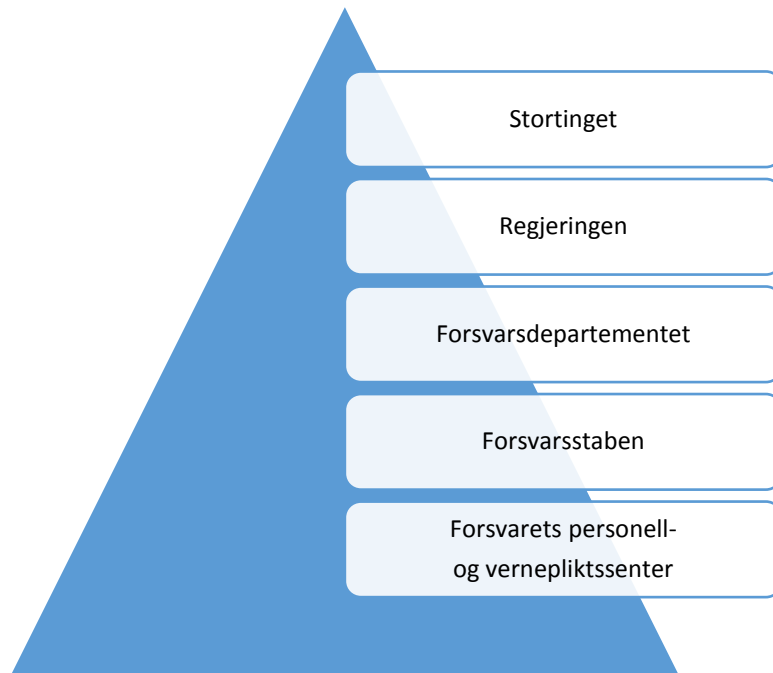
Forsvaret er underlagt Forsvarsdepartementet (FD) og er en av totalt fem underlagte enheter. De fire andre enheter er Forsvarsmateriell (FMA), Forsvarsbygg (FB), Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM).

Forsvaret er den største etaten, kjernevirksomheten er å levere beredskapstjenester i forbindelse med krise/krig. Etaten har et spesielt viktig samfunnsoppdrag, og har i likhet med andre offentlige etater en forpliktelse til å *“forvalte fellesskapets midler så effektivt som mulig innenfor det tildelte oppdraget”* (McKinsey, 2015). Andre virksomheter har større kontinuitet og forutsigbarhet ved levering av sine tjenester. Dette gjør at det er vanskelig å sammenlikne Forsvaret med private organisasjoner. Forsvaret leverer sine tjenester ut fra politiske føringer, noe som gjør at organisasjonens handlingsrom er begrenset. Selv om det er vanskelig å sammenlikne Forsvarets kjerneoppgaver mot andre virksomheter har de fellestrekk med andre organisasjoner innenfor regnskap, lønn og til dels HR. Det som gjør HR-feltet spesielt i Forsvaret er at det er ulike tilsetningsvilkår, som for eksempel sivile og militære. Disse har forskjellige rettigheter ved lønn, pensjon og tilsetninger. Dette tenker vi kan ha innvirkning på ansattes tilhørighet og vil derfor komme inn på dette i vår undersøkelse og analyse.

FPVS er en av 15 driftsenheter i Forsvaret (DIF) og er underlagt Forsvarssjefen. FPVS sitt overordnede mål og oppdrag er at de skal på vegne av Forsvarssjefen sørge for forsvarlig forvaltning innenfor HR i Forsvaret, de har ende til ende fagansvar innenfor personellforvaltning, vernepliktsforvaltning, lønn, reise, flytting og pendling. FPVS blir ofte omtalt som HR-senteret i Forsvaret.

Iht. Forsvarets årsmelding for år 2015 var det 16 048 ansatte i Forsvaret og 6 857 som gjennomførte førstegangstjeneste. (Forsvaret).

Figuren nedenfor viser forvaltningshierarkiet og FPVS sin plassering:



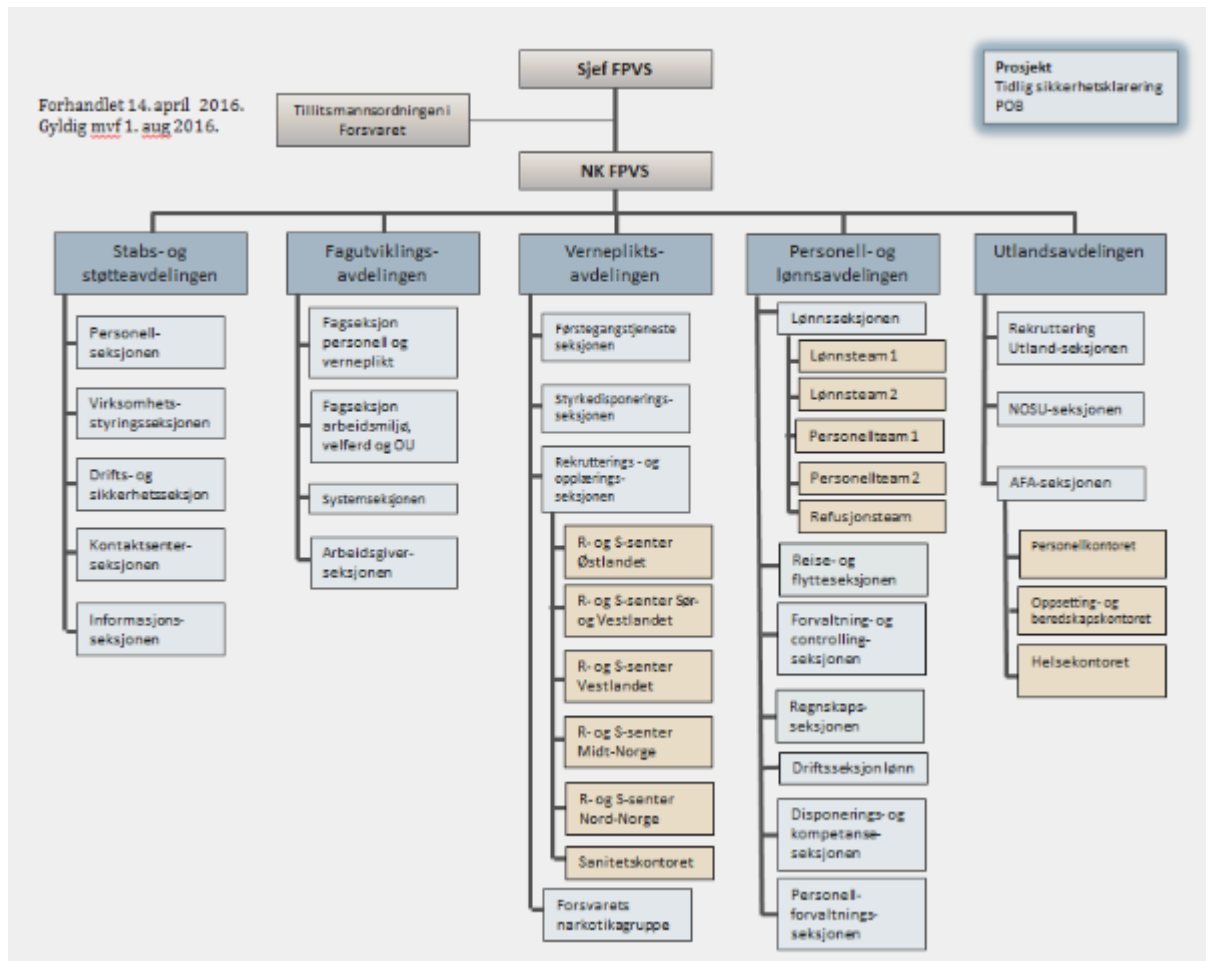
Figur 1. Forsvarets forvaltningshierarki

Prop. 151 S (2015-2016) Langtidsplan for forsvarssektoren gir retningslinjer for FPVS og denne sier at regjeringen vil i perioden 2017 til 2020 styrke FPVS og flytte tyngdepunktet nordover. Dette har allerede startet som vi kommer inn på senere ved at stillinger har blitt flyttet fra Østlandet til Harstad.

Antall årsverk i FPVS pr 01.august 2016 er 325, disse er fordelt på 5 avdelinger med tjenestesteder Oslo, Hamar, Elverum og Harstad. Unntaket er “Vernepliktsavdelingen” ved lokale sesjonssentre på andre steder som Bergen, Kristiansand, Målselv, Stavanger, og Trondheim, samt Forsvarets narkotikagruppe nord med kontor i Bardufoss. På kort sikt vil de fleste stillinger i Oslo flyttes til Harstad, Elverum og Hamar.

FPVS er organisert hierarkisk med en DIF sjef, NK, avdelingssjef, seksjonssjefer, teamledere og øvrige ansatte. Det er både åpne kontorlandskap og cellekontor i organisasjonen og det varierer mellom hvor mange som deler kontor. Noen seksjonssjefer sitter plassert i kontorlandskap mens andre har cellekontor. Avdelingssjefer har cellekontor.

Om vi ser på organisasjonskartet til FPVS, så viser det at FPVS har en funksjonsbasert inndeling, det vil si at likeartede oppgaver samles i samme avdelinger (Jakobsen og Thorsvik, 2011). Størrelsene på avdelinger, seksjoner og team er varierende.



Figur 2 Organisasjonskart FPVS

Visjon og symboler

Visjonen til FPVS er: “Det beste personell for Norges Forsvar”. Visjonen dekker leveransen til FPVS ved at den har fokus på:

- Rekruttering
- Ivaretagelse- og forvaltning av personell
- Fagansvar

Den handler om mennesker og forvaltningen av mennesker tilsatt i Forsvaret.

Symboler er noe også som er fremtredende i Forsvaret blant annet med heraldiske merker i form av våpenskjold for hver avdeling noe som skal være med på å bygge en felles identitet.

«Merkets innhold består av budstikken og sluttende lenke. Budstikken ble brukt i middelalderen når leidangens skulle kalles inn og representerer avdelingens ansvar for utskrivning og innkalling til Forsvaret. Den tilsluttende lenken representerer det totale ansvar for personell tillagt FPVS.» (Forsvarets intranett, 2017)



Figur 3 Våpenskjold FPVS

Serviceerklæringen

FPVS har på sin intranettside publisert en serviceerklæring overfor sine brukere. Denne sier at de skal levere gode og effektive HR tjenester til alle brukere. Brukere er ansatte, ledere med linjelederansvar og avdelingene i Forsvarets. HR tjenester er tilsetting, saksbehandling innenfor verneplikt og førstegangstjeneste, personellforvaltning samt saksbehandling reise, pendling, flytting, lønn og permisjon. Serviceerklæringen setter krav til FPVS i forbindelse med saksbehandlingstid og behandling av brukerne (taushetsplikt, respekt, kommunikasjonsmåte).

Tidligere ble HR-tjenester forvaltet lokal i Forsvaret, og brukerne fikk svar og hjelp gjennom en lokal personellmedarbeider som ofte var lokalisert i avdelingen. Etter sentralisering av HR-tjenester opplever brukerne lengre svartid. Serviceerklæringen skal sette krav til FPVS, samtidig som den gir en forventningsavklaring til brukerne.

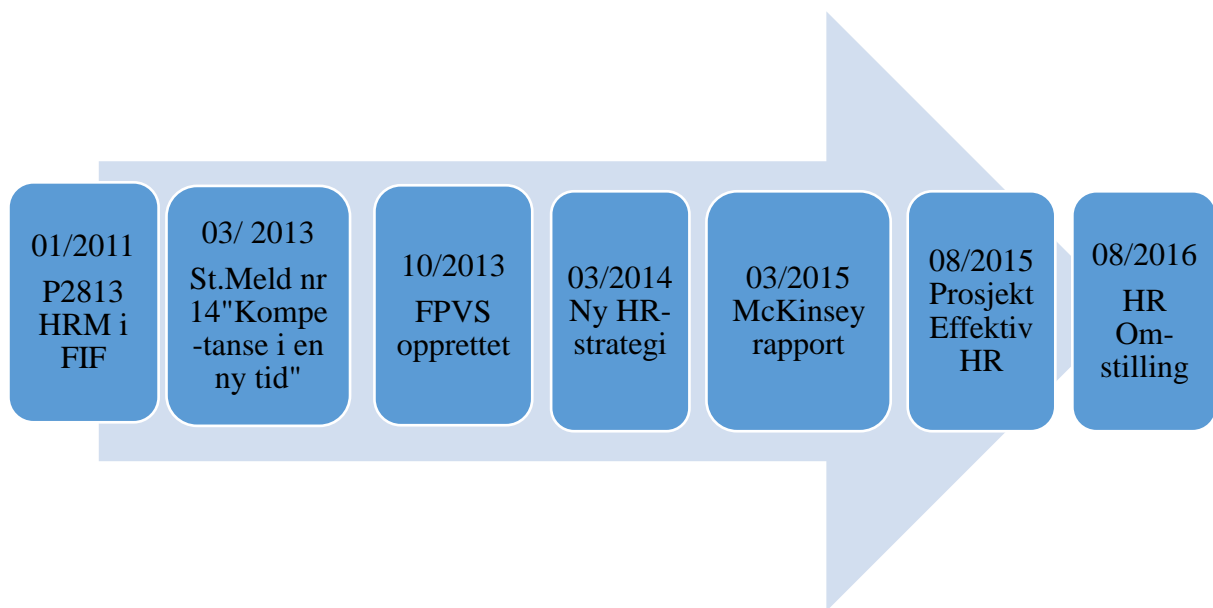
Historikk omstilling av Forsvarets HR-virksomhet

Vi har nå sagt litt om hvordan FPVS er bygd opp og hva de skal gjøre. Vi skal nå se litt på hvordan HR-virksomheten i Forsvaret har endret seg i løpet av fem år, denne endringen som medførte en sentralisering av HR i Forsvaret som danner grunnlaget for vår problemstilling.

FPVS har blitt til på bakgrunn av flere endringer/omorganiseringer som ble gjort i Forsvaret. Organisasjonen dette er bygd opp rundt er det som tidligere var Forsvarets Vernepliktssenter (VPV) og Forsvarets personelltjenester (FPT), disse ble slått sammen i 2013 til FPVS.

Forsvarets lønnsadministrasjon (FLA) og AFA kontoret som tidligere var egne driftsenheter ble underlagt FPVS i 2016. Det ble samtidig flyttet stillinger fra Oslo til Hamar og Harstad.

Vi skal nå gi en kort oversikt over de prosjekter og hendelser som medførte en sentralisering og opprettelse av FPVS. Tidslinjen «HR omorganisering i Forsvaret» gir et visuelt bilde av endringene.



Figur 4 Tidslinje HR omorganisering i Forsvaret

P2813 – HRM i FIF (Felles Integrert Forvaltningssystem)

Prosjektnummer 2813 (P2813) startet januar 2011 med hensikt å modernisere Forsvarets totale personellforvaltning, denne skulle implementeres høsten 2013.

Forsvaret kjørte høsten 2010 en anbudskonkurranse for å inngå rammeavtale på konsulenttjenester til dette prosjektet. Ett av effektmålene i konkurransegrunnlaget var «*Rasjonalisering av HR-området i Forsvaret*». Hensikten er var blant annet å bli mer digital og samle systemene innen personellforvaltning i Forsvaret.

Kompetanse for en ny tid

I mars 2013 fremla FD Stortingsmelding nr. 14 med tittelen «*Kompetanse i en ny tid*». I denne meldingen fra FD fremkommer det at kompetanseområdet ikke hadde blitt fokusert nok på, dette til tross for at man bruker mye ressurser på kompetansebygging og utdanning. FD mener at effektivisering og modernisering av personellforvaltningen kan oppnås ved hjelp av P2813. Her knyttes kompetanseområdet inn mot en fremtidig organisering av HR sentralisert til FPVS.

Opprettelse av FPVS

FPVS ble opprettet høsten 2013 ved at tidligere «Vernepliktsverket» (VPV) og «Forsvarets personell Tjenester» (FPT) ble samorganisert. VPV hadde tidligere kun jobbet med verneplikts prosesser og FPT jobbet kun med ansatte i Forsvaret.

P2813 var forsinket og dette medførte at samlokaliseringen ble utsatt, den nye avdelingen ble da kun sammenslått i navn og ikke organisatorisk. Dette medførte at personell som var knyttet til FPT fortsatte å være i Oslo, mens verneplikts delen ble utført fra Hamar.

Ny HR-strategi

I mars 2014 kom FD ut med en ny HR-strategi for forsvarssektoren, denne inneholdt 3 hovedmål for å bli en moderne kompetanseorganisasjon.

På bakgrunn av denne så Forsvaret det som hensiktsmessig å revidere den HR-strategien som allerede eksisterte. Hensikten med den nye strategien var å sikre at HR-virksomheten var i samsvar med Forsvarets strategiske målsetninger og understøtte operativ evne. Den nye HR-strategien ble publisert 01.juni 2015.

McKinsey rapporten

I mars 2015 leverte McKinsey sluttrapport til FD. Oppdraget til McKinsey var knyttet til effektivisering og modernisering av utvalgte forvaltningsområder og funksjoner i

forsvarssektoren, herunder personellforvaltningen. I rapporten kom det frem at Forsvaret burde kutte i sine årsverk innenfor HR med 25-40% for å frigi årsverk til operative stillinger.

På bakgrunn av denne anbefalingen ble det opprettet en prosjektgruppe for å gjennomføre kutt i årsverk.

