



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Motstand mot ny ordning for militært tilsatte

Årsaker som stopper ansattes overbevisning i 1. Fregattskvadron

Kalju Kesper og Martin Pleyrn

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi. STV-3910 . Desember 2020

Forord

Innleveringen av denne oppgaven er sluttstreken på over to år som deltidsstudenter ved Universitet i Tromsø – Norges arktiske universitet. Ønsket med studien var å gi faglig påfyll for å bygge videre kompetanse i en utfordrende og spennende arbeidshverdag. Nå venter i tillegg nye utfordringer for den ene av oss som tar med seg familien og flyttelasset tilbake til Finnmark fra nyåret av. Det har vært lærerikt, men også utfordrende å konstant gå rundt med en følelse av at tiden ikke strekker til når både jobb, skole og privatliv skal ivaretas. Vi er veldig takknemlige for å ha lært mye nytt, men vi er like så glade for at studentlivet er over for denne gang slik vi igjen kan fylle fritiden med det vi ønsker uten å få dårlig samvittighet med på kjøpet.

En stor takk til våre kollegaer som villig ga av sin tid for at vi skulle få fyldig empiri til oppgaven.

Vi ønsker med dette også å gi en stor takk til vår veileder Tor Christian Dahl-Eriksen som har vært mer enn fleksibel og tilpasset seg våre perioder med treg internettforbindelse og manglende tilgjengelighet. Gode tilbakemeldinger og råd fra deg har vært nødvendige for å heve kvaliteten på oppgaven og få oss over mållinjen.

Avslutningsvis ønsker vi å takke våre familier som har måtte ta den ekstra støyten for å hjelpe oss å komme i mål når dagene de siste månedene før innlevering ble lange.

Bergen 30.11.2020

Kalju Kesper og Martin Pleym

Forkortelser

FD:	Forsvarsdepartementet
FFOD:	Forsvarets fellesoperative doktrine
KS:	Krigsskole
NATO:	North Atlantic Treaty Organization
OMT:	Ordning for militært tilsatte
OF:	Officer
OR:	Other Rank
SKSK:	Sjøkrigsskolen
T35:	Tilsetningskontrakt til fylte 35 år
T60:	Tilsetningskontrakt til fylte 60 år

Sammendrag

Den nye ordningen for militært tilsatte, ble behandlet i stortinget i 2015 og er planlagt ferdig implementert ved utgangen av 2020. Bakgrunnen for en ny personellordning er at Forsvaret ønsker å holde bedre på nøkkelpersonell med fagkompetanse.

Hensikten med denne kvalitative studien var å undersøke hva graden av motstand er og hvordan denne kan forklares hos en spesifikk ansattgruppe i 1. Fregattskvadron. Oppgaven så også på hvilke erfaringer som kunne trekkes ut av omstillingen.

Det er valgt ulik teori innenfor temaet endring og omstilling for å gi begrensninger og mulighet til å forankre analysen av intervjuene i eksisterende teori. I et organisasjonsperspektiv ble det institusjonelle og instrumentelle perspektivet benyttet. Videre ble særlig Jacobsen & Thorsvik (2013) sine ti årsaker til motstand brukt som et grunnlag for å forklare den motstanden som ble identifisert i studien.

Metoden som ble valgt for oppgaven er en casestudie for å kunne kartlegge motstanden innenfor en avgrenset del av Forsvarets organisasjon. Empirien som ble brukt var i hovedsak fra intervjuer, med støtte fra offentlige dokumenter i den hensikt å fortolke dette opp mot valgt teori.

Funnene fra studien viser at det har vært en del misnøye ved innføringen av den nye ordningen. Samtidig er det tegn som antyder at denne motstanden er minkende over tid og at endringsagentene har skapt en større overbevisning om at dette vil tjene organisasjonens operative evne på lengre sikt. Empirien er likevel ikke helt samstemt, og det finnes indikasjoner på at det er variasjoner mellom besetningene på om motstandsgraden er minkende eller ikke.

Forklaringen til motstanden vises til å ha en rekke sannsynlige faktorer. I de ulike fasene av implementeringen identifiseres blant annet personlig tap, uklar informasjonsstrøm og at endringsagentene ikke har klart å skape en overbevisning av prosessens nødvendighet. Blant annet spekuleres det i om prosessen ble startet for tidlig og i for stor grad belaget seg på å løse oppdukkende utfordringer underveis. Erfaringene fra ordning for militært tilsatte basert på empirien viser derfor at det i større grad burde vært klar en god strategi og plan som er gjennomførbar i 1. Fregattskvadron.

Nøkkelord: endring, omstilling, forsvaret, sjøforsvaret, implementering, motstand

Innholdsfortegnelse

Forord.....	5
Forkortelser	6
Sammendrag	7
1. Innledning	10
1.1 Problemstilling.....	11
1.3 Oppgavens struktur	12
2. En reise mot operativ evne.....	13
2.1 utfordringer med tidligere ordning - Enhetsbefal.....	13
2.2 Ny ordning for militært tilsatte	14
2.3 Marinen.....	15
2.4 1. Fregattskvadron.....	15
3. Teoretisk forankring.....	17
3.1 Hva er organisatorisk endring?	17
3.2 Hvorfor studere endring?	18
3.3 Organisasjonsteorier: To ulike perspektiv	19
3.3.1 Det instrumentelle organisasjonsperspektivet.....	20
3.3.2 Det institusjonelle organisasjonsperspektivet	21
3.4 Endringsorientert ledelse	23
3.5 Motstand mot endring	24
3.5.1 Å diagnostisere motstand: Typiske grunner til motstand mot endring.	24
3.5.2 Et annet perspektiv på grunner til motstand mot endring	25
3.6 Antakelser til funn.....	27
4. Metode	29
4.1 Metodisk tilnærming.....	29
4.2 Datainnsamling	31
4.2.1 Det åpne intervjuet.....	33
4.2.2 Utformingen av spørsmålene	34
4.2.3 Innledende litteratursøk og valg av litteratur	35
4.2.4 Gjennomføringen av intervjuet og etiske avveininger.	36
4.3 Metode for analyse.....	37
4.4 Reliabilitet.....	37
5. Analyse.....	39
5.1 Informasjonsflyt i forkant og underveis i omstillingen.....	39
5.2 Ansattes overbevisning av behovet for omstilling	41
5.3 Opplevd påvirkning av omstillingen ved implementering.....	44
5.4 Utvikling av motstand over tid.....	47

5.5 Betraktninger fra de institusjonelle og instrumentelle organisasjonsperspektivene	50
5.6 Erfaringer til fremtiden, i forberedelse til neste omstilling.....	53
6. Konklusjon.....	56
7. Kildeliste	59
Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD	61
Vedlegg 2 – Godkjenning fra FHS	64
Vedlegg 3 – Godkjenning fra Sjef 1. Fregattskvadron	66
Vedlegg 4 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring i forbindelse med intervju	67
Vedlegg 5 – Intervjuguide	70

1. Innledning

Etter mange år i Forsvaret opplevdes det naturlig å gjøre en studie tilknyttet egen arbeidsgiver. Organisasjonen skiller seg fra normen ved at den har en viktig samfunnsrolle å fylle. I de senere år har denne rollen blitt definert av regjeringen som «Forsvarets ni oppgaver» (Forsvarsdepartementet, 2015b). Herunder står dette som en av de store oppgavene: «Hevdelse av norsk suverenitet og ivaretagelse av sikkerhetspolitiske kriser med nasjonale ressurser». På grunnlag av dette ser vi det som interessant å studere nærmere en prosess som har til hensikt å levere og sikre tilstrekkelig leveranse av operativ evne til å kunne løse denne og de åtte andre oppgavene. Operativ evne blir i nyeste versjon av Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) definert som: «Evnen til å løse sine oppgaver, herunder planforberedelser og beredskap. En funksjon av styrkenes evner og kapasiteter, tilgjengelighet, deployerbarhet og utholdenhet» (Forsvaret, 2019a, s. 247). Regjeringen uttalte senest i april 2020 at den viktigste ressursen til Forsvaret er personellet (FD, 2020). Med dette som bakteppe ser vi personell som en av de helt sentrale funksjonene som nettopp skal være en del av styrkenes evner og kapasiteter. Derfor ønsker vi å gjøre en studie på noe som trolig er en av de større endringene innenfor personellstrukturen de siste tiårene. Emnet for masteroppgaven er derfor innføringen av Ordningen for Militært Tilsatte (OMT).

Denne prosessen ble startet i 2016 og forventes avsluttet ved utgangen av 2020. Denne ordningens forløper har i stor grad vært uendret siden krigens slutt. Fra Stortingets side er det ønsket å skape to komplementære karrierestiger, hvor det tidligere har vært en felles for alle befal og offiserer. Ideen i OMT er at det nå deles slik at henholdsvis offiserer med krigsskoleutdanning fortsetter i den tidligere søylen og beholder det gradssystemet som har vært. Øvrige befal og vervede blir da plassert i en egen separat søyle. Her er det nye grader og forandringer i styrkestrukturen for å gjøre den tilpasset en stor omveltning opp mot den tidligere ordningen for militært tilsatte. Den nye fellesbetegnelsen på de som faller inn under denne ordningen er spesialister eller Other Rank (OR). Dette skal blant annet være med å gjøre karriereveiene for hver stige enklere og mer lik det som finnes i de fleste NATO-land (Stortinget, 2015). Kapittel 2 kommer til å gå videre i dybden vedørende hvordan OMT og styrkestrukturen påvirkes av dette.

1.1 Problemstilling

Oppgaven ønsker å finne et svar på hvordan omstillingen har påvirket den personellkategorien som er blitt truffet direkte av en av de største endringene i Forsvarets personellstruktur siden før krigen. På grunn av dette er følgende problemstilling utarbeidet:

Hva kan sies om graden av motstand ved implementeringen av OMT blant spesialister i 1. Fregattskvadron? Hvordan kan motstanden forklares? Hvilke lærdommer kan trekkes ut av endringen med sikte på senere omstillinger?

Et viktig overordnet premiss i utarbeidelsen av problemstillingen har vært at det finnes en foreløpig ikke-testet forståelse av at det har vært en motstand ved implementeringen av den nye ordningen. Det kan allikevel ikke prinsipielt utelukkes at det denne forståelsen er feil, hvilket da eventuelt vil bli avslørt etter datainnsamlingen. I problemstillingen blir også begrepet *spesialister* brukt. Dette er en fellesbetegnelse på alle som befinner seg i OR-korpset. I forbindelse med denne oppgaven og våre respondenter begrenses dette begrepet til og brukes om de som har konvertert fra offisersgrad, og de som etter fullført utdanning er blitt tilsatt som spesialister med befalsutdanning.

Oppgaven vil begynne med å se på hva som kan trekkes ut av graden av motstand mot de endringene OMT medfører. For å gjøre dette er det gjennomført en kvalitativ studie, hvor det ble ført intervjuer med ansatte fra to ulike fregattbesetninger. Deretter legger vi neste byggekloss og ser på hva som kan være forklaringen bak funnene som innhentes gjennom intervju. På denne delen kommer teori innenfor endringsledelse til å være mørtelen som binder klossen mot problemstillingen. Tanken med dette er at læringen man kan trekke ut av omstillingen kan gi verdifull erfaring til fremtiden.

Problemstillingen kommer til å avgrenses innad i organisasjonsstrukturen til Forsvaret. Personell med tjeneste i 1. Fregattskvadron vil være utgangspunktet for den innsamlede dataen fra respondenter. Dette kan bety at svarene som er hentet fra respondentene ikke nødvendigvis er representative for øvrig personell i Forsvaret, hvilket kommer til å være en svakhet i metoden. Dette er likevel gjort som en nødvendig avgrensning grunnet tilgjengelighet på personell rundt om i landet og oppgavens omfang. Videre kommer oppgaven til å fokusere primært mot befal som enten har konvertert over til spesialistkorpset fra tilsetning som avdelingsbefal på tidligere ordning eller at de gjennomførte utdanning som befal i Forsvaret ved implementeringen av den nye ordningen. Det betyr at de før den nye ordningen hadde offisersgraden fenrik eller høyere hvis de var i jobb. De som var på skole i

regi av Forsvaret ville ved tiltredelse etter eksamener kommet ut med offisersgrad, men med ny ordning gikk de rett over i det nye systemet. Oppgaven vil derfor ikke ta for seg vervede eller vernepliktige uten befalsutdanning. Fordelen er at det gjør oppgaven mer spisset mot en av tidligere nevnte forklaringer bak hele omstillingen, hvor det ønskes at man klarer å holde lengre på de yngre tilsatte i organisasjonen. Samtidig kan det gjøre at noen aktuelle perspektiver fra utelatt personellkategori ikke kommer til syne senere i oppgaven.

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 2 vil gi den nødvendige empiriske konteksten for oppgaven videre. Her redegjøres de ulike militære ordningene for tilsatte, samt hvordan de mest aktuelle delene av Forsvarsstrukturen er bygd opp. Kapittel 3 løfter frem relevant teori innenfor endring, motstand mot endring og endringsledelse for å kunne tolke resultatene av den kvalitative undersøkelsen. Kapittel 4 tar for seg begrunnelse for metodevalget, hvordan prosessen med innsamling fra respondentene har foregått og utfordringer rundt valgt metode. I kapittel 5 vil resultatene fra intervjuene settes opp mot relevant teori og brukes for å kunne gi svar opp mot oppgavens problemstilling. Kapittel 6 vil avslutningsvis oppsummere de mest sentrale resultatene fra studien og drøfte videre muligheter innenfor feltet.