Prosjekt Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret

I september 2015 ble prosjekt «Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret» etablert av Sjef Forsvarsstaben etter oppdrag fra FD. Prosjektets mandat var å kutte HR-området med 30% i stillinger for å forsterke operativ virksomhet, dette utgjorde om lag 300 stillinger. I disse tallene lå også de 128.5 årsverk som P2813 skulle redusere innenfor HR. Frist for å realisere reduksjon i antall stillinger var 01.august 2016 og fra det tidspunkt skulle personell disponering, lønn og verneplikts prosesser leveres fra en DIF i Forsvaret, FPVS. Som et ledd av denne effektiviseringen ble Forsvarets HR-aktører slått sammen til en driftsenhet (DIF) i Forsvaret. Dette medførte at tidligere Forsvarets lønnsadministrasjon (FLA) ble en del av FPVS sammen med AFA-kontoret, disse var tidligere egne DIF.

I denne omstillingen har Forsvaret for første gang sagt opp personell som har blitt overtallige som ikke kunne plasseres inn i passende stilling.

1.5 Oppgavens struktur

I kapittel 2 vil vi definere sentrale begreper i oppgaven og presentere aktuell teori for vår undersøkelse. Vi vil også komme inn på forventninger i forhold til funn i undersøkelsen.

Kapittel 3 inneholder forskningsdesign og metode. Dette er en kvalitativ undersøkelse gjennomført ved dybdeintervju av utvalgte ansatte i FPVS på tvers av de fem avdelinger samt FPVS øverste leder. Vi sier videre om undersøkelsens reliabilitet og validitet og til slutt noen forskningsetiske betraktninger.

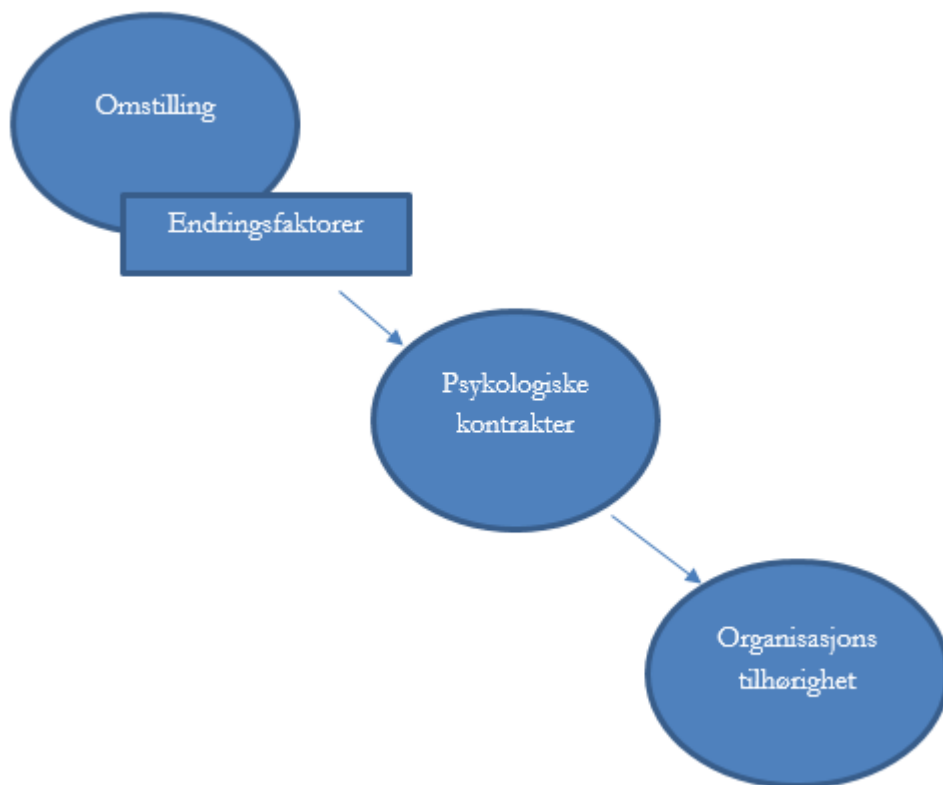
I kapittel 4 vil vi presentere undersøkelsens funn basert på informantenes svar og disse oppsummerer vi tilslutt samt analyse av funnene sett opp mot teorien presentert i kapittel 2.

I kapittel 5 er det oppsummering og konklusjon av undersøkelsen sett opp mot problemstillingen samt innspill til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittel vil vi definere sentrale begreper knyttet til vår problemstilling og diskutere forholdet mellom dem. Vi vil her komme inn på organisasjonstilhørighet som er på individnivå og kan beskrives som den ansattes følelser, og psykologiske kontrakter som er forventninger ansatte og arbeidsgiver har til hverandre.

Disse henger sammen på den måten at tilhørigheten og psykologiske kontrakter kan endres, ved at de svekkes eller forsterkes på bakgrunn av endringer i organisasjonen som for eksempel en omstilling. Endringsfaktorer i denne omstillingen er i store trekk endringer av struktur, ledere, tjenestested, kolleger, oppgaver, våpenskjold og visjon.



Figur 5 Teoretisk rammeverk

2.1 Psykologiske kontrakter

I organisasjonsteorien ble begrepet psykologisk kontrakt presentert av Argyris (1960) i «The psychological work contract», og ble definert som en underforstått avtale mellom de ansatte og formannen. Deretter ble den videreutviklet av Levinson et al (1962) som en serie gjensidige forventninger som partene ikke nødvendigvis kjenner til (bevisste forventninger). Begrepet ble reintrodusert av Rousseau (1989) som individets antakelser om forpliktelser til og fra leder (Sverdrup, 2016).

Siden begrepet ble innført har den blitt definert på flere ulike måter. I vår studie har vi valgt å bruke definisjonen som er ofte benyttet og utarbeidet av Rousseau:

«The term psychological contract refers to an individual's beliefs regarding the term and conditions of a reciprocal exchange agreement between that formal person and another party» (Rousseau, 1989).

En psykologisk kontrakt er den individuelle arbeidstaker og arbeidsgivers antagelser angående deres gjensidige forpliktelser. Oppfatningen individet har om hvilke bytteforhold som gjelder i forholdet med en annen part, er høyst subjektiv (Sverdrup, 2016). Psykologiske kontrakter består av forventninger, og innfrielse av disse forventninger anses å ha stor innvirkning på jobbprestasjon og opplevelse av jobben. Dette har medført at innholdet i psykologiske kontrakter har blitt viktigere de siste årene. Psykologiske kontrakter er ikke skriftlig, implisitt og ikke en juridisk bindende kontrakt. Den psykologiske kontrakt beskrives som forventninger en aktør har i bytteforholdet mellom en organisasjon og et individ, noe av dette er knyttet til den formelle arbeidskontraktens betingelser mens andre ikke.

Forskning på psykologiske kontrakter kan deles inn i tre områder:

- Hvordan den formes
- Hva den inneholder
- Hva er konsekvenser ved brudd

I forskning har det vært mest fokus på hva som skjer når individer opplever brudd på psykologiske kontrakter. Dette er også det vi har fokus på i vår oppgave og vil si noe om dette.

Ifølge Robinson og Rousseau (1994) defineres brudd på psykologiske kontrakter som ” *når en part i relasjonen oppfatter at den andre har mislykkes i å oppfylle løftegitte forpliktelser*”.

Brudd på kontrakten kan føre til lavere jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, prestasjon og høyere turnover, samt økning i intensjon om å bytte jobb og negativ atferd (Sverdrup, 2016).

Ved endring i form av omstilling antas det at ansatte vil oppleve brudd på psykologiske kontrakter hyppigere enn ellers, en slik antakelse finner støtte i flere studier (Morrison og Robinson 1997). Den psykologisk kontrakt oppfylles når den lever opp til forventningene til partene. Enten ved at organisasjonen eller leder oppfyller den ansattes forventning eller motsatt (Lee, Lui, Rousseau, Hui og Chen, 2011).

I følge Rousseau (1989) kan man dele psykologiske kontrakter inn i to kategorier, den transaksjonelle og den relasjonelle kontrakten. Den transaksjonelle kontrakten består av stabile og konkrete bytteforhold, for eksempel lønn og arbeidstid, utdanning og karriere, opplevelse av rettferdighet. Arbeidsoppgavene er klart definerte og begge parter har klare kriterier på hvordan arbeidsytelsen skal evalueres og belønnes. Disse har ofte kort tidsperspektiv og omfang. Ansatte som opplever transaksjonell psykologisk kontrakt er opptatt av bestemte betingelser eller forventninger. Dersom disse ikke blir oppfylt kan det ende opp med at de sier opp og begynner i en ny organisasjon. Dette i motsetning til den relasjonelle kontrakter som vektlegger relasjoner mellom partene, for eksempel medmenneskelighet, anerkjennelse og støtte. Denne typen psykologisk kontrakt har større grad av gjensidig tillit og lojalitet og har et langsiktig perspektiv. Får man anerkjennelse så er man lojal. Kort oppsummert kan man si at den transaksjonelle vektlegger det økonomiske, mens den relasjonelle vektlegger relasjonen mellom partene. (Sverdrup, 2016) Det bør også være en viss balanse mellom innholdet i den relasjonelle og transaksjonelle kontrakten.

I henhold til vår modell i begynnelsen av kapittelet så tenker vi brudd på psykologiske kontrakter påvirker organisasjonstilhørigheten til de ansatte. Vi skal nå si litt om organisasjonstilhørighet før vi ser på hele sammenhengen i modellen.

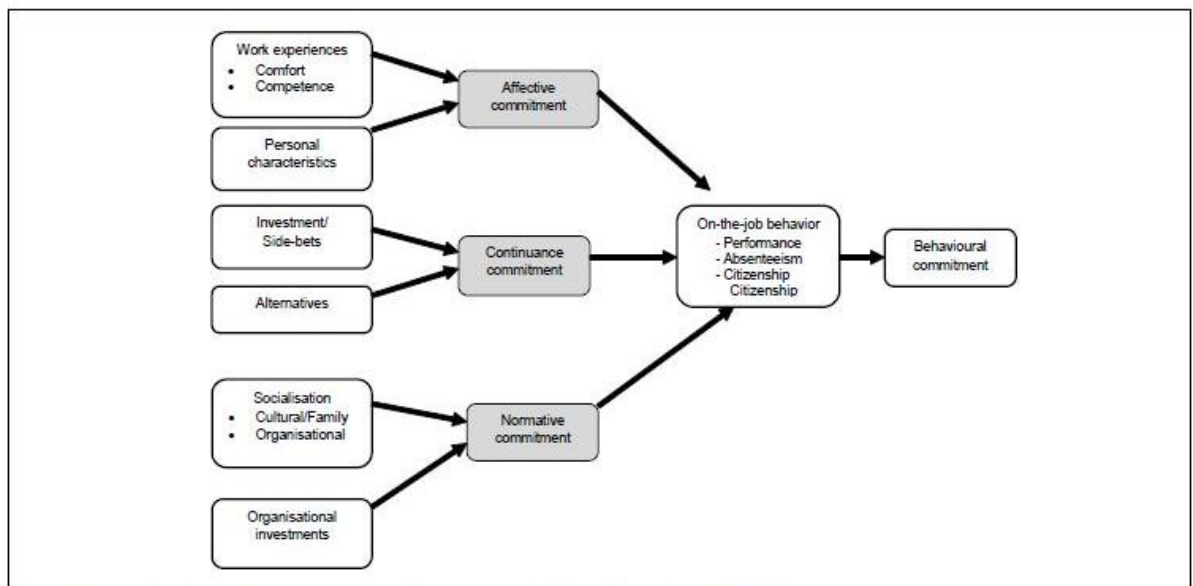
2.2 Organisasjonstilhørighet

Tilhørighet er noe som følger oss hele livet og hva vi opplever tilhørighet til endres stadig. Dette er noe som ligger langt inni oss som vårt instinkt til å være en del av noe, tilhøre en flokk (Baumeister og Leary, 1995). Forskning viser også at dette er en viktig bidragsyter til trivsel og velvære. Når vi snakker om velvære i denne sammenhengen tenker vi på mental helse, hvordan vi som mennesker kan ha det bra og samtidig takle det som kommer av stress. Man er bedre rustet til å kunne fungere som før når det er vanskelige tider, som ved omstilling på jobb. Mangel på tilhørighet er ofte knyttet til sykdom, stress og mangel på velvære (Hazel, Kemp og Newman, 2011).

I Kaufmann og Kaufmann fra 2003 snakkes det om organisasjonstilhørighet. I senere utgaver kaller Kaufmann og Kaufmann dette for organisasjonsengasjement (organizational commitment). Disse kan ses på som det samme da de er brukt om hverandre i forskning og defineres som *“den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon”* (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Organisasjonstilhørighet kan hjelpe oss å forstå individers atferd i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2003). Dette er en kontinuerlig prosess og kan være stabil over lengre tid, til å være en forbigående tilstand eller begge delene (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Den er individuell mellom individer, men kan også variere på individnivå. Variasjonen i tilhørigheten forklares med endringer hos individet og organisasjonsendring (Meyer og Allen, 1991).

De siste årene har interessen for organisasjonstilhørighet økt, bakgrunn for dette er hypotesen om at ansatte som opplever høy grad av tilhørighet til organisasjonen forventes å prestere bedre i jobben, samt ha mindre turnover (Jaros, 1997). I følge Meyer og Allen (1991) så vil ansatte som føler at organisasjonens verdier stemmer overens med egne verdier ha en tilknytning, identifisering og involvering i organisasjonen. Dette kan være i tilknytning til organisasjonens mål og verdier og vil da prege den ansattes forpliktelse til arbeidsplassen, og påvirke ansatte til å bli værende på grunn av følelsen av tilhørighet og ønske om å yte mer. Forskning viser at medarbeidere som føler en sterk tilhørighet yter mer på jobben, de tar på seg mer oppgaver og er mer stabil på jobb, kontra de som har svak tilhørighet (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

Allen og Meyer har utviklet en tre-komponentmodell på 1980-tallet som beskriver organisasjonstilhørighet gjennom tre ulike former for forpliktelser/commitment. Affektiv commitment (følelser), Continuance commitment (kontinuitet) og Normativ commitment (forpliktelser). Vi baserer vår oppgave på denne modellen og vil derfor gå nærmere inn på den.



Figur 6 Meyer og Allens tre-komponent modell (Meyer og Allen, 1991)

Affektivt commitment /forpliktende engasjement omhandler følelsesmessig tilknytning, identifisering og involvering ansatte har til organisasjonen og organisasjonens målsetninger og verdier (Allen og Meyer, 1990, Kaufmann og Kaufmann, 2014). Ansatte føler en sterk forpliktelse og ønske om å bli i organisasjonen, valget om å forbli i organisasjonen er personlig fordi det som man står for personlig sammenfaller med det organisasjonen står for. Ansatte som har affektiv tilhørighet har ofte høy tilhørighet, jobbytelse og lavere turnover (Meyer, Allen & Smith, 1993). I dette ligger det at ansatte har et ønske om å være medlem i organisasjonen, tror på og aksepterer organisasjonens verdier og mål, samt at den ansatte er villig til å gjøre en innsats på vegne av organisasjonen. Ansatte som opplever høy grad av denne typen organisasjonstilhørighet blir i organisasjonen for at vedkommende har lyst til det.

Continuance commitment/engasjement basert på kontinuitet omhandler kostnad forbundet med å slutte i organisasjonen. Denne tar for seg ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen for å beholde de overførbare investeringer, som pensjon, relasjoner til kollegaer og andre faktorer som er spesielt med denne organisasjonen. Dette gjerne fordi man har investert mange år av sitt liv der, og det å forlate organisasjonen vil medføre at vedkommende taper penger eller andre fordeler som vedkommende trenger, samt trygghet og stabilitet. Ansatte som opplever høy grad av kontinuitetsforpliktende organisasjonstilhørighet blir i organisasjonen fordi vedkommende ikke tør å ta risikoen ved å forlate organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2014). Ansatte som har denne formen for tilhørighet utfører ofte kun det som er nødvendig i jobben for å kunne bli i jobben. (Allen og Meyer, 1990)

Normativ commitment/ normativt engasjement handler om at ansatte følger en forpliktelse til å bli i organisasjonen og den ansatte har en moralsk forpliktelse overfor arbeidsplassen. Normativ forpliktelse kommer som en naturlig del av miljø og arv, og kan forklares med andre forpliktelser som ansatte har i privatlivet sitt som for eksempel ekteskap, religion og lignende. Man har en pliktfølelse og føler et sosialt press, og blir opptatt av hva andre mener om man for eksempel slutter og er redd for å skuffe andre (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

Disse tre typer for organisasjonstilhørighet spiller inn på hvorvidt den ansatte blir værende i organisasjonen. Ansatte som føler sterk affektiv tilhørighet blir værende i organisasjonen fordi de ønsker det. Mens ansatte som føler tilhørighet på grunn av kostnader ved å forlate organisasjonen blir i organisasjonen fordi de må bli værende. Og sist men ikke minst, ansatte som føler normativ tilhørighet til organisasjonen blir værende fordi de føler at de må (Meyer, Allen & Smith, 1993).

En ansatt kan endre sin organisasjonstilhørighet underveis og gå fra den ene formen til en annen. Når en ansatt starter i jobben kan vedkommende oppleve høy grad av affektiv tilhørighet, dette kan over tid endre seg til å bli kontinuitetsbasert tilhørighet. Og motsatt kan en ansatt starte i jobben på grunn av kontinuitetsbasert tilhørighet, og ende opp med å bli værende pga. opparbeidet fordeler som gir affektiv tilhørighet. Dette forteller oss at disse variantene kan være sammenvevde (Mathieu og Zajac, 1990).

Northcraft og Neale 1996 supplerer Meyer og Allens modell ved å beskrive commitment som følgende; *“Commitment er en holdning som gjenspeiler ansattes lojalitet til organisasjonen,*

og en kontinuerlig prosess gjennom hvordan organisasjonsmedlemmer uttrykker sin bekymring for organisasjonen og dens fortsatte suksess og velvære” (Sander, 2015).