2. En reise mot operativ evne

Organisasjonsmessige omstillinger er noe mange arbeidstakere vil være en del av i løpet av yrkeskarrieren. Ikke alle omstillinger legges merke til i stor grad, da de ikke påvirker den daglige driften. Samtidig vil det også kunne skje store strukturelle forandringer og endringer som påvirker den enkelte arbeidstakers karriereutsikter. Grunnet stadige endringer i det sikkerhetspolitiske bildet det siste tiåret har det på politisk nivå blitt ansett som nødvendig at operativ evne skal ha økende prioritet innenfor ressurstildeling internt i Forsvaret. På bakgrunnen av dette kommer dette kapittelet til å se på de ulike faktorene som spiller inn for 1. Fregattskvadron i denne omstillingen. Det vil av den årsak først redegjøres for den nå gamle militære ordningen som erstattes. Deretter blir intensjonen, hensikten og oppsettet med OMT forklart i grove trekk. De siste del kapitlene tar for seg de viktigste elementene av organisasjonsstrukturen til Forsvaret som denne oppgaven kommer innom. I dette tilfellet er det Marinen og 1. Fregattskvadron.

2.1 Utfordringer med tidligere ordning - Enhetsbefal

Forsvarsdepartementet (FD, 2015a), beskriver at enhetsbefalssystemet har vært rådende i Forsvaret siden 1930-tallet. Ordningen hadde vært uten større omveltninger siden 60-tallet og ble på strategisk nivå pekt ut som en av årsakene til en uønsket fordeling i personalsituasjonen som hindret Forsvaret i å oppnå den operative evnen som oppgavene krever av organisasjonen. Systemet er satt opp slik at alle militært ansatte i Forsvaret følger det samme gradssystemet. Dette innebar at i de fleste tilfeller for å kunne bli admiral å nå toppen av gradsstigen var man nødt til å først gjennomføre en befalsskole, hvilket gjorde at du havnet i personellgruppen avdelingsbefal. Deretter var det mulighet for videre utdanning ved enten Sjø-, Luft- eller Krigsskolen hvis man ønsket å oppnå status som yrkesoffiser og med det tilsetning til pensjonsalder. Hovedregelen på denne ordningen var også at ansatte med kun befalsskole eller vervet på kontrakt måtte avgå fra Forsvaret ved fylte 35 år. Det var med andre ord en forholdsvis fast ramme som skulle følges. Personellpolitikken har således over en lang periode vært styrt av denne ordningen, hvor det kun har vært mindre justeringer i løpet av tiden den har vært i kraft.

Etter snart to tiår med internasjonale operasjoner i Midtøsten og Afghanistan ble det tidlig identifisert at de moderne militærteknologiske innovasjonene krever lengre opplæring og mer erfaring for å kunne utnyttes effektivt. Denne ordningen er å anse vertikalt orientert med fokus på å skape ledere med breddekompetanse, hvilket kan være gunstig for de ansatte som skal oppover i organisasjonen. En nå vurdert bieffekt av dette er at systemet ikke ivaretar den

spesifikke fagkompetansen over lengre tid. Det er ingen særlig anerkjennelse eller langvarig plan for de som er ansatt med hensyn til å skulle ha forholdsvis horisontale karrierer. Resultatet er at mange av de yngre ansatte slutter. Satt på spissen betyr det at Forsvaret har mer enn nok admiraler og generaler, men for få dyktige sersjanter og lignende på lavere gradsnivå over lengre tid i systemet. I vurdering av hva den nye ordningen skulle inneholde ble det gjort en sammenligning på sluttrater blant ansatte i det norske Forsvaret opp mot sluttraten i beslektede allierte land. Her ble det identifisert at innad i organisasjonen var det en moderat avgang blant avdelingsbefal med tilsetning til 35 år. Samtidig var den høyere enn yrkesoffiserer og de sammenlignbare kategoriene hos andre land. Vervede på kontrakt ble funnet som personellet med høyest sluttrate, og forskjellen ble enda større når den ble sammenlignet med vervede i andre land.

Videre så man på det at tilsetning i Forsvaret til pensjonsalder kun var forbeholdt én gruppe, hvilket virker kontraproduktivt. På den ene siden hindrer det bygging av fagkompetanse blant individene. I tillegg vil du på motsatt side skape en barriere mellom det militære og sivile. Skal Forsvaret rekruttere noen på denne ordningen fra det sivile inn i en militær stilling, må personen først bestå opptak til befalsskolen, gjennomføre skoleløpet og deretter skrive under på en avdelingsbefalskontrakt til fylte 35 år. Hvis man da ønsker denne kompetansen videre er man således avhengig av å sende vedkommende på en krigsskole for å tilpasse personen til karrieresystemet som er i kraft. Totalt gir dette flere uheldige konsekvenser også utover en reduksjon i operativ evne og en mangel på tilpasning av ansattforholdene opp mot kompetansebehovene. Det tilkommer eksempelvis også økte kostnader i utdanning og konstant rekruttering av personell til disse stillingene for å demme opp for avgangene i et forsøk på å hindre denne ubalansen på de lavere gradene i personellstrukturen (Forsvarsdepartementet, 2015a).

2.2 Ny ordning for militært tilsatte

Den nye ordningen for militært tilsatte kalt OMT har som intensjon å skape en mer balansert personellstruktur. Det er anerkjent at betydningen av den militære profesjonen ikke er statisk og er nødt til å endre seg i gradvis takt med samfunnet for øvrig. Her gjelder særlig hvilke oppgaver og kompetanse Forsvaret som helhet tillegges, samt hvilken strategi som legges fra politisk nivå og forsvarsledelsen. For å motvirke konsekvensene av enhetsbefalssystemet ble den nye ordningen for militært behandlet i Stortinget¹. Implementeringen ble enstemmig

¹ Behandlet i Stortinget 12. Juni 2015 (Jacobsen, 2015b).

bifalt, og satt til å være ferdig innrullert innen utløpet 2020. På grunn av dette er det per høst 2020 gjennomført mye på de ulike nivåene i Forsvaret. I løpet av denne prosessen har ledere og øvrige ansatte i Forsvaret opplevd ulike praktiske endringer. Tidligere har alle befal vært en del av samme gradssøyle med sersjant/kvartermester nederst og general/admiral øverst. Her har det som nevnt kommet inn en todeling (Forsvaret, 2020).

De uten krigsskole skal nå i utgangspunktet være i en egen gradssøyle kalt OR eller spesialistkorpset. Her ligger nå vanlige vernepliktige som den laveste graden, OR-1. De vervede er hakket over på søylen med gradsspenn fra OR-2 til OR-4+. De vervede som tar befalsskole eller allerede hadde det fra før omstillingen starter på OR-5. Her er den videre intensjonen at med lang tjenestetid, videreutdanning som befal og tilgjengelig stillinger kan avansere i grad. Den øverste graden i denne søylen er OR-9, som kalles sjefsmester eller sersjantmajor avhengig av hvilken forsvarsgren det gjelder. I OF-søylen (Offiser) starter det nå med fenrik som laveste grad på OF-1 for de med krigsskole eller fullført GOU². Den høyeste graden man kan få som offiser er som tidligere OF-9, admiral.

2.3 Marinen

Forsvarets kampgrener består i stor grad av Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Den Kongelige Norske Marine er underlagt Sjøforsvaret på samme nivå som eksempelvis Kystvakten og hovedbasen befinner seg på Haakonsvern i Bergen. Primærfunksjonen er å være i stand til beskyttelse av norske havområder ved behov. Dette inkluderer også handlefriheten i norske områder, samt fri tilgang til landets havner. Marinen inneholder de fleste maritime stridsplattformene Sjøforsvaret disponerer. Her finnes blant annet 1. Fregattskvadron som kommer til å være primærfokuset for denne oppgaven. Andre skvadroner er blant annet 1. Korvettskvadron og 1. Minerydderskvadron. Marinens oppgave er også å sørge for tilstrekkelig styrkeproduksjon og trening til de operative enhetene. Eksempelvis er de ansvarlig for å disponere de økonomiske rammene til eksempelvis kjøp av nytt materiell og at personellet får tilstrekkelig trening (Forsvaret, 2018b).

2.4 1. Fregattskvadron

Etter forliset med Helge Ingstad består skvadronen³ nå av fire fregatter av Fridtjof Nansen-klassen. Fartøysklassen er bygget av det spanske skipsverftet Navantia og det første skipet

² GOU- Grunnleggende offisersutdanning. Oppnås ved fullført krigsskole, men er også mulig å ta som enkeltstående skoleår for de med bachelor eller høyere fra sivil høyskole og-/eller universitet(Forsvaret, 2018a)

³ En gruppe av enheter på taktisk nivå. I Sjøforsvaret er dette delt opp etter krigsskip av samme type, vanligvis i størrelsesordenen 4-6 (skvadron, 2018).

var KNM Fridtjof Nansen (F310) i 2006. Det nyeste fartøyet KNM Thor Heyerdahl ble operativ i 2011. Klassen er Norges største kampfartøy, og er arvtakeren til Oslo-klassen som nå er tatt ut av drift (Jarlsett, 2018). Fartøyene har en våpen- og sensorpakke som er beregnet for å kunne utføre krigføring i luften, på overflaten og mot ubåter (Forsvaret, 2019b). Dette vil i fremtiden inkludere helikoptertypen NH90. Helikopterets oppgave vil i hovedsak være å bidra innenfor anti-ubåtkrigføringen (Karlsen, 2019). Skvadronens rolle i krig vil være å sikre forsyningslinjene inn til norske havner for å støtte alliert ankomst. Siden 2006 har de primært bidratt innenfor håndhevelse av norsk suverenitet i våre havområder og gjennom deltagelse på ulike internasjonale operasjoner (Børresen, 2020). For eksempel besluttet regjeringen i 2013 å sende KNM Helge Ingstad til Middelhavet for å delta i *Operasjon Recsyrr*. Her inngikk Ingstad som en del av den militære eskorten av skipet *Taiko*, som på vegne av FN transporterte ut kjemiske våpen fra Syria (Forsvaret, 2015).

Til å bemanne fregattene er det 4 operative besetninger, samt en vedlikeholdsbesetning til å ivareta lengre vedlikeholdsperioder med et av fartøyene til kai. Behovet for denne besetningen som ikke er operativ skyldes vedlikeholdssyklusen, som gjør at ett av fartøyene til enhver tid er tatt ut av operativ drift for å gjennomføre nødvendige reparasjoner og lignende (FD, 2018). Bemanningskonseptet baserer seg på en tredeling av personellet som i snitt består av 120 personer per operative besetning. Den ene delen er den allmenne verneplikten i Norge. Hvor det i ugraderte kilder blir oppgitt til å være rett under 40 menige om bord. De to andre delene er fast ansatte med henholdsvis OR og OF (Wikipedia, 2020). Her er ønsket fordeling 70/30, hvor 70 % skal være OR. Dette er en uttalt målsetting som skal være i alle militære avdelinger (Olsen, 2019). I Forsvaret per januar 2015 var 62 % offiserer med tilsetning over til OF-søylen, mens kun 20 % hadde den type tilsetning som fyller kriteriene for konvertering over til OR. (Isaksen, 2018, s. 9). Disse tallene antas også å være representative for skvadronen og er det motsatte av ønsket målsetting 1. januar 2021. Betydningen av dette blir at en stor andel av de ansatte konverteres for å oppnå den prefererte fordelingen.

3. Teoretisk forankring

Oppgavens problemstilling dreier seg rundt kartlegging av motstand mot endring i en stor organisasjon, og skal i tillegg se på hvordan motstanden kan forklares. Avslutningsvis vurderes læringspotensialet slik at 1.Fregattskvadron kan være bedre rustet til eventuelle senere omstillinger den berøres av. Det finnes antakeligvis like mange syn på endring som det finnes mennesker i en organisasjon. I organisasjonsteorier finner man også mange forskjellige måter å forklare motstand mot endring på. Det er umulig å nyansere alt dette fullt ut i en masteroppgave da man kan angripe problemstillingen fra så mange forskjellige vinkler. Dette kapittelet tar først for seg noen vanlige måter å betrakte organisasjoner på, for å deretter gå mer i detalj på konkrete teorier innen organisatorisk endring, motstand mot endring og endringsledelse.

3.1 Hva er organisatorisk endring?

Det finnes ingen universell definisjon av organisatorisk endring, men de fleste teoriene om emnet har stort sett gjennomgående likheter. Én mulig definisjon er følgende: «*En organisasjon som går gjennom en transformasjon der forretningsstrategier eller store deler av organisasjonen endres på. Reorganisering og restrukturering går også under denne paraplyen*» (Businessdictionary.com, 2020). En annen definisjon på organisatorisk endring: «*En prosess der et stort selskap eller en organisasjon endrer måten det jobbes på, eller deres mål. Eksempelvis ved utvikling av -og ved håndtering av nye situasjoner eller markeder*» (dictionary.cambridge.org, 2020).

Jacobsen og Thorsvik sin definisjon følger, og den skal oppgaven nå se nærmere på: «*Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385-386).

Jacobsen og Thorsvik oppsummerer at organisatoriske endringer kan omhandle noen typiske forhold. Det kan være endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. Det kan også være endring i organisasjonens struktur, noe som innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, hvordan man kontrollerer og styrer en organisasjon, eller hva slags belønningssystem man benytter. Videre vil endringer i organisasjonens kultur kunne medføre en organisatorisk endring da dette gjerne innebærer endrede grunnleggende antakelser, normer og verdier. Endringer i organisasjonens demografi gjennom rekruttering av nye ansatte eller oppsigelser er et annet trekk som kan påvirke

organisatoriske forhold. Til slutt kan man kalle endring i prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring for organisatoriske endringer.