2.3 Sammenheng mellom omstilling, psykologiske kontrakter og organisasjonstilhørighet

En omstilling ses på som en kritisk hendelse i en organisasjon, dette vil utløse mange forskjellige følelser hos ansatte, disse kan være både positive og negative.

Omstillingen kan ses på som en fusjon i henhold til det Solstad (2009) skriver i artikkelen «Fusjoner i offentlig sektor», vi mener det er overførbart til denne omstillingen da sammenslåingen skal gi stordriftsfordeler og positive synergieffekter. Effektivisering er drivkraften bak omstillingen slik hun beskriver fusjoner i artikkelen. Hun sier videre at dette kan ha symbolsk side der leder skal fremstå som endringsvillig og dynamisk, det er viktig å vise handlekraft.

Selv om slike prosesser skal gi positive synergieffekter så kan motstand internt i organisasjonen gi negativ synergieffekt. For de ansatte kan dette oppleves som mer byråkratisering ved at man slår sammen avdelinger og de kan få begrenset muligheter for kompetanse og utviklingsmuligheter. Solstad viser også til Miller (2000) som sier at det kan også oppstå kulturkollisjoner og da man har liten vektlegging på de menneskelige faktorene, som kan føre til motstand hos de ansatte. Dette fører igjen til usikkerhet som gir en stresset arbeidssituasjon. Stresset er relatert til usikkerhet, svekket organisasjonstilhørighet og fravær av informasjon. Det er ofte frykten for det ukjente i stedet for gleden av å prøve noe nytt som gir motstand. Ansatte kan oppleve forandringer i sosiale miljø, frykt for å miste jobben og endringer i maktforholdet. Motstanden til omstillingen vil oppleves som stor om den ikke stemmer overens med organisasjonens og medlemmenes verdier. Aktivt og godt lederskap kan forebygge usikkerhet hos de ansatte i en omstillingsfase (Solstad, 2009).

Dette henger og sammen med det Erlien (2006) sier om god kommunikasjon og informasjon, da dette gir de ansatte god kunnskap om det som skjer, det gjør at man føler seg mindre usikker og utrygg samt at motivasjon opprettholdes (Erlie, 2006)

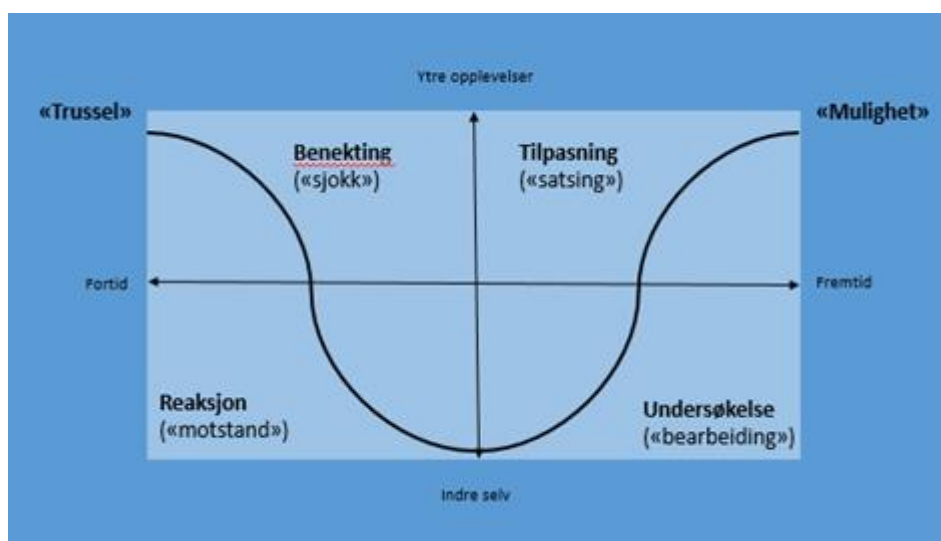
Kaufmann og Kaufmann har en omstillingskurve som beskriver fasene i en omstilling, det er forskjellig hvor lang tid man bruker på hver fase, her er det individuelle forskjeller basert på personlighet, hvordan man takler stress og problemløsning. Denne viser reaksjonsmønsteret delt inn i 4 faser benektningsfasen (sjokkfasen), reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen.

Benektningsfasen (sjokkfasen) innebærer at de ansatte har sterke følelser på grunn av endringen som skjer. De ansatte tar ikke innover seg endringen og forneker det som skjer.

Reaksjonsfasen innebærer sterke reaksjoner da virkeligheten går opp for de ansatte, dette gir utslag både mentalt og kan også gi fysiske utslag som for eksempel høyt blodtrykk som følge av stress. De ansatte tar nå innover seg endringene og kan reagere med motstand og negative følelser.

Undersøkelsesfasen innebærer at de ansatte nå begynner å se fremover og ser nye muligheter og det negative i de foregående fasene bedrer seg.

Tilpasningsfasen innebærer at de ansatte tilpasser seg sin nye hverdag og øker engasjementet og positiv tankegang mot fremtiden. (Kaufmann & Kaufmann,2014).



Figur 7 Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann, 2014)

Ved omstillinger får ofte organisasjoner en ny identitet i form av ny visjon, logo, kjerneoppgaver og tilsvarende. Selv om man i organisasjonsteori knytter organisasjonstilhørighet og organisasjonsidentitet sammen, er de to ulike begreper. Organisasjonstilhørighet forteller oss om ansattes «følelser» til organisasjonen, mens organisasjonsidentitet beskriver «egenskaper» ved organisasjonen. Organisasjonsidentitet vil allikevel nevnes her da disse begreper er nært knyttet sammen i forskning og teori. Omstilling medfører en endring i organisasjonsidentitet ved at organisasjonen får nye egenskaper. Selv om organisasjonen endrer egenskaper er det ikke likhetstegn mellom at ansatte endrer tilhørighet. Organisasjonsidentitet eksisterer uavhengig av enkelte ansatte uten at de ansatte nødvendigvis føler tilhørighet til denne. Siden vi ønsker å undersøke på individnivå er det tilhørighet vi skal ha fokus på.

Omstilling kan være en endring som påvirker psykologiske kontrakter enten ved at de oppfylles eller brytes. I følge Sverdrup (2016) så har forskning på den psykologiske kontrakten spesielt fokusert på hva som skjer når individer opplever brudd på den psykologiske kontrakten. Det er økt sjanse for at ansatte kan oppleve brudd på psykologiske kontrakter ved omstilling. Dersom arbeidsgiver oppfylder psykologisk kontrakten vil ansatte ofte føle en forpliktelse til organisasjonen, samtidig som den ansatte vil ha økt sannsynlighet for å oppleve økt tillit og tiltro til sin arbeidsgiver som igjen fører til en mer lojal arbeidstaker. Arbeidstakeren opplever da større organisasjonstilhørighet og man vil og kanskje identifisere seg mer med organisasjonsidentiteten til organisasjonen.

Psykologiske kontrakter og organisasjonstilhørighet opererer begge på individuelt nivå og er de ansattes subjektive opplevelser. Sammenhengen mellom disse begrepene er at ved relasjonelle psykologiske kontrakter så har man affektiv tilhørighet da begge omhandler følelser og relasjoner. Transaksjonelle psykologiske kontrakter henger sammen med continuance tilhørighet, det vil si at man har knytninger til kostander og økonomi goder i organisasjonen.

I vår teoretiske figur har vi en antagelse om at omstilling kan påvirke psykologiske kontrakter som igjen påvirker tilhørigheten hos de ansatte. Tilhørigheten kan forsterkes eller reduseres ut fra hvordan de ansatte identifiserer seg med de nye egenskapene. Forskning viser at brudd på

den psykologiske kontrakten har negativ innvirkning på ansattes opplevelse av og holdning til jobben og kan få konsekvenser for organisasjonen. Det kan være at ansatte mistrives på jobb, motivasjonen daler, ansatte slutter, høyere turnover osv. Dette vil påvirke både arbeidsmiljø og produktivitet (Sverdrup, 2016). Det er og da viktig av ledelsen vet hva som «trigger» de ansatte. Hva er deres motivasjon for å yte sitt beste og fortsette i organisasjonen, er det lønn eller andre goder, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, tjenestested.

Selv om det er en sammenheng mellom omstilling, psykologiske kontrakter og organisasjonstilhørighet så vil organisasjonstilhørighet alltid være individuell og variere på individnivå. Ledelsen kan ikke endre denne, men ledelsen kan påvirke den til å endre seg. Dette kan gjøres gjennom organisasjonskultur ved at ledelsen jobber for en kultur som former atferd, man kan da kontrollere og styre individenes handlinger i organisasjonen (Colman, 2014).

2.4 Forventninger til funn

På bakgrunn av vårt teoretiske rammeverk innenfor organisasjonstilhørighet og psykologiske kontrakter har vi forventninger til funn knyttet til hvordan omstillingen kan ha påvirket de ansatte.

- Det er forskjell på sivile og militære organisasjonstilhørighet
- Omstillingen opplevdes som en stressende faktor og skapte uro blant ansatte.
- De ansatte opplevde brudd på psykologiske kontrakter.
- Ansatte endret sin organisasjonstilhørighet.

Det er en forventning om at det er forskjeller mellom sivile og militære i FPVS i forhold til tilhørighet, villighet til endring, kjennskap/forhold til visjon og symboler. Vi antar at det er forskjell mellom sivile og militært ansatte da de har ulike tilsetningsforhold i organisasjonen. Militære og sivile har ulike inngangsverdier når de starter sin jobb i Forsvaret. Militære har stilling i Forsvaret og kan bli disponert av Forsvaret, normalt har ikke stillingene ett fast tjenestested. Sivile er ansatt i en avdeling til en fast arbeidsoppgave og tjenestested som de

har søkt seg til. Forskjellen mellom disse to tilsetningsgruppene ved omstilling er at den sivile vil kunne bli overtallig mens den militære vil fortsatt ha sin stilling i Forsvaret. Disse to grupperingene har også ulike pensjonsvilkår. Militært personell kan gå av med alderspensjon når de er 57 år, sivile har mulighet til avtalefestet pensjon (AFP) fra 62 år. Militære går ofte av med alderspensjon på 57 år og jobber videre i det private markedet og har da “dobbel” lønn.

Ulik inngangsverdi på tilsetning og pensjonsvilkår forventer vi i denne oppgaven vil gi forskjeller mellom disse to grupperingene. Vi antar at militære er i kategori affektiv tilhørighet og etter omstillingen fortsetter i FPVS fordi de ønsker det. Sivile antar vi tilhører kategorien continuance tilhørighet og forblir i FPVS fordi de må bli værende på grunn av trangt arbeidsmarked i Harstad og Hamar, samt at de ikke vil oppnå samme lønns- og tilsetningsvilkår ved å skifte jobb (Meyer, Allen og Smith 1993).

Vi forventer også å finne forskjeller knyttet til villighet til endring hos disse to kategoriene. Militært personell er vant til å flytte på seg da de ofte endrer tjenestested i løpet av sin yrkeskarriere. Sivilt personell flytter kun på seg når de søker seg ny jobb til ett annet tjenestested. Vi antar derfor at villighet til å endre seg er størst hos militære på bakgrunn av deres tilsetningsvilkår og at sivile vil oppleve brudd på psykologiske kontrakter ved at forventning om å jobbe på samme tjenestested ikke har blitt oppfylt (Robinson og Rousseau 1994).

Den siste forskjellen mellom disse to kategoriene vi forventer å finne var knyttet til våpenskjoldet til FPVS og deres forhold til denne. Vi antar at militære ville ha en større tilknytning til våpenskjoldet enn de sivile. Årsak til dette er at våpenskjoldet er en del av uniformen til militært ansatte ved at de har den på sin venstre arm eller bryst. Sivile har normalt ikke våpenskjoldet på sine klær. Vi ønsker også å se om de ansatte har et forhold til visjonen og om det gjør noe med deres tilhørighet, om de indentifiserer seg med den. Vil ansatte i FPVS ha ett forhold til denne og bruke den som ledestjerne.

Vi forventer å finne brudd på psykologiske kontrakter etter omstillingen da det antas at ansatte vil oppleve brudd på psykologiske kontrakter hyppigere enn ellers, slike antagelser finner man støtte for i flere studier (Morrison og Robinson 1997). Årsaker til brudd ser vi for oss er knyttet til skifte av tjenestested, nye måter å utføre jobben på og øvrige forventninger til FPVS som arbeidsgiver som for eksempel personellbehandling.

Som følge av omstillingen og eventuelle brudd på psykologiske kontrakter har vi en forventning til endring av organisasjonstilhørighet. Vi forventer å finne en endring hos de ansatte ved at denne har blitt redusert etter omstillingen (Rousseau 1989 og Sverdrup, 2016). I tillegg forventer vi å finne forskjell mellom kategorigruppene og at disse kan kategoriseres ved hjelp av Meyer og Allens tre-komponent modell.

Selve omstillingen og gjennomføringen av denne forventer vi har påvirket de ansatte i en negativ forstand. Vi antar at dette kan ha vært en stressende faktor som har skapt uro blant de ansatte, uavhengig av hvilken kategorigruppe de tilhører. Brudd på psykologiske kontrakter har en negativ innvirkning på de ansatte ved at dette kan skape mistriivsel (Sverdup, 2016). Dette kan også påvirke trivsel og velvære negativt når tilhørighet mangler (Hazel, Kemp og Newman, 2013).

3 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for valg av forskningsdesign og metode basert på vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi vil først si noe om forskningsdesign, deretter litt om valg av metode, utvalg, intervju, og data analyse. Til slutt vil vi si litt om våre etiske betraktninger.

3.1 Forskningsdesign

I vår oppgave er vi interessert i å forstå hvordan HR-omstillingen i Forsvaret påvirker organisasjonstilhørigheten til ansatte i FPVS.

Formålet med undersøkelsen er å utvikle en bedre forståelse av hvordan omstilling og eventuelle brudd på psykologiske kontrakter påvirker de ansattes organisasjonstilhørighet.

Før vi iverksatte undersøkelse var det viktig å lage seg en plan for hvordan vi skulle gjennomføre denne undersøkelsen, dette kalles forskningsdesign. Her beskrives det hvordan vi planla å utføre prosjektet. *Hva* man skal undersøke, *hvem* skal delta, *hvor* og *hvordan* den

skal gjennomføres (Thagaard, 2013). I vår undersøkelse er dette organisasjonstilhørighet hos ansatte i FPVS ved bruk av casestudie.

Det er viktig at vi velger det forskningsdesignet som er best egnet for å belyse vår problemstilling. Problemstillingen for denne oppgaven og det vi søker svar på omhandler ansattes organisasjonstilhørighet etter omstilling. Årsak i vår studie er omstilling og virkning på psykologiske kontrakter. Virkning er endring i organisasjonstilhørighet. Dersom vi skulle ha gjennomført en studie som skulle ha dokumentert kausalitet måtte vi ha valgt en tidsseriedata-studie (Jakobsen, 2015). Dette designet ville ha gitt oss data fra flere tidspunkter og gitt svar på om organisasjonstilhørigheten har endret seg. Vår studie ble gjennomført et halvt år etter omstillingen og i ett tidspunkt hvor organisasjonen var i en stabiliseringsfase. Dette gir oss begrensninger i forhold til å kunne dokumentere kausalitet.

Vi har en beskrivende problemstilling og forskningsdesign bør da også være beskrivende, eller korrelasjonelt. Når man har en beskrivende problemstilling så krever dette en metode som kan få frem nyanserte data som kan hjelpe oss med å finne svar på hvordan et fenomen ser ut (Jakobsen, 2015). Vi har derfor valgt å bruke et intensivt undersøkelsesopplegg da vi ønsker å gå i dybden på fenomenet og ikke visste hva vi ble å finne, og hvilke funn vi skulle gå videre med. En slik metode beskrives som «nært virkeligheten», årsaken til dette er at man tar utgangspunkt i de som inngår i undersøkelsen (ansatte), deres forståelse av situasjonen og konteksten de inngår i (Jakobsen, 2015).

For å finne svar på vår problemstilling valgte vi å gjennomføre en enkeltcasestudie. Bakgrunnen for dette valget var at dette er en metode som kunne gi oss mye informasjon fra noen få undersøkelsesenheter. (Jakobsen, 2015, Thagaard, 2013). I vår studie har vi hatt knapphet på ressurser som tid og økonomi, det var derfor mest hensiktsmessig for oss å gjennomføre denne undersøkelsen med få enheter. Undersøkelsen skulle også gjennomføres i et bestemt tidsrom (etter omstilling) og i én organisasjon (FPVS).

I vår studie ønsket vi en fleksibilitet da vi ikke visste hvilke funn som vår undersøkelse kunne gi. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk, og var «verktøyet» vårt for å operasjonalisere de teoretiske begrepene til spørsmål til våre informanter. Fleksibilitet og mulighet for endringer underveis er viktig i kvalitative

undersøkelser (Thagaard, 2013). Etter å ha gjennomført intervju med ansatte på laveste nivå innså vi at vi måtte tilpasse intervjuguiden til øverste leder hans da spørsmålene knyttet til ansatte ikke kunne overføres direkte til hans intervjuguide. Vi endte derfor opp med to ulike intervjuguider, en for de ansatte og en for øverste leder.

Målet med denne oppgaven er å finne ut om organisasjonstilhørigheten til ansatte har endret seg etter omstillingen, i så fall hvorvidt det var selve omstillingen eller brudd/oppfyllelse av psykologiske kontrakt som medførte denne endringen.

I oppgaven er vi interessert i å forstå hvordan en omorganisering påvirker organisasjonstilhørighet. Vi har derfor valgt FPVS som case, bakgrunn for dette er at Forsvaret har sentralisert HR-virksomheten til en enhet, tidligere var denne forvaltet lokalt i hver enkelt avdeling. Dette har medført en sentralisering hvor personell har måtte flyttet på seg, blitt pendler mellom hjem og arbeidssted eller blitt sagt opp på grunn av overtallighet. Denne omstillingen har medført store endringer for de ansatte og vi anser FPVS som relevant case for oss da denne omstillingen kan ha påvirket organisasjonstilhørigheten på grunn av brudd på de ansattes psykologiske kontrakter/forventninger. En dypere beskrivelse av FPVS er gitt i kapittel 1.