Jacobsen og Thorsvik viser også til forskning på organisasjonsendring der man har sett at endring i tillegg kan variere i omfang. Man skiller ofte mellom radikal og inkrementell endring der førstnevnte bryter med tidligere praksis, mens inkrementell endring ikke gjør det. Eksempel på radikal endring kan være at man rekrutterer inn en helt ny type personell. Ved inkrementell endring bygger organisasjonen på det som allerede er gjeldende og gjør små endringer for å forbedre dette ytterligere. Det er viktig å bemerke seg at mange inkrementelle endringer over tid også kan resultere i en betydelig endring. Man kan likevel ikke kalle oppsamling av inkrementelle endringer over tid for en radikal endring da dette ikke vil vises like tydelig, nettopp fordi det skjer over tid.

En annen dimensjon ved endring er hvorvidt endringen betraktes som en planlagt og hierarkisk styrt prosess eller ikke (Poole, Van de Ven & Holmes, 2004). En slik prosess går ut på at endringen er et resultat av intensjonelle handlinger der mennesker endrer organisasjoner for å forbedre situasjonen eller for å tilpasse seg til en situasjon de tror vil oppstå. En planlagt og hierarkisk endringsprosess går gjerne gjennom noen faste faser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 386). Først skjer det en endring, eller man forventer at en endring er forestående, ofte utenfor organisasjonen. Eksempelvis nye regler eller restriksjoner fra en offentlig myndighet. Deretter analyserer organisasjoner nevnte endringer og setter opp mål for hvordan forholde seg til dette. Når målene er satt må organisasjonen videre se på hvordan organisasjonen bør utformes for å møte de nye utfordringene. Avslutningsvis iverksetter man endringer ved hjelp av strategier bestemt av organisasjonen.

3.2 Hvorfor studere endring?

Mens stabilitet og forutsigbarhet tidligere kjennetegnet organisasjoner, er moderne organisasjoner, slik mange beskriver det, tvert imot kjennetegnet av endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 384).

De påpeker også at organisasjoner stadig står under press for institusjonelle omgivelser. Når krav og forventninger i samfunnet til hva som er en moderne organisasjon endrer seg, må også organisasjoner endre seg for å oppnå legitimitet. De viser til begrep som «*Change or disappear*» og «*innovate or perish*». Dette betyr ikke at alle organisasjoner til enhver tid må endre noe, men det er lite tvil om at endring skjer hyppigere etter hvert som verden preges av stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft og informasjon over landegrensene. Det er

ingen virksomheter som ikke er berørt av slike samfunnsendringer. Å ta stilling til fenomenet endring, ser uunngåelig ut for en organisasjon som ønsker å holde seg relevant i dagens samfunn.

Siden det er motstand mot endring denne oppgaven skal adressere, kan man stille seg spørsmålet: er det virkelig slik at mennesker er grunnleggende mot endring? Eric B. Dent og Susan Galloway Goldberg tar et oppgjør med den brede enigheten innad i organisasjoner om at mennesker er mot endring. De sier at mennesker som ikke spesifikt har studert fenomenet i dybden tar det for ubestridelig fakta å være at mennesker er mot endring. De diskuterer rundt opphavet til den nevnte brede enigheten, og oppsummerer at man ikke nødvendigvis trenger å forenkle fenomenet til at mennesker er mot endring, og at opplevd motstand mot endring er mer kompleks enn som så. De presiserer at man må identifisere og deretter adressere de negative konsekvensene en endring kan antas å få for personer i organisasjonen fremfor å gå ut fra at mennesker er mot endring uansett (Dent & Goldberg, 2016).

3.3 Organisasjonsteorier: To ulike perspektiv

Organisasjoner er som regel komplekse landskap satt sammen av mange faktorer. Noen faktorer er viktigere enn andre, og noen faktorer endrer seg raskere enn andre. Det som er felles for dem, er at det er svært krevende, om ikke umulig, å til enhver tid ha oversikt over samtlige faktorer. For å forstå seg på endring og motstand mot endring i en organisasjon, virker det uunngåelig å ikke nevne noen grunnleggende perspektiver som forskere har benyttet for å betrakte organisatoriske forhold. Å ta for seg alle kjente perspektiver blir for mye for denne oppgaven.

Å forstå kulturorienterte organisasjonsteorier er ett mulig perspektiv man kan bruke for å forstå organisasjoner. Schein (1992) definerer organisasjonskultur som en gruppes syn på, oppfatninger av, og plassering i forhold til verden. I tillegg til menneskesyn og forholdet mellom mennesker. Schein skiller mellom underliggende og kanskje til og med ubevisste oppfatninger, og tilpassede oppfatninger (Martinsen, 2015, s. 229). På en annen side kan man forsøke seg på å forstå organisasjoner fra deres mer tekniske side. Dette har forskere gjort ved å studere hvilke konkrete grep ledelsen har gjort for at organisasjonen har prestert som det har.

Dette kapitlet tar for seg to veldig forskjellige, men også vanlige måter å betrakte organisasjoner på: Et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv. Disse perspektivene har mange likheter med andre perspektiver som går under lignende navn, så også her blir det vel

mye å ta for seg alle variasjonene. Eksempelvis omtaler Kjell Arne Røvik versjoner av disse perspektivene som henholdsvis «*Den modernistiske og rasjonelle orienteringen*», og «*Den sosialkonstruktivistiske orienteringen*» (Røvik, 2007, s. 46-47).

3.3.1 Det instrumentelle organisasjonsperspektivet

Det instrumentelle og rasjonelle perspektivet har vært klart dominerende gjennom den omtrent hundreårige historien til organisasjonsvitenskapen. Man ser en rød tråd ved å studere forskjellige organisasjonsteoretiske skoleretninger og tradisjoner gjennom historien (Røvik, 2007, s. 47).

En tankegang som går igjen i teorier som betrakter organisasjoner fra et instrumentelt perspektiv, er at man ser på organisasjoner som et effektivt redskap eller instrument for å oppnå målet eller målene til organisasjonen. Den formelle strukturen kanalisere atferden i ønsket retning og spesifiserer gjerne hva deltakerne skal gjøre og hvordan man skal handle. Den enkelte rolleinnhavers rom for rasjonell kalkulasjon er begrenset av forventningene som stilles til rollen. Man mener at det er i organisasjonen rasjonaliteten ligger, og ikke hos den enkelte rolleinnhaver (Scott 1981). Det er summen av enkeltindividenes atferd som sammen i rammene av organisasjonen fører til oppnåelse av organisasjonens mål (Egeberg, 1984, s. 26-27).

Røvik nevner flere publikasjoner for å synliggjøre utviklingen av teorier i dette perspektivet, av blant annet Taylor (1903, 1911), Fayol (1916/1950), Simon (1945), Woodward (1965), Pfeffer & Salancik (1978), Donaldson (1985, 1995, 2001) og flere. Det startet med klassisk administrasjonslære i starten av 1900-tallet, beveget seg mot beslutningsteori mot midten av århundret, og utviklet seg videre til ressursavhengighetsteori, transaksjonskostnadsteori og nyrasjonalisme. Det Røvik her mener med en rød tråd er at det er noen klare fellesnevnerer, nærmere bestemt tre av dem: fremskritt- og utviklingsoptimisme, troen på organisering og på organisasjon, samt vitenskaps- og kunnskapsoptimisme. Man har troen på at samfunnet, særlig det vestlige, beveger seg mot en stadig høyere grad av sivilisasjon der det både er politisk, økonomisk, teknologisk og sosial utvikling. Formelle organisasjoner er tydelige symboler på moderniteten der man kontinuerlig beveger seg mot høyere utviklingsnivåer. For å kunne oppnå dette, kommer vi til den tredje fellesnevneren: vitenskaps- og kunnskapsoptimisme. Organisasjoner må være bygget opp på bakgrunn av nettopp instrumentell organisasjonsteori som bidrar til å videreutvikle organisasjonen ytterligere videre. Både Egeberg (1990) og Donaldson (1985, 2001) påpeker at

organisasjonsvitenskapens rolle fra et instrumentelt perspektiv er å bygge opp kunnskap om hvilke styrings- og designgrep som virker under ulike betingelser da organisasjoner til tross for lokale variasjoner har noen universelle egenskaper og logikker som alltid antas å gjelde (Røvik, 2007, s. 47). Det å kun betrakte organisasjoner fra et rasjonelt perspektiv kan være problematisk.

3.3.2 Det institusjonelle organisasjonsperspektivet

Parsons (1956) var den første til å tydelig påstå at organisasjoner ikke kan overleve ved å bare være effektivitetsorienterte. Man må i tillegg tenke på forholdene rundt organisasjonen da disse vil ha en innvirkning på organisasjonen (Røvik, 2007, s. 26). Meyer og Rowan utvikler denne innsikten videre ved å hevde at organisasjoner må utvise fundamentale vestlige normer om kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet for å bli akseptert. (Meyer & Rowan, 1977).

Ellström (1983) beskriver at et institusjonelt perspektiv på organisasjoner forklarer organisatoriske prosesser til å være spontane og tilpassede til svar til krav som stilles fra omgivelsene. Mens man fra et instrumentelt perspektiv snakker om intensjon, rasjonalitet og formell organisering, heller denne vinklingen mot det motsatte; man omfavner nye idéer som vokser frem og vektlegger normer, verdier og uformelle strukturer i organisasjonsutformingen (Gouldner, 1959).

En kan si at kulturen i organisasjonen former medlemmene gjennom å gi en følelse av felles arv, formål og skjebne. Forsøk på inngripen fra utsiden av organisasjonen vil ha en tendens til å mislykkes. Hvis denne inngripen i tillegg ikke holder mål opp mot de eksisterende verdiene i organisasjonen, er sannsynligheten enda større for at det mislykkes. Da opplever de ansatte «på gulvet» at toppledelsen ikke vet hvordan ting egentlig er, og setter seg på bakbeina på bakgrunn av det (Røvik, 1998).

Det institusjonelle organisasjonsperspektivet har tre tydelige kjennetegn: «*idéen om den sosialt konstruerte virkelighet*», «*skepsis til en positivistisk organisasjonsvitenskap*» og «*redskapsskepsis*». Med sosialt konstruert virkelighet mener man at omgivelsene til organisasjonen nærmest er en ytre ramme som er sosialt skapt. Sosialkonstruktivister er generelt sett kritiske til idéen om en organisasjonsvitenskap som peker mot universelle styrings- og designgrep som skal være anvendbare til tross for lokale forskjeller. Årsaken til det er nettopp deres erkjennelse om at organisasjoner er kontekstbetingede sosiale

konstruksjoner. De er ikke redskaper som lederne bruker for måloppnåelse. De er heller arenaer for utvikling og fortolkning av symboler og meninger (Røvik, 2007).

Jacobsen & Thorsvik kommer med følgende antakelse fra institusjonelle perspektivet: «For å overleve må organisasjoner oppfattes som legitime. Organisasjonen må oppfattes som at den ivaretar noen verdier som er viktige, som oppfattes som «tidsriktige» og som derfor bør opprettholdes» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 214). Videre deler han de institusjonelle omgivelsene i tre ulike søyler som organisasjonen må tilpasse seg for å oppfattes som legitim: «Den regulative søylen», «Den normative søylen» og «Den kognitive søylen». Den regulative søylen går ut på å ta hensyn til lover og bestemmelser, nasjonale så vel som internasjonale, og rett og slett ikke bryte dem. Den kognitive søylen er på den andre siden av skalaen og viser til hvordan ulike grupper som er innenfor samme miljø, eksempelvis innen en bransje, ofte utvikler et relativt likt syn på omgivelsene. Her fokuserer vi på sosiale grupper der individene utvikler en felles mening om hva som er den rette og gale måten å gjøre noe på. Med dette synet blir organisasjoner i tillegg betraktet som meningsbærende enheter som blir fortolket av sine omgivelser.

Et annet sentralt moment ved studering av institusjonelle omgivelers påvirkning på organisasjoner, er fenomenet *isomorfi*. Det betyr at forskjellige organisasjoner som har like institusjonelle omgivelser, stadig blir likere hverandre. Eksempler på dette er organisasjoner i samme felt (skoler, sykehus, banker, etc). Selv om skolene opererer forskjellige steder, ser de stadig ut til å bli mer like hverandre. Dette forklares av at man innenfor organisatoriske felt har *rasjonalitetsstandarder* som er antakelser om hva som er rasjonelt og fornuftig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 216). Det er også ganske klart blitt vist at organisasjoner som befinner seg innenfor samme nasjonale kontekst, ofte ligner hverandre. Dette til tross for hvilken bransje eller domene man er i. En stor studie som ble gjennomført ved å studere datterselskaper av IBM i over 50 forskjellige land studerte organisasjonskulturen til IBM for å se om det fantes en IBM-kultur på tvers av landegrenser. Resultatet av studien viste stor variasjon på tvers av landegrenser, men store sammenfall av normer og verdier innad i selskapene som opererte i samme land. Man observerte med andre ord at de nasjonale kulturene var de som påvirket organisasjonens kultur innad i datterselskapene mest (Hofstede, 1991).

3.4 Endringsorientert ledelse

Endringsorientert ledelse er et viktig aspekt rundt organisatoriske endringer. Når en organisasjon har bestemt seg for å gjennomføre organisatoriske endringer, er det viktig å ha en god og gjennomførbar plan og strategi for å både gjennomføre endringene, så vel som å håndtere eventuelle vanskeligheter. Organisasjoner er som regel påvirket av samfunnet rundt dem, og samfunnet endrer seg stadig. Det igjen kan føre til at forutsetningene man hadde når planen for endringene ble iverksatt har endret seg til noe mindre fordelaktig.