Vi gjør oppmerksom på at denne oppgaven er på individ nivå ut fra ansattes perspektiv og at oppgaven ikke omhandler ledelsens forventninger om oppfyllelse av forpliktelser.

3.2 Metode

Utvalget i vår undersøkelse er ansatte på laveste nivå fra hver avdeling og øverste leder. For å få best mulig grunnlag har vi forespurt to ansatte fra hver avdeling og utvalget har bestått av kvinner og menn, sivile og militære, dette for å få størst mulig bredde i vårt utvalg. Dette er kjennetegn på kategoribaserte utvalg.

Utvalgsprosessen kalles også kvoteutvelging da vi har definert bestemte kvoter som vi skal kontakte innenfor hver kategori (Thagaard, 2013). Formålet var å sikre gode og ulike beskrivelser av hvordan endring påvirker organisasjonstilhørigheten. Gode intervjuer vil være intervjuer som gir mye materiale for videre teori bygging. Ved å ha ansatte fra ulike deler av organisasjonen vil tilsvarende være viktig for å sikre en best mulig forståelse av

fenomenet. Om vi bare hadde intervjuet ansatte fra en del av organisasjonen så ville det vært større sjans for at de har samme opplevelse og vårt materiale ville vært ufullstendig og gitt oss mindre forståelse.

Respondentene ble trukket ut ved hjelp av randomisering, vi valgte her å nummerer de ansatte innenfor hver kategori og bruke appen «The Random Number Generator» for tilfeldig utvelgelse.

Vi kontaktet først nestkommanderende i FPVS for godkjenning deretter avdelingssjefene for tillatelser til å intervju ansatte i deres avdeling. I en avdeling ønsket avdelingsleder å plukke ut enhetene selv på grunn av stort arbeidspress og det tillot vi. Ellers ble utvalget gjort i hver avdeling tilfeldig innenfor hver kategori.

Øverste leder i FPVS ønsket vi å intervju for å ha som referansepunkt i forhold til ledelsens/organisasjonens tanker.

På bakgrunn av vårt forskningsdesign og utvalg valgte vi en induktiv kvalitativ undersøkelse som beste metode for å finne svar på vår problemstilling. Vår undersøkelse baserer seg på et intensivt opplegg, dvs. at vi bruker metoden dybdeintervju. Årsaken til at vi valgte denne metoden er at vi ønsker å få frem de ansattes historier og opplevelser av omstillingen, dybdeintervju hjelper oss da å samle inn informasjon. Vi vurderte tidlig i prosessen en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema til mange informanter, men fant ut av selv om vi da fikk et bredere grunnlag ville vi miste informasjon som man kan oppnå ved dybdeintervjuer. Intervjuer vil på en god måte få fram hvordan personer opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2013).

Dersom vi skulle ha benyttet oss av observasjoner og kilde granskninger ville det ha gitt rom for tolkninger. Dybdeintervju vil derfor gi undersøkelsen vår en større validitet ved at det er de ansattes historier som danner grunnlaget for analysen og ikke våre tolkninger av fenomenet.

Kvalitative undersøkelser åpner mer for fleksibilitet og åpenhet for endringer i prosessen noe som Thagaard (2013) påpeker er svært viktig. Dette var viktig for oss da vi ønsket å gå i dybden og få folks meninger og følelser fram.

En casestudie går i dybden på et fenomen og gir mulighet til å studere flere variabler ved bruk av få enheter. Undersøkelsen tar da utgangspunktet i enheten som blir studert og deres

forståelse av konteksten de inngår i, enhetene vil da oppleve undersøkelsen som relevant for dem. Denne metoden vil derfor ha høy grad av intern gyldighet (Jakobsen, 2015).

Intervjuguiden vår utformet vi med flest mulig åpne spørsmål, med den hensikt at de som ble intervjuet i størst mulig grad skulle reflektere og snakke fritt med egne ord innenfor temaene våre knyttet til vår problemstilling. Vi lagde derfor en intervjuguide inndelt etter kategoriene innledning (litt om deg selv), organisasjonstilhørighet, psykologiske kontrakter, omstillingen og kjennetegn ved FPVS. Vi hadde få spørsmål og sjekkpunkter med oppfølgingsspørsmål. Vi sendte ikke intervjuguiden til enhetene på forhånd. Bakgrunnen for dette var at vi ville legge minst mulig føringer for hvordan de skulle svare innenfor temaene, og ikke gi dem rom for å tenke for mye på saken og kunne tenke at det var rette og gale svar på spørsmålene. Vår tanke var at åpne spørsmål direkte i intervjusituasjonen ville gi ærlige svar og det som var deres oppriktige mening. I tillegg til kategoriene med hjelpespørsmål så hadde vi også et tankekart i forhold til hva de assosierer med FPVS positivt og negativt som vi ba dem fylle ut under intervjuet. Vi hadde også et bilde av våpenskjoldet (symbol) til FPVS. Vi ønsket å se om de ansatte kunne beskrive dette og føler at det er noe som har betydning for tilhørigheten til avdelingen sin og om det er forskjell mellom sivile og militært ansatte.

Vår problemstilling inneholdt i begynnelsen formuleringen organisasjonsidentitet men etter hvert som vi ble kjent med teorien og hvilket analysenivå vi ønsket innså vi at det var organisasjonstilhørighet vi ønsket å undersøke da det er på individnivå. Brevene til enhetene inneholder derfor tema organisasjonsidentitet mens det i realiteten var tilhørighet vi snakket om under intervjuene. I noen intervju snakket vi om identitet men sett i etterkant så ser vi at enhetene har beskrevet dette som tilhørighet da vi hele tiden var på individnivå. Vi anser at dataene kan brukes uansett da disse begrepene er nært beslektet.

3.3 Intervju

Det ble sendt ut mail med informasjonsskriv om undersøkelsen til alle som ble invitert til intervju. Det ble avviklet totalt 10 intervjuer hvor ett av dem var med øverste leder i FPVS.

Intervjuene ble avviklet i februar og mars 2017 som var om lag et halvt år etter at den nye organisasjonen ble iverksatt 1. august 2016.

Intervjuene ble foretatt på møterom i FPVS lokaler i Harstad, kontor på Hamar og Oslo, samt hotell på Gardermoen da dette var mest hensiktsmessig med hensyn til avstander og ble tatt i forbindelse med Siljas tjenestereiser for å minimere kostnadene. Vi ønsket å møte alle ansikt til ansikt da vi mener at dette gir best resultat og vi får med oss kroppsspråk som er en stor del av vår kommunikasjon. Intervjuene varte fra 0,5 til 1 time.

Intervjuene ble tatt opp på digital enhet samt at vi noterte observasjonene og refleksjoner underveis og i etterkant av hvert intervju. 6 av intervjuene ble gjort av Silja alene og 4 ble gjort av Ida og Silja sammen, praktiske omstendigheter gjorde at det ble slik.

Det at Silja jobber i organisasjonen som undersøkes vil være en mulig feilkilde da hun kjenner organisasjonen godt og kan da være med på å fortolke det informantene sier, vi var derfor påpasselig med at hun skulle være lyttende og ikke legge noen føringer slik at hennes synspunkter skulle farge informantens svar i løpet av samtalen. Vi klargjorde også at hennes rolle i intervjuet var som student ikke som ansatt i FPVS, dette er viktig å avklare ifølge Thagaard (2013)

Intervjuene var delvis strukturert ved at vi hadde en intervjuguide som satte rammene for temaene men vi ønsket at informantene skulle snakke mest mulig fritt. Vi var fleksibel i forhold til guiden, og kunne hoppe frem og tilbake i tema alt etter hvordan fortellingen til informantene tok veien (Thagaard, 2013)

Etter intervjuene ble alle intervjuene transkribert. Noen informanter ønsket å lese gjennom intervjuet og fikk det da til gjennomlesing. Ikke alle var interessert i dette og disse fikk heller ikke tilsendt de transkriberte intervjuene.

Vi fikk mange positive tilbakemeldinger etter intervjuene og mange sa de måtte tenke over ting de kanskje ikke hadde tenkt så nøye over før, og ble da spente på utfallet av oppgaven vår.

3.4 Analyse av data

Vår undersøkelse har vært analysert gjennom en innholdsanalyse, denne kjennetegnes ved at man deler inn svarene i kategorier, tilordne enheter til kategoriene og deretter se på likheter og ulikheter mellom ulike enheter knyttet til kategoriene (Jacobsen, 2015).

Man kan beskrive stegene i analysen med kategorisering, tilordning og sammenbinding.

Analysen av dataene våre startet først med en systematisering for å komprimere dataene slik at vi kunne få en bedre oversikt. Ulempen ved å komprimere data på denne måten er at vi kan risikere å miste detaljer som kunne ha vært viktige i vår oppgave.

For å hente ut informasjon av dataene vi hadde samlet inn var det viktig å strukturere dette på en enkel måte slik at det var lett å få oversikt. Vi kunne ikke ta inn over oss alle temaer som informantene var innom og måtte da avgrense til temaene vi allerede hadde satt i intervjuguiden. Dette for å ikke få et altfor uoversiktlig materiale og risikere å ikke få svar på våre forsknings spørsmål og problemstilling. På den måten ville dette gi oss mulighet til å finne mønster, avvik eller underliggende årsaker (Jacobsen, 2015).

Det første vi gjorde var å gi hver informant en egen fargekode, deretter ble det transkriberte intervjuet skrevet ut med den dedikerte fargekoden. Hvert enkelt intervju er transkribert uten navn, stilling og andre opplysninger som kan identifisere informantene. Deretter foretok vi en kategorisering hvor vi delte inn kategorier ut fra intervjuguiden og tema som var utledet i teorikapittelet vårt. Vi kategoriserte gruppene etter temaene organisasjonstilhørighet, psykologiske kontrakter, opplevelse av omstillingen og fremtidsplaner. Innenfor disse hovedkategoriene delte vi det videre ned i underkategorier.

Vi skrev ut de transkriberte intervjuene og klippet opp tekstene og sorterte dem under hver hovedkategori. For så å se på sammenhenger, avvik og tilsvarende laget vi en tekst for hver hovedkategori hvor vi skrev inn det informantene hadde sagt på hvert tema, vi utelukket informasjon som vi ikke anså som viktige for å svare vår problemstilling. Hver informant hadde fortsatt sin fargekode dersom vi hadde behov for å gå tilbake til dybdeintervjuet for å se hva som ble sagt i for- eller etterkant av utsagnet.

Ved å transkribere, sortere og kategorisere dataene våre på denne måten sikret vi den interne validiteten.

3.5 Datakvalitet

Studiets reliabilitet har betydning for påliteligheten av forskningen og forteller hvorvidt undersøkelsen er gjennomført på en tillitsvekkende måte (Jakobsen, 2015).

I vår undersøkelse var Silja kollega med informantene og Ida jobber også innenfor forsvarssektoren. Ved utvelgelse av enheter unnlot vi å ta med ansatte som Silja kunne ha en relasjon til fra tidligere, for eksempel inngikk ikke de seksjoner som Silja arbeidet med daglig i utvalget. To enheter kjente Silja til da de jobber innenfor samme avdeling, disse intervjuer gjennomførte Ida med Silja som observatør.

For å sikre pålitelige data ble alle informanter i forkant av dybdeintervjuet informert om at dette var en oppgave i regi av oss som privatpersoner, og ikke en oppgave som var på vegne av arbeidsgiver. Det var viktig for oss at den informasjon som vi fikk under intervjuene ble transkribert ordrett slik at man kunne skille hvilken informasjon informantene gav og hvilken informasjon som var våre egne vurderinger. Ved gjennomgang av datamaterialet har vi forkastet data hvor informantene henviser seg direkte til Silja som ansatt i FPVS, for eksempel når informanten har innledet med «dere som jobber i Harstad». Hver informant fikk tilbud å lese gjennom transkribert intervju og de som ønsket å lese gjennom dette fikk dette tilsendt pr e-post, e-posten skulle slettes og makuleres i etterkant. Thoresen som var referansepunkt godkjente også intervjuet og tittelen på oppgaven etter å ha lest gjennom dette. Dette sikrer reliabilitet.

Når man kjenner organisasjoner som man foretar undersøkelser i kan man være forutsigbar på hvilke funn man blir å finne i undersøkelsen, vi har derfor ved analyse av data gått gjennom datamaterialet sammen for å unngå dette.

Validitet tar for seg studiens gyldighet av de tolkninger og konklusjoner undersøkelsen gir. Og hvorvidt man gjennom studiet har fått svar på forskningsspørsmålene. Man skiller mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet forteller om man har dekning i datagrunnlaget (empirien) for de konklusjoner som vi trukket (Jakobsen, 2015). I vår oppgave hvor vi har bedt informanter beskrive sine opplevelser knyttet til våre temaer, vi anser dette som å være nært opp til virkeligheten og på bakgrunn av dette har vi høy validitet. Bakgrunnen for denne vurderingen er at informantenes opplevelse av omstillingen forteller de selv gjennom dybdeintervju som vi i etterkant har

transkribert ordrett. Disse opplevelser danner grunnlag for de konklusjoner som vi har tatt i vår studie.

Ekstern validitet forteller oss noe om hvorvidt vår studie av organisasjonstilhørighet i forbindelse med omstilling kan overføres til andre statlige etater som er i en omstillingsfase hvor man sentraliserer for eksempel HR-virksomheter i organisasjonen. Utfordringen med vår studie er at det er en enkeltcasestudie som er avgrenset i tid og rom. Til tross for dette tenker vi at vår studie med de funn vi har avdekket i undersøkelsen kan overføres til andre statlige enheter som har gjennomført en omstilling med sentralisering av arbeidsoppgaver.

Bakgrunnen for dette er at tema og spørsmål i intervjuguiden ikke er tilpasset Forsvarets organisasjon og kan på en enkel måte overføres til andre organisasjoner.

3.6 Etske betraktninger

I forkant av undersøkelsen ble intervjuguiden sendt til NSD for godkjenning samt til Forsvarets høgskole som gir tillatelse til å hente ut data fra Forsvaret.

Informantene ble informert om undersøkelsen via et informasjonsskriv og vi sendte ut samtykkeskjema som de ble bedt om å signere og returnere til oss, vi sendte ut frankert konvolutt for å lette deres jobb. De ble i brevet og skjemaet informert om at de til enhver tid har mulighet til å avbryte sin deltakelse, dette kalles informert samtykke (Thagaard, 2013).

Da vi tok opp alle intervjuene og transkriberte dem gav vi alle muligheter til å få disse til gjennomlesing før de blir brukt i oppgaven. Sjef SPVS ble og gjort oppmerksom på at vi ønsket å bruke han som referanseperson og vi ville da ikke ha mulighet til å anonymisere han. Vi ønsket også å ha mulighet for å bruke sitater av han direkte i oppgaven, dette gav han oss tillatelse til. Med de andre informantene har vi vært nøye på å beholde deres anonymitet, i behandlingen av lydfiler osv. hadde informantene nummer og vi brukte bevisst ikke deres navn i behandlingen av data. Lydopptakene vil bli slettet så snart oppgaven er ferdig dette i henhold til Personvernombudets retningslinjer.

To av kandidatene viste det seg at delte kontor som kom frem under intervjuene. Om vi hadde visst dette på forhånd ville vi ha trukket ut en annen enhet innenfor samme kategori (kjønn,

militær/sivil), men da det er ganske vanlig å dele kontor i organisasjonen ser vi ikke på dette som avgjørende og valgte å bruke dybdeintervjuene i vårt datagrunnlag.

Vi gav også kandidatene mulighet til å se gjennom og gi kommentarer på det de selv har sagt, det er en måte å ytterligere validere funnene på. Dette var det ikke mange som ønsket å benytte seg av. Men det var flere som ønsket å lese oppgaven før innlevering noe som vi gav dem mulighet til. Dette gir samlet sett en sikkerhet om at respondentene føler seg ivaretatt og at de beholder sin anonymitet.

4 Funn og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere de data som har fremkommet gjennom vår undersøkelse og analysere dem opp mot problemstillingen vår gjennom teoretisk rammeverk. Dette vil vi gjøre innenfor temaene omstilling, psykologiske kontrakter og organisasjonstilhørighet.

4.1 Omstillingen

Vi starter med selve omstillingen da det er endring som påvirker de andre temaene. Et av våre forskningsspørsmål er knyttet til enhetenes opplevelse av omstillingen. Omstillingen er endring som vi antar påvirker de ansatte. Vi vil nå gå gjennom funn og analysere hvorvidt omstillingen opplevdes som en stressende faktor og skapte uro blant de ansatte. Vi ønsker å her å sammenligne ledelsen ved Thoresen sine tanker om omstillingen mot de ansattes opplevelse av om omstillingen.

Innledningsvis starter vi med å ta noen sitater fra ledelsen ved Thoresen som hadde oppdraget med å gjennomføre omstillingen som danner grunnlag for vår undersøkelse:

“April 2014 overtok jeg FPVS og da visste jeg hva jeg skulle gjøre”

“Det som har vært min jobb som sjef FPVS har egentlig vært omstilling, få omstillingen i gjennom”

“Jeg var veldig tydelig på hvor vi skulle henne, det fortalte jeg. Vi skal dit med FPVS i forbindelse med omstillingen, jeg var veldig tydelig på. Selv om ikke alle har ville tatt innover seg at jeg med en gang jeg fikk beslutningen om å legge ned Rådhusgata (Oslokontoret) så sa jeg det, jeg sa det høyt, og sa også at jeg dessverre kom til å gjennomføre det”

Han ser også de menneskelige aspektene ved omstillingen:

“Stå i det, og stå i det ubehagelige og vonde. For det har vært veldig uvanlig og vondt å møte mennesker som mister jobben.”