For å beskrive endringsorientert ledelse har ledelsesforskerne benyttet flere begreper eller betegnelser på lederatferd. Både karisma, transformasjonsledelse, endringsledelse og endringsorientert ledelse har vært benyttet som beskrivelser (Martinsen, 2015, s. 137).

Begrepet endringsledelse benyttes gjerne ved ledelse av konkrete endringsprosesser i organisasjoner som følge av for eksempel fusjoner, oppkjøp, utvidelser, innskrenkninger, svingninger i marked eller andre påvirkninger. Martinsen beskriver transformasjonsledelse og til dels karisma til å si noe om hvordan ledelsen påvirker og endrer medarbeideres oppfatninger av jobben. Transformasjonsledelsen skal således føre til dyptgripende endringer av medarbeideres innstilling, motivasjon og innsats. Transformasjonsledere har visse kjennetegn som går igjen. De skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit hos sine medarbeidere. De er inspirerende og blir sett opp til takket være måten de kommuniserer på. De gir også oppmerksomhet, og behandler hver ansatt individuelt (Martinsen, 2015, s. 112).

Endringsorientert ledelse på sin side beskriver visse sider ved transformasjonsledelse, heriblant bidrag til nye ideer, utvikling av visjon, overvåkning av muligheter og trusler i omgivelsene og optimistisk kommunikasjon om fremtiden.

En endringsagent kan defineres som en sentral aktør i en organisasjon som bidrar til gjennomføringen av en endringsprosess. Forskning på planlagte endringer har vært opptatt av hvilke elementer som gjør at noen endringsagenter lykkes, og andre mislykkes. To forhold har vært trukket frem som spesielt viktige: endringsagentene må klare å skape et opplevd behov for endring, men de må også klare å håndtere motstanden som ofte oppstår mot endring. Det å forstå endring er dermed også en nøkkel til å forstå hvordan organisasjoner tilpasser seg institusjonelt press så vel som hvordan de best må forholde seg til personellet sitt underveis (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 388).

For at den planlagte endringsprosessen skal lykkes, er det helt avgjørende at store deler av organisasjonen opplever at endring er nødvendig. Endringsagentene må med andre ord skape et opplevd press (Kotter, 1996). Dette gjøres ofte gjennom strategiske analyser av sentrale forhold som påvirker organisasjonen. I slike analyser ser man på en rekke faktorer, der noen av dem kan være markedsundersøkelser der man kartlegger forbrukeratferd, eller at man studerer organisasjonens posisjon i forhold til konkurrenter.

3.5 Motstand mot endring

Motstand mot endring har blitt mye snakket og skrevet om. Når man søker opp emnet på internett, vil man få opp utallige artikler, bøker og meninger som diskuterer rundt forskjellige aspekter ved motstand mot endring. Dette blir såpass mye snakket om, at man skulle tro at mennesker er grunnleggende mot endring. Det kan ut fra litteraturen se ut som at studier om motstand mot endring nådde sin topp på 50- og 60-tallet. Flere studier ble publisert der man studerte ulike former for reaksjoner ansatte har vist ved organisatoriske endringer, eller forsøk på dette. Det som gikk igjen var at ansatte på «fabrikkgulvet» saboterte eller hadde muligheten til å sabotere ledelsens forsøk på å gjennomføre nye tiltak for å verne om sine egne økonomiske interesser (Jacobsen, 1998).

Dette kapitlet legger frem noen perspektiver på motstand mot endring for å nyansere typiske forhold knyttet til organisatoriske endringer.

3.5.1 Å diagnostisere motstand: Typiske grunner til motstand mot endring.

Organisatoriske endringer møter ofte på en eller annen form for motstand fra mennesker. Selv om erfarne ledere generelt er godt kjent med fenomenet, er det overraskende få som tar seg tid til å systematisk analysere hvem som kommer til å motstå endringer og hvorfor de kommer til å gjøre det (Kotter & Schlesinger, 2008).

Kotter & Schlesinger sier at ledere som er ansvarlige for endring må være klar over noen vanlige grunner til at mennesker motstår endring. Én vanlig grunn er at man har en sneversynt egeninteresse. Man tenker at endringen innebærer noe negativt for seg selv uten å nødvendigvis se bredere på saken. En annen vanlig grunn kan være en kombinasjon av misforståelse og mangel på tillit: Medarbeideren har misforstått hva endringen innebærer, og ser flere ulemper enn fordeler. Fordi man kanskje er skeptisk til ledelsen, tror man at ledelsen har baktanker i endringsprosessen som ikke ganger de ansatte og tolker således situasjonen på verst mulig vis. Mennesker ser gjerne situasjoner på forskjellige måter. Derfor vil det også være forskjellige tolkninger av hvordan en forestående endring kommer til å se ut. Av den

grunn er en annen vanlig grunn til motstand mot endringer at medarbeidere ikke klarer å se hvordan endringen skal gagne hverken seg selv eller organisasjonen. Sist mener de at noen mennesker bare har en lav toleranse for endring. De jobber mot endringer fordi de frykter at de ikke kommer til å utvikle seg godt nok til å gjøre en god jobb i nye ansvarsområder.

Mennesker har en begrenset evne til endring der enkelte personer sine evner til endring er mye mer begrenset enn andres (Watson, 1971).

3.5.2 Et annet perspektiv på grunner til motstand mot endring

Studier som ser på utfallet av innovasjonsprosesser har i lang tid utforsket faktorer som må til for å overkomme den sterke motstanden mot endring som karakteriserer organisasjoner (Lynne, 1987). Det finnes noen typiske reaksjonsfaser ved konfrontasjon av endringer man ikke er forberedt på: Første fase er overraskelse. Man blir sjokkert og ser med vantro på disse nye endringene som en plutselig blir møtt med og begynner å fundere på hva dette betyr for seg selv som person, men også som gruppe. Deretter kommer en benektelsesfase der man ikke godtar endringen. Man er overbevist om at *noen* tar tak i denne galskapen og stopper det, og tror ikke på at det kommer til å bli gjennomført. Neste fase er depresjon. Mange føler en håpløs avmakt og melder seg ut av prosessen da man ikke klarer å se nytten av å være investert uansett. Så treffer en ny fase med et vendepunkt. Man begynner motvillig å godta endringen da man innser at det ikke er noen vei utenom. Det går denne veien uansett. Deretter kommer en fase med utprøving. Man tester ut nye måter å organisere virksomheten på og ser på nye arbeidsmetoder. Deretter følger konsolideringsfasen. Endringer i praksis som har kommet frem av den forrige fasen befestes i organisasjonsstrukturer og prosesser. Til sist kommer en tilpasningsfase. Man har akseptert endringene. Slike reaksjoner er en følelsesmessig reise for individene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Videre peker de mot typiske årsaker til at motstand mot endring vanligvis vil oppstå:

Årsak 1: Frykt for det ukjente. Personellet går fra en situasjon de kjenner til og er komfortable med, over til noe nytt der de kanskje ikke presterer like bra til å begynne med.