“Den desidert tøffeste omstillingen fordi det er første gang Forsvaret har gått til det skrittet å ikke bruke incentiver-økonomiske, men faktisk gå til oppsigelse. Og det vi har gjort er at vi har sagt opp mennesker midt i livet. I krevende arbeidsmarked i Hamar og Oslo. Så det er litt spesielt.”

Ansattes opplevelse av omstillingen var ganske samstemt og de trakk fram samme temaer. Dette var informasjon, tempo og tiden etter omstillingen. Vi vil nå gå nærmere inn på dette tema for tema.

Informasjon i omstillingsprosessen var noe som gikk igjen hos de ansatte. Informasjon er viktig i en slik prosess, flere trakk fram at det var bedre å få informasjon om at det ikke var noe nytt enn ingen informasjon. Dette bekreftes av teori på området, ved omstillinger så er det viktig med god kommunikasjon for å hindre usikkerhet og utrygghet (Erlie, 2006). Informasjon skaper trygghet og gir tillit, informasjonen må være enkel og presis for å unngå unødvendige misforståelser. Her var det delte meninger om informasjonen, noen mente de fikk god informasjon og andre mente den ikke var god:

“God informasjon underveis. I det store og hele så var det en oversiktlig prosess og vi endte opp der vi skulle. Tror de som mistet jobben og ble godt ivaretatt.”

En enhet forteller oss at informasjon ble oppfattet som god underveis, men i ettertid skjønte vedkommende at informasjonen var farget av leder som hadde videreformidlet informasjonen.

“Når omstillingen pågikk så følte jeg at jeg fikk god informasjon, men om jeg ser på det i ettertid og jeg har fått vite det av andre så ser jeg min linjeleder ikke brakte alt videre og det som kom var farget av linjeleders syn på hvordan ting burde være.”

“Det som er litt skummelt i en slik omstilling når man har informasjon i linja er jo at det blir filtrert og farget av de som sitter i linja”

Noe man kan ta lærdom av disse funnene er at informasjon ikke bør gis i linjen men fra en felles plass med felles budskap til alle i organisasjonen, en type sentralisering av informasjonsflyten. En annen ansatt sa også noe som kanskje også illustrerer dette:

“Ledelsen klarte ikke å henge med i forhold til å informere, så det ble en lang og tung prosess i forhold til informasjon. Mange som har hatt tunge perioder.”

Dette kan også underbygges av det Solstad (2009) sier om at det er viktig at i slike prosesser må det være et aktivt lederskap som skaper trygget og hindrer usikkerhet blant de ansatte.

Det siste sitatet kan også henge sammen med det neste tema enhetene trakk frem ved omstilling, det var høyt tempo. Dette er noe ledelsen og de ansatte trekker fram, også her var det forskjellige synspunkter. Alle var enige om at tempoet i omstillingsprosessen var veldig høyt, men det er uenighet blant enhetene om dette er noe som er negativt eller positivt. De fleste trekker det frem som en negativ faktor. Mens noen mente det burde gå raskt da det ikke er bra at man jobber side om side med folk som er i oppsigelsestid, dette kommer vi tilbake til under tilhørighet og arbeidsmiljø. I teorien så er det ikke noe fasit i forhold til tidsaspektet i en omstilling, jfr. omstillingskurven. Noen ansattes beskrivelser tilsier at de var benektningsfasen (sjokkfasen) og andre i reaksjonsfasen (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

“Farta i om stillingen, nå skal vi plutselig omstilles og det skulle helst vært gjort i går uavhengig av personell er på plass eller ikke, det virket veldig forhastet. Det har nok gjort at

omstillingen ikke har gått så smertefritt som det kanskje burde gjort. Fristen for implementeringsfasen virker og noe optimistisk!”

“Tidsplanen så veldig ambisiøs ut!”

“Tempoet ble endret og man gjorde en del ukloke valg så det bidro til at man ble mer frustrert og oppgitt på dette og motivasjonen sank. “

“Det gikk brutalt fort fra det var offentlig at man skulle ha en HR omstilling til det var gjort lokale endringer i for eksempel. stillingsbeskrivelsen, uten involvering av ansatte!”

“I forhold til andre omstillinger så har denne gått fryktelig fort, Forsvarets ledelse trumfet gjennom tidsplanen og hørte ikke på tillitsvalgte meninger. Det var ubehagelig, man følte jo ubehag i forhold til prosessen og tidsplanen”

“Proessen var uryddig, tillitsvalgte fikk papirene i hånda når møtene begynte, rakk nesten ikke å gjøre ferdig forberedelser.”

“Det gikk altfor fort, jeg var veldig lenge utrygg om vi ble ivaretatt ordentlig. Men sett i etterkant ble vi jo vel egentlig det”

Dette suppleres gjennom Thoresen som sier følgende om tidsplanen:

“Enkelte vil si at jeg har kjørt et tøft løp, noen vil si at jeg har vært brutal og ikke lytter eller det ene med det andre. Jeg har jo faktisk sagt opp mennesker som har mistet jobben og det gjør noe med folk, og så er det mange jeg flytter på. Så du vil nok finne mye rart hvis du begynner å spørre. Men det var det som var oppdraget mitt. Det var det jeg skulle, og det skulle jeg gjøre på veldig kort tid. Og det har vi gjort.”

Konsekvenser og tiden etter omstillingen er noe enhetene er opptatt av, dette kommer fram i forhold til bekymringer om omdømme, kompetanse tap, kvalitet og prosesser, dette kan indikere sterk tilhørighet til organisasjonen. Commitment slik Northcraft og Neale 1996

definerer det (Sander, 2015), stemmer overens med de ansattes bekymring for organisasjonens og dens videre suksess og velvære:

“..de såkalte risikoer som brigaderen tar med viten og vilje, omdømmetoget går jo fra 01.08.16”

“Man er villig til å ta risiko men er man villig til å ta konsekvensen på en måte er spørsmålet jeg stiller?”

“Jeg kan ikke forstå at fra ledelsens side så var man veldig lite bekymret over kompetanse tapet. Jeg tror de har grunn til bekymring for å si det sånn.... Nå er det nesten bare nye som ikke kjenner historikken langt tilbake og i verste fall går dette utover enkeltindivider. Det er jo mennesker vi jobber med.”

Det var også ansatte som forteller at omstillingen har gjort vedkommende mindre følelsesmessig involvert, dette sier sjef FPVS også noe om. Vi synes det er interessant å se dette fra både den ansatte og ledelsen side da de begge har samme oppfatning og dette er en konsekvens av sentralisering istedenfor lokal forvaltning. Her er vi inne på det som er sentralt i omstillingen nemlig at det er en effektiviseringsprosess hvor man ønsker å oppnå stordriftsfordeler og positive synergieffekter ved å samlokalisere HR tjenester, men at man ser at dette ikke nødvendigvis oppleves som positivt blant ansatte (Solstad, 2009).

En ansatt sier følgende:

“Omstillingen har gjort at jeg har blitt mindre følelsesmessig involvert, nå er det bare saker, det er ikke personer lengre, jeg forholder meg til saker som sak og ikke person lengre. Jeg har fått et annet forhold til å ha mye å gjøre uten å rekke over det. Før hadde jeg mye vanskeligere for å ikke rekke å gjøre ting. For å ha en god natt så måtte jeg slutte å engasjere meg. Det har forandret meg. Jeg ønsker fremdeles å gjøre en god jobb jeg har større krav til å gjøre ting riktig enn å jobbe fort men nå er det effektiviteten som har blitt mest viktig. Jeg får ikke alltid kvalitetssikret det jeg har gjort. De to verdiene kvalitet og effektivitet har byttet litt plass i min hverdag på jobb.”

En annen sier:

“Større stressmomenter nå. Kvalitet i saksbehandlingen har blitt dårligere, noe som skaper frustrasjon.”

Thoresen sier følgende:

“For at det er mye diskusjon om sentralisering i samfunnet for øvrig, det er en måte å streamline og minske ressurser, det er det som er faktaene”

“Det er først når du sentraliserer så ser du fordeler ved sentraliseringen, det er noen ulemper også. Men der ser faktisk hvor mange årsverk Forsvaret har brukt på å gjøre ting som vi egentlig ikke burde gjøre. Ønsker vi å ha masse folk ute i distriktene som kan svare på alle mulige spørsmål, det er greit det. Jeg skjønner at det er god kvalitet, men det koster så innmari mye penger.”

“Nå får du et mer som kaller det sånn kjønnsløs perspektiv på det, ved at du sentraliserer så kjenner du ikke personene og du fokuserer på det du skal gjøre. Og da blir det mindre ressursbruk. Mange vil påstå at det er dårligere måte å gjøre dette på, dårligere kvalitet og dårligere måte å møte mennesker på. Men vi har ikke råd til å gjøre det på denne måten mer.”

Vi hadde forventet her at omstillingen hadde påvirket de ansatte i en negativ forstand og at det ville skape stress og uro blant de ansatte. Vårt inntrykk gjennom intervjuene er at de fleste hadde et anstrengt og negativt forhold til omstilling så det er som forventet, selv om det var noen unntak. Vi har ikke funn som tilsier at det er forskjell mellom sivile og militære i forhold til opplevelsen av omstillingen. Selve opplevelsen av omstillingen er individuell og det kommer jo an på hvilket syn man har på omstilling generelt, anser man dette som en trussel eller mulighet. Gjennom en omstilling vil ansatte ofte gå gjennom ulike faser og det vil variere hvor lang tid man bruker på hver fase. Omstillingskurven illustrerer dette (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Når vi gjennomførte vår undersøkelse var enhetene i undersøkelsesfasen (bearbeidingsfasen), noen ansatte hadde kommet lengre og var i tilpasningsfasen og hadde innfunnet seg med den nye fremtiden og ser muligheter. En enhet forteller oss at omstillingen var positiv:

“Jeg synes det er kjempespennende med omstilling, det er veldig interessant”

Selv om det er mange bekymringer hos enhetene så er det også noen som trekker fram at det blir bra til slutt, som vitner om optimisme og tro på organisasjonen med nye måter å gjøre ting på og dette bekrefter at denne personen allerede er i tilpasningsfasen og har innfunnet seg med situasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

“Har jo forbedringspotensialer men jeg tror det blir bra til slutt.”

4.2 Psykologiske kontrakter

I vår intervjuguide stilte vi enhetene spørsmål om forventninger både før og etter omstillingen. Dette fordi vi ønsket å se om det var gjensidige forpliktelser mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og hvorvidt disse var oppfylt eller ikke. Vi hadde forventninger om at brudd eller oppfyllelse av psykologiske kontrakter ville påvirke organisasjonstilhørigheten.

Vi så for oss at noen tok opp forventninger i forhold til å jobbe på samme sted og utføre samme oppgaver, men det var det ingen som nevnte dette. De kan allikevel ha slike forventninger men har kanskje ikke disse i tankene på tidspunktet for våre intervjuer.

Thoresen sier følgende om sine forventninger til ansatte i FPVS som vi i denne sammenheng vil se på som FPVS som arbeidsgivers forventninger til ansatte:

“Ansatte skal oppføre seg slik at det blir et inkluderende miljø når du kommer til FPVS”

“Jeg ønsker at hver eneste ansatt er minst like utålmodig som meg. Fremover lent, tar initiativ, ser hvor det er utfordringer og sørge for å knyte opp utfordringene.”

“...de som søkt seg jobb og fått en jobb i FPVS Forsvaret - da vil du noe med det da, ikke bare et sted å være på dagtid.”

“Så det er sånn at hver enkelt person må forstå at de er en viktig del av dette arbeidet, jeg er jo ingenting alene.”

Hans sitater vitner om at han forventer at de ansatte i FPVS har en affektiv tilhørighet, at de har en sterk knytning til organisasjonen og ønsker å være der og gjøre en innsats på vegne av organisasjonen (Allen og Meyer, 1990, Kaufmann og Kaufmann, 2014).

Blant våre enheter er det flere som sier at forventningene til organisasjonen FPVS er de samme som før, de har ikke endret seg. Også her er det ingen funn som tyder på at det er forskjell på sivile og militære. Her er noen av de forventningene de ansatte har til FPVS, som vi ser på som relasjonelle relasjoner som kjennetegnes av større grad av gjensidig tillit og respekt samt lojalitet (Rousseau 1989):

“Forventer at FPVS er en like god arbeidsgiver som andre avdelinger i Forsvaret, eller egentlig høyere forventninger til FPVS som skal være kompetansesenter innenfor HR.”

“Forventer at det gode arbeidsmiljøet videreføres, terskelen for å stille hverandre spørsmål må være lav og må kunne spille hverandre gode”

Det var og noen som hadde negative forventninger og disse har blitt oppfylt. Vi anser da at den psykologiske kontrakten er innfridd men i og med at forventningen er negativ så er ikke dette nødvendigvis positivt. Psykologisk kontrakt oppfylles når den lever opp til forventningene til partene, i dette tilfellet den ansattes forventning til ledelsen (Lee, Lui, Rousseau, Hui og Chen 2011).

“Hadde en forventning om at det er stor avstand til ledelsen, denne er innfridd da det oppleves som stor avstand.”

“Regnet med at det skulle være kaotisk og regnet med at det kom til å bli en periode der ingen visste hvem som skulle gjøre hva og hvordan det skulle gjøres, disse forventningene ble innfridd”

“Mye som må på plass etter at en del prosesser og kulturer har blitt slått sammen, samarbeidet er ikke godt nok enda. Mye å hente men er ennå tidlig i fasen etter omstillingen.

Skulle være gjort annerledes, skulle ha laget prosedyrebeskrivelser først så skulle man beregnet hvor mange mennesker man trengte for å utføre disse oppgavene. Prosesser først på stell, så skulle organisasjonen ha funnet gevinstpotensialet, i stedet for motsatt.”

Det er og noen forventninger som har endret seg, dette går blant annet på at omstillingen har ført til større utrygghet enn tidligere. Her kommer en del funn med brudd på psykologiske kontrakter. Brudd på psykologiske kontrakter er når en part oppfatter at den andre har mislyktes i å innfri forpliktelser. (Robinson og Rousseau, 1994). Bruddet går her i hovedsak på at de ansatte forventer at Forsvaret er en trygg arbeidsplass og at det nå ikke føles like trygt i forhold til å beholde jobben. Dette har nok sammenheng med at dette er den første omstillingen der Forsvaret har gått til oppsigelser og ikke tatt i bruk tiltak som avgangsstimulerende tiltak i forhold til økonomiske incentiver. Når ansatte opplever slike brudd på psykologiske kontrakter kan det føre til mindre motivasjon og jobbytelse, ønske om bytte av jobb kan også være en konsekvens dette (Sverdrup, 2016), dette ser vi kommer klart frem i uttalelsene under:

“Forventningene om at Forsvaret er en trygg arbeidsplass, nedbemanning og nedskjæringer gjør at dette ikke føles like trygt ut nå.”

“Jo mer FPVS gir inn jo mer har jeg også lyst å gi tilbake, så når de begynner å kutte på ting så gjør jo det noe med motivasjonen.”

“Før har jeg ikke aktivt sett etter andre jobber å søke på. Nå gjør jeg det.”

Utdanning og videreutvikling er og noe som ansatte er opptatt av er. Det er noe de ser på som et gode som de forventer å få gjennom sin jobb i FPVS og vi anser det som en psykologisk kontrakt. Færre muligheter til kompetanseheving/utdanning er noe flere trekker fram og dette er også brudd på psykologiske kontrakter og kan ha samme konsekvenser som i foregående avsnitt. De psykologiske kontraktene vi ser her er på det transaksjonelle, man er da opptatt av bestemte betingelser eller forventninger og det innebærer et bytteforhold (Rousseau, 1989). Her har de ansatte en forventning om at de skal få videreutvikle seg og ta mer utdanning og at arbeidsgiver skal legge til rette for dette og dekke evt. kostnader. Når dette ikke skjer øker

sjansene for at de ansatte sier opp og begynner i en ny organisasjon der de får disse mulighetene.

“Forventningene om utdanning og informasjonsflyten har ikke blitt oppfylt, dette savner jeg.”

“Veldig liten anledning å drive med utdanning i FPVS, skal være veldig målrettet og nyttig for jobben du har i så fall, ingen mulighet for å utdanne seg for å komme videre. Kynisk og snevert når slike søknader blir vurdert.”

“Påbegynt studie og plutselig får man ikke dekket bøker og studieavgift allikevel.”

“Før var det jo veldig mange utdanningstilbud til oss sivile også men det er det snudd litt og det er ikke like mange muligheter som det var. Først var det jo Forsvarets behov og hvis vi var innafor der så fikk vi. Men nå er det FPVS sitt behov og det behovet er blitt veldig snevert så der kunne det kunne vært gjort noe for vi sivile vi har ingen karriere i FPVS sånn sett. Vi er vel bare på stedet hvil og kanskje kan gå på neste trinn på en eller annen forhandling.”

“Forventninger om at FPVS er et sted der man kan utvikle seg både jobbmessig og som menneske”

“Veldig liten vilje fra arbeidsgiver til å legge til rette. Rett og slett sånt avgangsstimulerende tiltak i en negativ forstand, man ønsker å kvitte seg med kompetanse eller personellet, og da kan man lik så greit gjøre det litt sånn utrivelig eller vanskelig, for da er det en del som kommer til å slutte.”

Selv om mange trekker fram dette og ser det som et brudd på psykologisk kontrakt er det ikke alle som har den opplevelsen. En enhet trekker fram at dette er en forventning som sees på som reell, dette kan vise at det er forskjell mellom avdelinger:

“Karrieremessig så tenker jeg at det skal være muligheter for å klatre på karrierestigen og at det skal være muligheter for videreutdanning og det anser jeg som en reell mulighet og ikke bare noe fint man flagger ut med på pairer, men det er en reell mulighet.”

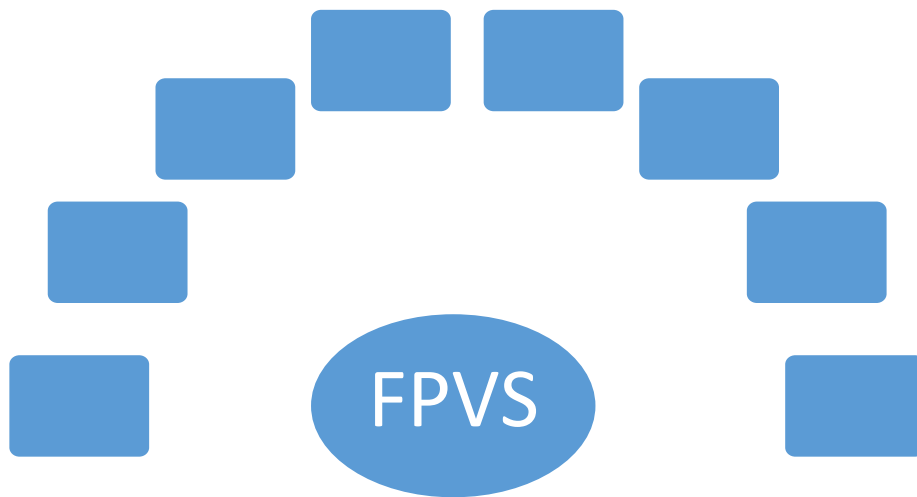
“Forventer at arbeidsgiver tilrettelegger at jeg får gjort det jeg mener selv at må i stilling og oppgavene for å løse dem til FPVS sitt beste. Må være mulighet for karriere, og det har vært mulighet for å gjøre karriere i FPVS uten å måtte til andre avdelinger.”

For å oppsummere så forventet vi å finne brudd på psykologiske kontrakter som følge av omstillingen og våre funn bekrefter både brudd og oppfyllelse av psykologiske kontrakter. En av våre forventninger var knyttet til skifte av tjenestested, dette trekkes ikke frem av enhetene. Vi fant ikke forskjell mellom sivile og militære til tross for ulike tilsetningsforhold, dette hadde vi forventet i forbindelse med skifte av tjenestested som har medført at personell har flyttet eller begynt å pendle. Funnene inneholder brudd i forhold til muligheter for utdanning, nye måter å løse arbeidsoppgaver på (kvantitet foran kvalitet) og Forsvaret som trygg arbeidsgiver.

4.3 Organisasjonstilhørighet

Når vi her skal se på funnene knyttet til tilhørighet til organisasjonen må vi ha i bakhodet at de vi har intervjuet er de som er igjen i organisasjonen etter omstillingen, disse har ikke tilhørt gruppen personell som ble overtallige. Omlag halvparten av enhetene vi har intervjuet har endret tjenestested og fått nye måter å løse sine arbeidsoppgaver på.

For å finne ut hva de ansatte forbinder med FPVS så ba vi dem om å fylle ut et assosiasjonskart der de satte inn ting de forbinder/tenkte på når de skulle beskrive FPVS.



Figur 8 Assosiasjonskart

På bakgrunn av det enhetene sa og skrev i assosiasjonskartet har vi laget en ord sky som illustrerer hva de forbinder med FPVS, størrelsen på ordene angir hvor ofte ordet er brukt.



Figur 9 Ord sky organisasjonsidentitet FPVS

Det fremkommer av ordskyen at det er godt arbeidsmiljø, gode kolleger, mangfold, man opplever tillit og det er en stor organisasjon som har vært igjennom en omstilling. Godt

arbeidsmiljø trekkes fram både her og i Thoresens forventninger til ansatte. Dette er med på å styrke tilhørigheten til organisasjonen. Man ser også at det er noen negative ord som dårlig og traust, men de er små i størrelsen og dermed ikke nevnt så mange ganger, men dette kan være med på å svekke tilhørigheten for de ansatte.

Fagområdet som trekkes fram er styrkedisponering, vernepliktssenter, lønn og personell. Dette er i grove trekk det FPVS kjerneoppgaver og stemmer godt overens med organisasjonen slik vi fremstiller den i casebeskrivelsen.

Enhetene beskriver arbeidsmiljøet som godt og med kompetente kolleger. Etter omstillingen har mange fått nye kolleger uten å ha blitt kjent med dem. Noe som går igjen er at de føler en sterk tilhørighet til avdelingen, seksjonen og nærmeste kolleger. Vi har ikke funnet sterkt tilhørighet til FPVS som driftsenhet.

“Mest lojal mot de jeg jobber daglig med, men det er fordi jeg ikke kjenner de andre så godt enda.”

En enhet hadde ønske om å være en del av et fellesskap rent faglig og vedkommende hadde derfor søkt seg til en stilling for å bli en del av et fagmiljø, men på grunn av omstillingen ble dette fagmiljøet oppløst og vedkommende sitter igjen alene på fagfeltet sitt. I utgangspunktet hadde vedkommende en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen da vedkommende var interessert i faget. Mens nå har det endret seg og vedkommende er der på grunn av de økonomiske fordelene i påvente av en ny jobb utenfor Forsvaret. Dette fremkom i intervjuet da vedkommende ikke ser for seg å jobbe i Forsvaret om 1-3 år. Denne enhetens tilhørighet til organisasjonen var i utgangspunktet affektiv, men etter omstillingen er ikke den like sterk og vedkommende føler ingen forpliktelse til å forbli i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

“Jeg ønsker å søke meg til en jobb hvor jeg ikke var den eneste innenfor mitt fagfelt, og nå jobber jeg i en organisasjon hvor jeg er det igjen.”

Plassering av seksjoner i organisasjonskartet har også påvirket de ansattes tilhørighet. Flytting av seksjon har medført at ansatte ikke har samme tilhørighet som tidligere til sin avdeling. Dette sier enheten har ført til lav tilhørighet til avdelingen og fra

forskning vet vi at det er sammenheng mellom tilhørighet og involvering i organisasjonen. De med svak tilhørighet yter mindre på jobben. (Kaufmann og Kaufmann 2003).

“Føler at seksjonen har havnet på feil plass i organisasjonen da ingen visste helt hvor de skulle plasseres. Lav tilhørighet til avdelingen på grunn av plassering av seksjonen.”

Enhetene trekker også fram tidligere tilhørighet og at den føltes sterkere før da det var ett felles mål. Ved at de snakker om felles mål, retning og tanke så indikere det at de har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen der de identifiserer seg og involverer seg i organisasjonens mål (Meyer og Allen, 1991, Kaufmann og Kaufmann, 2014). Dette støtter våre funn om at det ikke er en FPVS tilhørighet, men at tilhørigheten er på et lavere nivå i organisasjonen.

“Opplever annen tilhørighet nå enn tidligere. Tidligere var det ett felles mål, nå er det ikke.”

“Lang vei å gå for å komme dit vi bør være. Lite heterogen masse og vanskelig å finne en felles retning.”

“Enhetsfølelse er ikke tilstede noen steder. Vi har ingen felles tanke. “

Organisasjonstilhørigheten er endret da de ikke føler noe helhetlig felles med FPVS som enhet, de hadde sterkere tilhørighet før omstillingen. Dette kan igjen påvirke jobbytelsen og motivasjon. Det kan være flere grunner til at de allikevel blir værende i organisasjonen, for eksempel arbeidsmarkedet der de bor. På tjenestestedene Harstad og Hamar har det i løpet av de siste årene vært nedgang i arbeidsmarkedet knyttet til stillinger innenfor HR, administrasjon og økonomi. En annen faktor som kan ha påvirket organisasjonstilhørigheten etter omstillingen er mulighet for å få samme lønns- og pensjonsbetingelser andre steder dersom man sluttet eller gikk over i en annen stilling. Disse faktorene gjør at personellet kan ha en continuance commitment (kontinuitet) som gjør at de blir værende på jobben fordi de må på grunn av kostnader med å forlate organisasjonen er større enn det de vil tjene på å bytte organisasjon. Med andre ord de blir i organisasjonen fordi de må, og ikke på grunn av en affektiv tilhørighet som gjør at de blir værende i jobben fordi de har lyst til dette. (Meyer, Allen og Smith 1993). Våre funn avkrefter våre forventninger om at det skulle være forskjell

på sivile og militære ved at de svarer likt innenfor dette temaet. Dette kan tyde på at den militære har en overgang fra affektiv tilhørighet til continuance tilhørighet, det vil si at de har gått fra en følelsesmessig tilhørighet til en tilhørighet basert på kostnader ved å slutte i FPVS er for stor (Mathieu og Zajac, 1990, Allen og Meyer, 1990).

Ansatte som jobbet sammen med personell som måtte slutte i organisasjonen forteller om sine opplevelser rundt dette og beskriver det som vanskelig. Enhetene trives med nærmeste kolleger, de liker ikke situasjonen med omstillingen. De mente at omstillingen har ført til dårlig stemning. Psykososiale miljøet har blitt verre i den form at de er misfornøyd med situasjonen, men ikke sine kolleger er noe som går igjen hos flere ansatte.

De som fortsetter i jobben føler at de har mye å gjøre og opplever frustrasjon ved at de har kollegaer jobber oppsigelsestiden sin uten arbeidsoppgaver. Følgende sitater bekrefter dette:

“Noen skal videre, mens andre skal ut og så skal man fortsette å jobbe sammen i ett år og gjøre jobben vår, dette opplevde jeg som vanskelig. Rar måte å drive omstilling på ved at man ikke sa opp folk med en gang.”

“Stemning i Rådhusgata. Ikke god, før gledet man seg til å gå på jobb og det gjør man nødvendigvis ikke lenger.”

“Er bedre å gjøre det kort og brutalt enn å dra det ut, det skaper ikke godt arbeidsmiljø at man går ved siden av de som går på oppsigelse.”

Thoresen sier følgende:

“Det er en krevende fase for folk, på Hamar sitter folk på oppsigelsestiden sin - det gjør noe med miljøet. I Oslo så dør det sakte men sikkert for mange har sluttet, det sitter noen der som ikke vil til Harstad men de har ikke fått seg ny jobb.”

Både ledelsen og de ansatte hadde samme syn på saken i forhold til at det er krevende å jobbe side om side med folk som er sagt opp og skal slutte. Dette kan føre til stress og uro som ikke er heldig for organisasjonen. Man opplevde mindre motivasjon, dårligere arbeidsmiljø, høyre turnover da folk søkte seg til andre jobber utenfor Forsvaret. Dette kan komme av at det har vært brudd på psykologiske kontrakter i forhold til at de ansatte anså Forsvaret som en trygg

arbeidsplass og nå er det oppsigelser og dermed fører dette bruddet til svekket tilhørighet (Sverdrup, 2016).

Men det er ikke bare negative opplevelser, noen har også hatt positive og utviklende opplevelser på grunn av omstillingen. Alt i alt så er de ansatte stolt av arbeidsplassen sin og har en positiv relasjon til FPVS. Endringer oppfattes som positivt både med ny sjef og nytt tjenestested. De ansatte her viser at de har en affektiv/følelsesmessig tilknytning til organisasjonen og sterk tilhørighet (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

“Stolt av å jobbe i Forsvaret.”

“Forhold til ny avdeling: veldig bra, mye kompetanse i avdeling, åpne folk og stor takhøyde. Ny sjef - motiverende da vedkommende er hyggelig og åpen.”

“Omstillingen og ny sjef medførte at jeg ikke sluttet og begynte i ny jobb. Fikk opprykk.”

“Etter omstilling endret arbeidsoppgaver og ny leder som skaper større trivsel og motivasjon.”

“Veldig bra, stor tilhørighet og identifiserer meg med personalet og seksjonen min. Får brukt kompetansen min.”

“Jeg trives på nytt tjenestested.”

I denne omstillingen har mange ansatte måttet endre arbeidssted, noen har flyttet og noen blitt pendlere. Angående vår antagelse om at det er forskjeller mellom sivile og militære så viser vårt utvalg at det er en som har flyttet, tre har blitt pendlere, og seks stykker har ikke endret arbeidssted. Forholdet i mellom militær og sivil er ganske likt her. Motstanden mot å flytte seg og skifte arbeidssted var størst hos militært personell, mens sivilt personell tilpasset seg og takket ja til å «flytte etter» stillingen sin, dette kommer fram i intervjuet med Thoresen og enhetene. Dette er noe overraskende både for oss og Thoresen da vi hadde forventet at militære skal flytte etter stillinger på beordring.

Thoresen sier følgende om forskjeller på sivile og militært ansatte:

“Men når det gjelder Hamar og Oslo så er det ingen forskjeller mellom sivile og militære, snarere tvert om og det overrasker meg..... Og sånn var det veldig spesielt på Hamar og Oslo. Dermed så blir det en del av og får et veldig sterkt eierforhold til stillingen din og avdelingen din og så blir du omtrent som de sivile. Jeg er sjokkert over når jeg skal flytte folk til Harstad og Hamar og de som protesterer verst er offiserene. Det er jo som jeg sier "hør noe her, det er sånn det er å være offiser du skal jo flytte på deg du skal dra dit FJS mener du skal tjenestegjøre. De sivile er ansatt i DIF, det er de som har grunn til å være misfornøyd ikke de militære. De eier jo ikke noe stilling noe sted.”

I intervjuet spurte vi enhetene hvilke symboler de assosierte FPVS med. Alle trekker frem våpenskjoldet når det blir spurt om symboler i FPVS. Men våpenskjoldet er noe de fleste ansatte ikke har noe forhold til eller vet betydningen på elementene i det.

Thoresen sier følgende om våpenskjoldet og dets betydning:

“Dette er avdelingen min, dette viser for alle og enhver og alle vet jo i Forsvaret hva dette er.”

Dette sier enhetene om våpenskjoldet:

“Det er vårt nå og ved neste omstilling får vi ett nytt, så det er vi vante til.”

“Det er en sånn gallionsgreie. Våpenskjoldet og det er slagordet, jeg klarer ikke å ha et forhold til det. Det blir for stort og upersonlig.”

Vi hadde en forventning før undersøkelsen om at det er forskjell mellom sivile og militære i forhold til våpenskjoldet, og at de militære har et sterkere forhold til det enn de sivile. Dette sier enhetene om dette:

“Tror det er forskjell mellom sivile og militære da militære har det på uniformen sin. “

“Identitet til symbolene våre, tror det er mest fremtredende for offiserer og ikke sivile.”

Thoresen sier følgende: *“Jeg tror vi har militære har et forhold til den, Vi går dem den på oss hele tiden, det gjør jo ikke de sivile.”*

Dette bekrefter vår forventning om at det er forskjeller mellom sivile og militære og deres forhold til våpenskjoldet. En enhet forteller at man fikk en gjennomgang av våpenskjoldet når VPV og FPT ble sammenslått i år 2013. Det har ikke vært gjennomført en gjennomgang av våpenskjoldet på fellessamlinger etter at FLA og AFA land ble en del av FPVS. Dette kan være med på å forklare hvorfor de ansatte ikke har et forhold til det, de har ikke fått den presentert og forklart betydningen av det

Noe som kan skape identitet og tilhørighet i en organisasjon er visjon. Visjonen bør derfor være noe som de ansatte kan relatere seg til og være en “ledestjerne” i hverdagen. Visjon er noe som skal samle ansatte og skape felles identitet. Men i vår undersøkelse viste det seg at dette ikke er tilfelle i FPVS. Enhetene har ikke noe forhold til visjonen, og de fleste vet ikke hva den sier, dette er likt mellom sivile og militære. Dette kan indikere at de har svekket tilhørighet etter omorganiseringen. Etter omorganiseringen fikk alle ansatte mulighet til å gi innspill til ny visjon, kun åtte av FPVS ansatte sendte inn forslag til ny visjon. Dette forteller oss at visjon ikke nødvendigvis har så stor betydning for de ansatte, og det kan være at de ikke hadde noe forhold til den før heller. Dette sitatet fra en av enhetene illustrerer godt det inntrykket vi fikk etter intervjuene:

“Skal vi ha slagord - visjon som heter - Jeg husker ikke hva det heter.”

Enhetene fortalte oss også en del om hvordan de ser på sitt forhold til FPVS og en felles tilhørighet. FPVS ses her på som driftsenhet og er inndelt i avdelinger eksempelvis VPV og PLA se organisasjonskart i kap.1. “Vi og dem” følelsen trekkes frem og forklares med forskjellige tjenestesteder og arbeidsoppgaver, “vi og dem” brukes ofte hos enhetene i forhold til ansatte på de andre lokasjonene (Oslo, Hamar, Harstad eller Elverum). Dette indikerer at det ikke er en felles organisasjonsidentitet i FPVS, de ansatte har ingen kollektiv forståelse for av hva som kjennetegner organisasjonen man har ikke en “vi” identitet, men det snakkes om “vi og dem” (Gioia, Schultz og Corley, 2000). Sitatene nedenfor forsterker dette:

“Nå er vi tre fire enheter som er slått sammen. FPT og VPV ble slått sammen i 2013, og så kom FLA og AFA land. Nå er vi jo ingen enhet.”

“Det som er spesielt med FPVS er at det er sånn stor blanding av forskjellige typer prosesser og noen av disse prosesser jobber vi relativt tett opp imot, mens andre er helt på siden. Som vi ikke snakker med i det hele tatt, ikke fordi at folkene ikke trivelige - men prosessmessig har vi ikke noe med hverandre å gjøre.”

“Vanskelig å tenke FPVS i stort da det er det daglige jeg kjenner mest på. “

“Stort og digert dyr, vanskelig å håndtere på en god måte med en god personalbehandling. Stor avstand mellom ansatte og ledelsen i FPVS. Avdelingssjef, figur som stikker innom og kun prater fag og ingen koseprat.”

Thoresens opplevelse av felles identitet og utfordringene med å være sammensatt av flere avdelinger og lokasjoner:

“Sorgprosess i begge avdelinger fordi de greide ikke å bestemme seg for hvem som var ledelsesavdelingen det var en kamp mellom gamle VPV dvs. gamle Hamar miljøet og gamle Oslo, var det en kamp fordi den ene. De ville ikke forholde seg til at den ene var over den andre. “

“Min opplevelse er at det er flere som er sånn "Søren også vi var jo en DIF og vil helst være en DIF fortsatt og nå er vi en bare en del av den FPVS greia".”

“...utfordringen var å få FPT og VPV til å bli en enhet. Det tar tid å bygge kultur og så må jeg ærlig innrømme at jeg er i tvil om hvor langt man skal gå, vi skal liksom dyrke, f.eks. her i Harstad så har vi den kulturen vi har og ikke nødvendigvis ikke tro at man skal få alt sammenvevd, men forstå at man er en del av FPVS som moderavdelingen og ikke er driftsenhet FLA fortsatt for man putter på noen elementer som gjør at man får et annet oppdrag, men noe av kulturen. Så jeg må jo ærlig innrømme at jeg tenker mye på hvordan vi skal gjøre dette her.”

“For jeg, så lenge det er en geografisk avstand så kan man ha en overordnet dette er FPVS og dette er FPVS kultur og vi skal ha disse verdiene. Men så har jeg respekt for at avdelingene har sånn geografisk kanskje har sånn, tja sin måte å gjøre ting på som man kan kalle en kultur og et verdsett for det handler om de mennesker som er der over tid og som de har utviklet.”

4.4 Oppsummering av funn

Vi forventet at omstillingen skulle skape stress og uro hos de ansatte. Våre funn bekrefter vår forventning ved at ansatte fortalte oss at det påvirket psykososialt arbeidsmiljø, skapte uro knyttet til sikker jobb og motstand mot å flytte. Tempo og informasjon er det som trekkes frem som faktorer, samt at man føler at sentraliseringen har ført til kvantitet foran kvalitet og fra personfokus til saksfokus i jobbutførelsen.

Ved psykologiske kontrakter hadde vi en forventning om at ansatte skulle oppleve brudd. Dette fikk vi bekrefte gjennom dybdeintervjuene og mulighet for fullføre og begynne på utdanning var en faktor de ansatte trakk frem. I tillegg forholdet knyttet til sikker jobb en forventning som de ansatte opplevde brudd på.

Videre hadde vi en forventning om å finne endring i organisasjonstilhørighet etter omstillingen. Funnene viser at de har tilhørighet til sine nærmeste kolleger men ikke FPVS som helhet. Ansatte føler ikke tilhørighet til en felles organisasjon som ett FPVS. Dette er noe de ansatte sier var sterkere før, dette har blitt svekket på grunn av mangel på felles mål og følelse av å noe til felles med de andre avdelingene. I tillegg viser våre funn at militært personell har endret fra affektiv til continuance tilhørighet. Enhetene trekker også frem at det å jobbe side om side med kolleger som var oppsagt var veldig belastende. Men alt i alt så har de ansatte en sterk tilhørighet til organisasjonen Forsvaret og alle trekker fram godt arbeidsmiljø.

Vi hadde en forventning om at det skulle være stor forskjell mellom militære og sivile ansatte og at disse på bakgrunn av ulike inngangsverdier skulle disse ha ulik organisasjonstilhørighet.

I våre funn har vi ikke kunne finne noen markant forskjell mellom disse tilsetningsgruppene. Motstand mot omstillingen og flytte på seg var hos de militære og ikke de sivile. Sivile hadde i større grad enn vi forventet affektiv tilhørighet og tilpasset seg omstillingen. De militære viste seg at var blitt mer lik det vi forventet at de sivile hadde med at det kan se ut som de har mer continuance tilhørighet enn affektiv som var forventet. Vi har ingen funn som tilsier at noen av enhetene hadde normativ tilhørighet. Våre funn forteller oss at det er forskjell på sivile og militære i forhold til våpenskjoldet, dette var som forventet.

I våre funn på spørsmålet om hva du gjør om ett til tre år svarer åtte av ti ansatte at de ser for seg at de fortsatt blir å jobbe i FPVS. Dette indikerer at de har sterk tilhørighet og lav turnover. En av enhetene har ambisjoner om en lederstilling i FPVS i fremtiden.

5 Oppsummering og konklusjoner

I dette kapittelet vil vi oppsummere og konkludere i forhold til vår problemstilling. Vi vil også gi noen forslag til videre forskning.

5.1 Konklusjon

Problemstillingen vi har presentert i denne oppgaven og søkt svar på er:

“Hvordan påvirkes organisasjonstilhørigheten til ansatte i FPVS etter omstilling i

Vi har i tillegg hatt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplevdes omstilling av de ansatte?
- Opplevde ansatte brudd på psykologiske kontrakter?
- Hvor ligger de ansattes organisasjonstilhørighet?
- Er det forskjell på sivile militært ansattes tilhørighet?

Ved hjelp av forskningsspørsmål og forventninger til funn har vi forsøkt å finne svar på denne problemstillingen.

Opplevelse av selve omstillingen kan ha påvirket de ansattes psykologiske kontrakter og organisasjonstilhørighet. De ansatte har her trukket frem tempo og informasjon som faktorer under deres opplevelser av omstillingen. Det var delte meninger hvorvidt dette var negativ eller positiv. Det kan også være verdt å merke seg at det trekkes frem forhold med omstillingen som påvirket de ansatte som jobbet sammen med overtallige som skulle slutte i organisasjonen. Ansatte opplevde dette som vanskelig og det påvirket tilhørigheten til FPVS som organisasjon i en negativ retning. Det ble også snakket om at man hadde skiftet fokus fra kvalitet til kvantitet ved jobbutførelsen.

Vi har i denne undersøkelsen avdekket at ansatte opplevde brudd på psykologiske kontrakter knyttet til utdanning og usikkerhet hvorvidt FPVS var en trygg arbeidsplass eller ikke. Brudd som ansatte trekker frem ved utdanning anser vi ikke til å være en medvirkende årsak til at de vurderer å skifte jobb. Usikkerhet knyttet til hvorvidt man har en sikker arbeidsplass i fremtiden derimot kan være ett brudd som har medført turnover. Den ene enheten forteller at vedkommende aktiv ser etter ny jobb på grunn av endring i arbeidsoppgaver.

Funn i forhold til forskjeller mellom sivile og militære viser at kategorien militære ansatte kan ha endret sin organisasjonstilhørighet og har blitt mer lik organisasjonstilhørigheten til sivile ansatte. Bakgrunnen for denne antagelsen er forventning om at militære skulle være i kategori affektiv tilhørighet, mens sivile var i kategorien continuance tilhørighet. Funnene tilsier at de militære har beveget seg mer over i continuance tilhørighet. De sivile viste seg også å ha mer affektiv tilhørighet og større lojalitet enn vi forventet da disse i større grad tilpasset seg omstillingen og flyttet etter stillingen sin blant annet. Undersøkelsen avdekket en tilhørighet hos begge kategoriene knyttet til sine nærmeste kollega og avdeling.

Vi har i denne undersøkelsen funnet dekning for å kunne si at organisasjonstilhørigheten har blitt påvirket etter omstillingen i FPVS. De har ingen spesiell tilhørighet til driftsenheten FPVS i sin helhet. Dette ved at de ansatte trekker fram at mangel på felles mål, helhetsfølelse og at de følte større tilhørighet før til avdelingen sin. Men vi kan ikke med sikkerhet si at den

har blitt redusert. Vi antar at tilhørigheten er sterk på bakgrunn av det kun to enheter som skulle slutte i FPVS og det faktum at godt arbeidsmiljø er noe alle enheter trekker frem som egenskap med FPVS og at stolhetsfølelsen kommer fram i intervjuene.

I intervjuet svarer Thoresen uvitende på det de ansatte trekker fram som både opplevelser av omstillingen. Mye av det han trekker frem komplementerer det enhetene trekker fram slik at vi får et helhetsbilde av organisasjonen. Dette sitatet fra Thoresen mener vi oppsummerer omstillingen og levering av HR tjenester i Forsvaret:

“Ved at du sentraliserer så kjenner du ikke personene og du fokuserer på det du skal gjøre. Og da blir det mindre ressursbruk. Mange vil påstå at det er dårligere måte å gjøre dette på, dårligere kvalitet og dårligere måte å møte mennesker på. Men vi har ikke råd til å gjøre det på denne måten mer.”

5.2 Praktiske implikasjoner

Utvalget vår var ansatte som fortsatt var ansatt i FPVS etter omstillingen den 01. August 2016 etter omstillingen var gjennomført. Selv om dette viser at ansatte trives i FPVS og ser for seg at de fortsetter i FPVS om ett til tre år kan det hende at resultatet ville ha blitt annerledes dersom vi hadde foretatt undersøkelsen på et annet tidspunkt. Tidspunktet for undersøkelsen er etter at personalkabalen var lagt og de som ble utvalgt til intervju var ikke overtallige og hadde bestemt seg for å flytte eller bli pendler på bakgrunn av skifte av tjenestested.

Men man må i tolkning av svarene også huske at de vi har intervjuet er ansatte som ble igjen i FPVS, svarene ville nok være annerledes om vi hadde intervjuet noen som hadde mistet jobben eller sluttet av egen vilje da de ikke ville flytte eller begynne å pendle.

Vi har og noen begrensninger i forhold til at vi burde at en tidsseriedata for å kunne sammenligne med det som var før omstillingen. Vi har her i oppgaven støttet oss på sitater fra enhetene for å begrunne vår argumentasjon for endringer.

I vår oppgave har vi hatt et ønske om å supplere to andre masteroppgaver knyttet til HR-transformasjonen i Forvaret ved at vi har trukket det ned på individnivå. Våre funn kan knyttes opp til disse oppgavene da denne forteller noe om de ansattes opplevelse av omstillingen, det vil si at den belyser det mellommenneskelige aspektet.

5.3 Forslag til videre forskning

I dette studiet har sett på organisasjonstilhørighet etter omstilling i en organisasjon med to ulike tilsetningsgrupper (militær og sivile). Analysenivået vårt har vært på individnivå og undersøkelsen har vært rettet mot de ansattes opplevelser.

Vi forventet å finne ulike tilhørigheter og opplevelse av omstillingen blant disse kategorigruppene. Våre funn fortalte oss noe annet, funnene bekrefter at disse tilsetningsgruppene er mer lik enn vi hadde forventet og at den militære ansatte har endret sin tilhørighet etter omstillingen. Det kan være interessant og ta med videre til andre organisasjoner med omstilling hvor man har to ulike tilsetningsgrupper. For eksempel så kan en tilsvarende undersøkelse hos Politiet hvor «blåskjorter» (politiutdannet) og sivile jobber sammen kunne avkrefte eller bekrefte en «felles» organisasjonstilhørighet etter omstilling.

Selve omstillingen var vår endringsfaktor som ville påvirke organisasjonstilhørigheten (avhengige variabelen) og på bakgrunn av teori og forskning antok vi at denne ville skape stress og usikkerhet i organisasjonene. Funne våre fortalte oss at informasjon og tempoet i omstillingen var de faktorer ansatte var opptatt av. Våre tanker er at både tempo og informasjon i en omstilling er viktige for å skape trygghet og redusere stress (Erlien, 2006). En forskning knyttet til informasjon og tempo kan bidra til å skape større forståelse av fenomenet. En undersøkelse knyttet til omstilling med hensikt å undersøke hvordan informasjon og tempoet påvirker de ansatte vil kunne gi svar på hvorvidt dette kan forebygge stress i «omstillingskurven» (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

Videre har vårt studie avdekket brudd på psykologiske kontrakter hos de ansatte som følge av omstillingen. Brudd på psykologiske kontrakter forventes i teori og forskning å påvirke motivasjon, jobbytelse og turnover. Funn i våre oppgave avdekket brudd ved utdanning og forventning til «trygg arbeidssted». Vi hadde forventet å finne brudd ved at ansatte måtte

skifte tjenestested og endring i arbeidsoppgaver. Det spørsmålet vi stilte oss var da hvorvidt bruddet knyttet til utdanning dette ville påvirke tilhørigheten og om dette «bruddet» alene vil medføre at man sluttet i jobben. Mest sannsynlig vil de ansatte avslutte utdanningen kontra å slutte i jobben. Dette tenker vi er interessant og vi lurer på om dette er noe som kun gjelder for ansatte i Forsvaret eller om dette også er en forventning ved omstilling hos andre organisasjoner.

Dette bringer oss over til neste tema som vi tenker avslutningsvis kan være forslag til videre forskning. Vår undersøkelse som er gjennomført i en statlig organisasjon som har kjennetegn knyttet til byråkrati- og ekspertorganisasjon, vil denne undersøkelsen kunne overføre til en privat organisasjon med annen organisasjonstype? Det kan være på forskjeller mellom statlige og private organisasjoner da de statlige ansatte har et tilsetningsvern i form av overtallighetsbrev. Videre forskning på området kan da være om det er forskjell på ansattes organisasjonstilhørighet i statlige og private organisasjoner ved omstilling.

Referanseliste

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1- 18.

Baumeister og Leary, (1995), The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, *Psychological Bulletin* 1995 Vol 117. NO 3, 497-529

Colman Helene Loe (2014) Organisasjonsidentitet, Cappelen Damm AS, Oslo.

Erlien, Bente (2006), Intern kommunikasjon, planlegging og tilrettelegging, Universitetsforlaget, Oslo

Forsvarets intranett, Våpenskjold. (19.10.2017)

Forsvaret, Årsrapport 2015, <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell> (06.10.2016)

Hazel, G., Kemp, E., & Newman, E. (2011) The importance of social belonging for staff in early childhood services. *Every child magazine*, vol. 17 no.4 2011. Hentet fra http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/every_child_magazine/every_child_index/the_importance_of_social_belonging_for_staff_in_early_childhood_services.html (18.10.2017).

Gioia, Schultz og Corley, (2000), Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *The Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-81

Jakobsen, D.I. (2015), Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, Cappelen Damm As, Oslo.

Jakobsen, D.I. og Thorsvik J. (2011), Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget, Bergen.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319- 337. 50

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003), Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget, Bergen

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2014), Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget, Bergen

Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., Chen, Z. X. (2011), Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts, *Human Resource Management*, 50 (2), s. 201-226.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

McKinsey & Company (2015). Modernisering og effektivisering av stab- støtte og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf> (06.10.2016)

Meyer, J., P & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human resource management review*, 1(1), 61-89

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-552.

Morrison, W. & S. L. Robinson, S. L. (1997), When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, *The Academy of Management Review*, 22(1), s. 226-256.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994), Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15, s. 245-259.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Sander, K. (2015) <https://estudie.no/organisasjonsengasjement-organizational-commitment/>, 22.10.2016

Solstad, E. (2009) Fusjoner i offentlig sektor, *Magma* nr.7/2009 Hentet på: <https://www.magma.no/2009-7> (24.11.2016)

Sverdrup, T.e, *Magma* s. 64-71, <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt> , 19.10.2016

Thagaard, T.(2013), *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget, Bergen.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide Sjef FPVS

Innledning:

Kan du fortelle litt om deg selv og din karriere i Forsvaret?

Sjekkpunkter: Hvor lenge jobbet i Forsvaret? Offiserer: Hvor lenge jobbet i en administrativ stilling. Hvor lenge jobbet i FPVS? Utdanning, Jobbet i sivil stilling? Tjenestegjort i utlandet Pendler?

Hvor ser du for deg at du vil jobbe om ett eller tre år?

Organisasjonstilhørighet

Denne delen av intervjuet tar for seg tilhørighet og ditt forhold til FPVS. Det vi ønsker å få frem er hvordan du som øverste leder hos FPVS beskriver organisasjonen, og hvordan ditt forhold er til FPVS.

Vi starter med et assosiasjonskart, og ber deg om å skrive på figuren (hvilke kjennetegn) hva du forbinder med FPVS.

Forhold til FPVS

Hvordan er ditt forhold til FPVS? Hvordan var ditt forhold til FPVS før omstillingen?

Kan du beskrive hvordan dette har seg etter omstillingen? I så fall, i hvilken grad og hvordan?

Sjekkpunkter: Personlige målsetning i jobben og verdier? Oppfølging i samtalen; FPVS sine verdier, stemmer de overens med dine verdier? Brukt sin kompetanse i stillingen?

Tjenestested/arbeidssted. Arbeidsoppgaver.

Psykologisk kontrakt

Vi vil nå prate litt om forventninger i forholdet mellom FPVS og ansatte. Kan du fortelle om hvilke forventninger du har til FPVS's ansatte? Sjekkpunkter: rasjonell og transaksjonell forpliktelse. Følg opp i samtalen.

Har disse forventninger endret seg etter omstillingen? Kan du redegjøre svaret.

Hvilke forventninger hadde du før omstillingen? Redegjør svaret.

Opplever du at FPVS ansatte har innfridd sine forventninger?

Oppfølging: Dersom ikke har innfridd sine forventninger, be om en redegjørelse med en konkret hendelse.

Hvilke forventninger tror du ansatte har til FPVS? Hvilke forventninger tror du ansatte har til deg som øverste leder?

Underveis i prosessen før omstillingen, opplevde du at du innfridde/ikke innfridde forventningene til de ansatte? Kan du fortelle om en konkret hendelse.

Omstillingen

Denne delen av intervjuet tar for seg selve omstillingen. Kan du fortelle om din opplevelse av omstillingen? Er det noen hendelser du ønsker å trekke frem som var viktig for deg og ditt forhold til FPVS. Hvorfor er denne hendelsen viktig for deg.

Sjekkpunkter: Hva gjorde inntrykk, hva endret forventning og oppfatningen av FPVS? Hva var positiv/negativ? Prosessen (før-underveis-etter).

Er det noen hendelser underveis i prosessen som påvirket deg som øverste leder?

Sjekkpunkt; hvordan opplevde sjef FPVS omstillingen.

Kjennetegn FPVS

Vi går tilbake til assosiasjonskart over FPVS. Du har her satt opp det du mener kjennetegner FPVS. Tenker du at det er noen sammenhenger mellom disse kjennetegnene? Kan du fortelle hvilke av disse egenskaper som er positive og negative. Er dette kjennetegn som du identifiserer deg med?

Er det noen symboler du forbinder med FPVS?

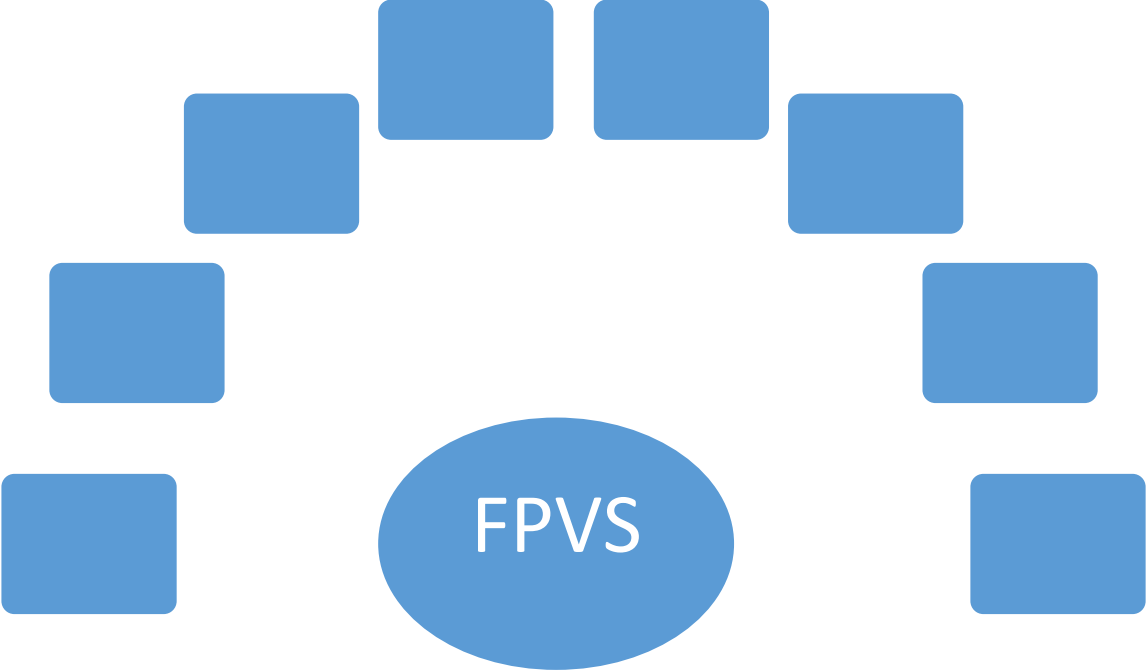
FPVS våpenskjold. Vet du hva det symboliserer?

Oppfølging i intervjuet: Er dette symbol/logo som øverste sjef relaterer seg til og som beskriver kjennetegnet og verdier til FPVS. Følg opp ved fortelling om evt. forhold til tidligere våpenskjold. Dersom et sterkt forhold til våpenskjoldet, be om redegjørelse. Samme ved tidligere våpenskjold.

Avslutning

Er det noe du har lyst til å supplere i forhold til spørsmål og tema ovenfor? Ønsker du å lese gjennom transkribert intervju? Ønsker du å lese gjennom oppgaven før den innleveres? Har du spørsmål til undersøkelsen?

Assosiasjonskart FPVS



Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

Innledning

Kan du fortelle litt om deg selv og din karriere i Forsvaret?

Sjekkpunkter: Hvor lenge jobbet i Forsvaret? Offiserer: Hvor lenge jobbet i en administrativ stilling. Hvor lenge jobbet i FPVS? Utdanning? Pendler?

Hvor ser du for deg at du vil jobbe om ett eller tre år?

Organisasjonstilhørighet

Denne delen av intervjuet tar for seg tilhørighet og ditt forhold til FPVS. Det vi ønsker å få frem er hvordan du som ansatt hos FPVS beskriver organisasjonen, og hvordan ditt forhold er til FPVS. Vi starter med et assosiasjonskart, og ber deg om å skrive på figuren hva du forbinder med FPVS.

Forhold til FPVS

Hvordan er ditt forhold til din avdeling?

Hvordan var ditt forhold til din avdeling før omstillingen?

Vil du si at dette endret seg noe etter omstillingen? I så fall, i hvilken grad og hvordan?

Sjekkpunkter: Personlige målsetning i jobben. Personlige verdier?

Oppfølging i samtalen; FPVS sine verdier, stemmer de overens med dine verdier? Profesjon.

Sivil/militær. Brukt sin kompetanse i stillingen? Tjenestested/arbeidssted. Arbeidsoppgaver. Kollega (nærmeste medarbeider, kollega på annet tjenestested innenfor samme avdeling).

Psykologisk kontrakt

Vi vil nå prate litt om forventninger i forholdet mellom FPVS og deg som ansatt.

Kan du fortelle om hvilke forventninger du har til FPVS.

Sjekkpunkter: rasjonell og transaksjonell forpliktelse. Følg opp i samtalen.

Eksempler på forventninger som følges opp: Utføre samme jobb, jobbe på samme sted, karriere opprykk, samme kollega

Har disse forventninger endret seg etter omstillingen? Kan du redegjøre svaret.

Hvilke forventninger hadde du før omstillingen? Redegjør svaret.

Opplever du at FPVS har innfridd dine forventninger? Oppfølging: Dersom ansatt sier at FPVS ikke har innfridd sine forventninger, be om en redegjørelse med en konkret hendelse.

Omstillingen

Denne delen av intervjuet tar for seg selve omstillingen.

Kan du fortelle om din opplevelse av omstillingen? Er det noen hendelser du ønsker å trekke frem som var viktig for deg og ditt forhold til FPVS. Hvorfor er denne hendelsen viktig for deg.

Sjekkpunkter: Hva gjorde inntrykk, hva endret forventning og oppfatningen av FPVS? Hva var positiv/negativ? Prosessen (før-underveis-etter).

Er det noen hendelser underveis i prosessen som påvirket deg og ditt forhold til avdelingen?

Sjekkpunkt; hvordan opplevde den ansatte omstillingen.

Kjennetegn FPVS

Vi går tilbake til assosiasjonskart over FPVS. Du har her satt opp det du mener kjennetegner FPVS.

Tenker du at det er noen sammenhenger mellom disse kjennetegnene?

Kan du fortelle hvilke av disse egenskaper som er positive og negative.

Er dette kjennetegn som du identifiserer deg med?

Er det noen symboler du forbinder med FPVS?

Her er FPVS våpenskjold. Vet du hva det symboliserer?

Oppfølging i intervjuet: Er dette symbol/logo som de ansatte relaterer seg til og som beskriver kjennetegnet og verdier til FPVS.

Følg opp med å be dem fortelle om evt. forhold til tidligere våpenskjold. Dersom de har et sterkt forhold til våpenskjoldet, be dem redegjøre. Samme ved tidligere våpenskjold.

Skille mellom militær og sivil, følg opp.

Avslutning

Er det noe du har lyst til å supplere ift. spørsmål og tema ovenfor?

Ønsker du å lese gjennom transkribert intervju?

Ønsker du å lese gjennom oppgaven før den innleveres?

Har du spørsmål til undersøkelsen?

Vedlegg 3: Forespørsel om å intervju ansatte i avdeling

Forespørsel om å intervju ansatte i avdeling

Innledning

Vi er to studenter ved Universitetet i Tromsø som skal levere en masteroppgave til våren 2016. Denne oppgaven er avsluttende del av erfaringsbasert deltidsstudie ved UiT Norges arktiske universitet, studiet heter «Master i ledelse». I denne forbindelse ønsker vi å intervju ansatte i FPVS og ber derfor om tillatelse til å kontakte to ansatte i din avdeling med forespørsel om å delta i et intervju.

Intervjuene er planlagt gjennomført i arbeidstiden, vi ber derfor også om tillatelse til å foreta intervju i arbeidstiden. Nedenfor finner du informasjon om problemstilling, undersøkelsen og hvordan denne er planlagt gjennomført.

Bakgrunn og formål

Vår problemstilling er rettet mot organisasjonsidentiteten i FPVS etter omstilling høsten 2016. Vi vil i denne oppgaven se på organisasjonsidentiteten og undersøke hvorvidt denne har endret seg, samt om dette har betydning for effektiviteten i FPVS. Problemstillingen kan endre seg underveis, men innholdet vil være den samme.

Pr i dag er problemstillingen:

Hvilken betydning har organisasjonsidentiteten for effektivisering av Forsvarets HR-virksomhet?

Vi er på jakt etter ansatte som har erfaringer og opplysninger som kan være verdifulle bidrag til vår masteroppgave, og håper du kan være behjelpelig med å la oss intervju to ansatte. Det vi ønsker å se er “mennesket” i omstillingen. I dette ligger det at vi ikke blir for eksempel å se på prosesser eller økonomi. Den informasjon vi er på jakt etter er hvordan

organisasjonsidentiteten til ansatte var før omstillingen og hvorvidt den har endret etter omstillingen. En av våre hypoteser er at desto større organisasjonsidentitet ansatte har desto større vil motivasjonen til å utføre en god jobb. I tillegg tenker vi at det er en sammenheng mellom commitment og organisasjonsidentitet, noe som kan fortelle noe om hvor lojaliteten til de ansatte ligger.

Forhåpentligvis vil vår oppgave kunne gi noen tilbake til FPVS ved at den kan danne et bilde av organisasjonsidentiteten og hvorvidt den har betydning for effektiviseringen av Forsvarets HR-virksomhet. Vi anser oppgaven som nyttig for FPVS da den kan fortelle om hvor “commitment” til de ansatte ligger, samt at den motiverte medarbeider er ofte den som føler størst tilhørighet til jobben.

Hvordan gjennomføre undersøkelsen

Deltakelse i denne undersøkelse innebærer at utvalgte ansatte stiller opp til ett intervju som vil ha en varighet på om lag 60 minutter. I din avdeling ønsker vi å intervju to ansatte under seksjonsleder- nivå.

Vi ønsker å gjennomføre disse intervjuene i perioden 9. til 20. januar 2017. Disse planlegges gjennomført i Oslo, Hamar, Terningmoen og Harstad. Tidspunkt og møtested er vi fleksible på, og vil forsøke å tilpasse dette til de ansattes arbeidssituasjon.

Hva skjer med informasjonen som intervjuet gir

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun vi blir å ha tilgang til opplysningene som blir lagret underveis, disse blir lagret på en forsvarlig måte slik at ingen andre kan ha tilgang til disse opplysninger. Deltakelsen i studien vil ikke kunne direkte identifiseres.

Annen relevant informasjon

Silja er tilsatt i FPVS PLA og Ida er tilsatt i Forsvarsbygg, begge gjennomfører denne undersøkelsen uavhengig av våre arbeidsforhold. Studien vil bli meldt Personvernombudet for forskning. Oppgaven skal leveres i løpet av mai 2017. Planen er å avslutte prosjektet i april

2017, intervjuene vil derfor bli gjennomført i løpet av januar 2017. Datamateriell vil slettes i løpet av april 2017.

Vår veileder er Svein Tvedt Johansen ved UIT, ved behov kan han kontaktes på e-post:

Svein.t.johansen@uit.no .

Frivillig deltakelse

Denne undersøkelsen er frivillig å delta i, og de ansatte kan når som helst trekke samtykke uten å måtte oppgi årsaken til dette. Dersom de trekker seg fra undersøkelsen vil alle opplysninger om den ansatte slettes fra undersøkelsen.

Avslutning

FPVS ved NK Møller har gitt tillatelse fra FPVS til at vi kan gjennomføre denne undersøkelsen. Dersom det er noen uklarheter eller spørsmål, ta gjerne kontakt med oss eller vår veileder. Vi håper du gir samtykke til at vi kan kontakte ansatte og gjennomføre intervju.

Dersom du gir tillatelse til å kontakte dine ansatte og gjennomføre dette intervjuet, vær snill og svar på e-post hvor dette skrivet var vedlagt.

Håper på positivt svar på henvendelsen.

Med vennlig hilsen

Silja Nergård og Ida Kleming

Studenter ved UIT Master i Ledelse

Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Innledning

Vi er to studenter ved Universitetet i Tromsø som skal levere en masteroppgave til våren 2017. Denne oppgaven er avsluttende del av erfaringsbasert studium ved UIT Harstad. Studiet heter «Master i ledelse». I den forbindelse skal vi foreta intervju av ansatte i FPVS og kontakter deg med forespørsel om du ønsker å delta i denne undersøkelsen.

Nedenfor finner du informasjon om undersøkelsen og hvordan denne er planlagt gjennomført.

Bakgrunn og formål

Vår problemstilling er rettet mot organisasjonsidentiteten i FPVS etter omstilling høsten 2016. Vi vil i denne oppgaven se på organisasjonsidentiteten og undersøke hvorvidt denne har endret seg.

Du er forespurt til å delta i denne studien på bakgrunn av en uformell henvendelse til deg. Vi har hatt en dialog med FPVS sentralt og din avdelingssjef og avklart at dette intervju kan gjennomføres i din arbeidstid. Gjennom stilling din innehar du erfaringer og opplysninger som er verdifulle bidrag til vår oppgave og vi håper du har tid og anledning til å delta.

Hva innebærer deltakelsen i undersøkelse

Deltakelse i denne undersøkelse innebærer at du stiller opp til 1 intervju som vil ha en varighet på om lag 60 minutter. Det er ønskelig at vi kan gjennomføre intervjuet med lydopptaker, dette kan du reservere deg mot dersom dette ikke er ønskelig fra din side. Dersom du ikke ønsker lydopptak vil vi ta skriftlige notater underveis i intervjuet. Intervjuet vil bli gjennomført av en av oss. Du gis mulighet til å lese gjennom oppgaven før innlevering.

Hva skjer med informasjonen som intervjuet gir

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun vi blir å ha tilgang til opplysningene som blir lagret underveis, disse blir lagret på en forsvarlig måte slik at ingen andre kan ha tilgang til disse opplysninger.

Lydopptakene vil bli transkribert og anonymisert, deretter blir lydopptakene destruert slik at det ikke er mulig å identifisere deg gjennom stemmen din.

Navnelisten vil vi ha i et eksemplar, denne vil ikke bli lagret elektronisk og vil bli destrueres/makuleres etter at masteroppgaven er ferdig.

For å kunne etterprøve våre resultater må vi lagre de transkriberte og anonymiserte intervjuene, disse vil bli lagret på en usb stick med kode som kun vi kjenner til. Deltakelsen i studien vil ikke kunne direkte identifiseres.

Annen relevant informasjon

Silja er tilsatt i FPVS og Ida er tilsatt i Forsvarsbygg, begge gjennomfører undersøkelsen uavhengig av våre arbeidsforhold. Utdanning og valg av vår problemstilling er ikke i regi av Forsvaret eller Forsvarsbygg.

Studien er meldt Personvernombudet for forskning. Oppgaven skal leveres i løpet av mai 2017. Planen er å avslutte prosjektet i april 2017, intervjuene vil derfor bli gjennomført i løpet av februar 2017. Datamateriell vil slettes i løpet av april 2017.

Vår veileder er Svein Tvedt Johansen ved UIT, ved behov kan han kontaktes på e-post:

Svein.t.johansen@uit.no.

Frivillig deltakelse

Denne undersøkelsen er frivillig å delta i, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å måtte oppgi årsaken til dette. Dersom du trekker deg fra undersøkelsen vil alle opplysninger om deg slettes fra undersøkelsen.

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen kan du ta kontakt med oss, her finner du kontaktpunkter:

- Silja Nergård, telefon 971 45 976 eller e-post: siljaelizabethnergard@gmail.com /
fisbasis: snergard@mil.no

- Ida Kleming, telefon 971 47 360 eller e-post: imkleming@gmail.com

Avslutning

Vi håper du ønsker å delta i vår undersøkelse. Dersom du ønsker å delta på undersøkelsen, vær snill og svar på denne e-post du har mottatt på fisbasis. E-posten din vil fungere som signatur på egenerklæring om at du har mottatt informasjon om undersøkelsen, samt at du er villig til å delta.

Ved positivt svar på denne henvendelse vil du motta ytterligere informasjon om tidspunkt, sted og gjennomføringen av intervjuet. Spørsmålene vil du få tilsendt om lag to uker før intervjuet gjennomføres. På forhånd takk for tilbakemelding.

Med vennlig hilsen

Silja Nergård og Ida Kleming

Vedlegg 5: Oversikt over forkortelser i Forsvaret

AFA Administrerende forvaltende avdeling

DiF Driftsenhet i Forsvaret

FB Forsvarsbygg

FD Forsvarsdepartementet

FFI Forsvarets forskningsinstitutt

FIF Felles Integreert Forvaltningssystem

FPT Forsvarets Personell Tjenester

FPVS Forsvarets Personell og Vernepliktssenter

FLA Forsvarets lønnsadministrasjon

FMA Forsvaretsmateriell

HR Human Resource

HRM Human Resource Management

NK Nestkommanderende

NSM Nasjonal sikkerhetsmyndighet

PLA Personell- og lønnsavdelingen

OU Opplysnings- og utviklingsmidler

P2813 HRM Prosjekt nr. 2813 HRM

VPV Vernepliktsverket