Årsak 2: Brudd på psykologisk kontrakt. Begrepet *psykologisk kontrakt* setter ord på uskrevne forventninger mellom medlemmene og lederne i en organisasjon (Schein, Kolstad & Gulsrud, 1982, s. 33). Ved innføring av organisatoriske endringer blir det gjerne omrokking av oppgaver og roller der noen får mer og andre mindre innflytelse og ansvar. Dermed vil også de uskrevne forventningene endre seg, og en vanlig reaksjon vil i et slikt tilfelle være at den ansatte føler seg lur.

Årsak 3: Tap av identitet. Det er vanlig å opparbeide seg en viss yrkesstolthet når man har jobbet en stund i en stilling. Man er godt kjent med jobben sin, og føler at en gjør en viktig jobb. Når ledelsen plutselig skal endre på måten organisasjonen jobber på kan medarbeidere føle at jobben som er lagt ned har vært forgjeves.

Årsak 4: Symbolsk orden endres. Jacobsen og Thorsvik har påpekt at organisasjoner også må forstås som å bestå av symboler. At alt, til og med kontorplassering blir tillagt en mening. Måten lederen snakker på kan også oppfattes på en symbolsk måte. Derfor vil gjerne den symbolske ordenen endre seg ved en endring i organisasjonen, og også det kan oppfattes tungt av de ansatte.

Årsak 5: Maktforhold endres. I en organisasjon vil det på et gitt tidspunkt være en stabil fordeling av makt. Ved en organisatorisk endring, endres gjerne også nevnte maktbalanse. Noen vil kanskje få mer makt og innflytelse, mens andre vil få mindre. Begge deler kan være problematisk for personell som er vant med sitt nivå av innflytelse.

Årsak 6: Krav om nyinvesteringer. Ved endringer i organisasjonen vil noen personer sannsynligvis få endrede stillingsbeskrivelser. Kanskje får de mindre bruk for kunnskap som de har stor nytte av i dag. Kanskje må de lære seg noe nytt. Jo mer spesifikk kunnskap en medarbeider har fra før, desto mer motvillig kan personen bli mot endring. Det kan være tungt for en marinbiolog som brenner for faget å få en ny stilling der personen kun skal gjøre administrative oppgaver for eksempel.

Årsak 7: Dobbeltarbeid (i en periode). Det vil ofte være en periode der man må fortsette å drive virksomheten på dagens måte, samtidig som man implementerer et nytt system. Dette vil gjerne bety merarbeid, noe som kan slite mer på personellet enn de er vant med.

Årsak 8: Sosiale bånd brytes. Hvis avdelingen man jobber i blir splittet opp kan man miste kontakten med kollegaer man har hatt et godt samarbeid med i lang tid. Man kan risikere å måtte jobbe med personer man ikke kjenner, eller i verste fall jobbe med personer som en ikke kommer like godt overens med som de man pleide å jobbe med.

Årsak 9: Utsikter til personlig tap. I de mest dramatiske tilfellene av endring kan det være at noen stillinger forsvinner helt. Eller at man eksempelvis kutter ned på antall stillinger der lønnen typisk er høyere slik at noen må gå ned i lønn.

Årsak 10: Eksterne aktører ønsker stabilitet. Et annet viktig moment er at virksomheter sjelden driver helt uavhengig av andre. Hvis man for eksempel nedskalerer driften i et

bilverksted, kan dette bety at hovedleverandør av deler til verkstedet ikke lenger får den inntekten de pleier. Dette kan i tillegg bety at konkurrerende bilverksteder plutselig får flere kunder enn de klarer å betjene og at det blir lenger ventetid for kundene.

3.6 Antakelser til funn

Med bakgrunn i teorien legges det her frem noen antakelser til hva slags funn som anses som mulige resultater fra drøftingen av datainnsamlingen. De fleste antakelsene er konkrete sett opp mot relevante punkter fra teorien. På grunn av problemstillingens natur og det store spennet i organisasjonsteori er noen av antakelsene mer vide.

Antakelse 1: Svekket identitet

Den militære profesjonen kan antas å ha en sterk følelse av identitet grunnet lange tradisjoner og opplevelser i yrket som ofte vil være unike for det militære. Denne yrkesstoltheten vil på grunn av en stor endring som OMT kunne svekkes, og medarbeideren har en følelse av at arbeidet som er lagt ned til nå er forgjeves fordi arbeidsgiver indirekte sier at det egentlig ikke er bruk for vedkommende med nåværende oppsett. Dette med bakgrunn i årsak nr.3 nevnt i kapittel 3.5.2 (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Antakelse 2: Frykt for personlig tap

Med personlig tap menes usikker fremtidig lønnsutvikling, usikker karrierevei, og usikkerhet knyttet til endring/fjerning av egen stilling. Dette med bakgrunn i Jacobsen & Thorsvik (2013) og Kotter & Schlesinger (2008) sine teorier tatt opp tidligere i kapittelet.

Antakelse 3: Oversett institusjonalisme

En antakelse om at personellet utviser motstand fordi de gir uttrykk for at arbeidsgiver ikke har tatt hensyn til organisasjonens sterke kulturelle krefter og har sett seg blind på å effektivisere maskineriet fra et instrumentelt ståsted. Denne antakelsen har bakgrunn i de to perspektivene beskrevet i kapittel 3.3.

Antakelse 4: Motvillig aksept

Basert på teorien fra Jacobsen & Thorsvik som forklarer noen typiske reaksjonsfaser ved endringer som man ikke er forberedt på, forventer vi å se at personellet befinner seg forbi midten av disse reaksjonsfasene. De fleste vil være på stadiet der de viser en oppgitthet og avmakt, men som samtidig innser at det ikke er noen vei utenom, en form for motvillig aksept.

Antakelse 5: Skepsis til endringsagent

Denne antakelsen er basert på en kombinasjon av to teorier nevnt i teksten. Kotter & Schlesingers typiske grunner til motstand, og Jacobsen & Thorsvik sin beskrivelse av endringsagenter. Personellet uttrykker skepsis mot ledelsen, forsterket av en endringsagent som ikke har klart å oppnå endringsagentens viktigste målsetninger: Skape et opplevd behov for endring, og kunne håndtere motstanden som ofte oppstår i forbindelse med dette.

4. Metode

Dette kapittelet begrunner og gjennomgår valg av metoder for å skaffe data som kan belyse problemstillingen. Oppgaven benytter seg av en teoretisk fortolkende casestudie, der en kvalitativ datainnhenting skjer ved det åpne intervjuet. Respondentene svarer på 13 åpne spørsmål som forhåpentligvis skal gi oss gode nok data til å gi gyldige svar til det som problemstillingen søker å belyse. Respondentene er seks spesialister som er i OR-søylen, fra to fregattbesetninger (tre respondenter per besetning). Kapittelet diskuterer de ulike valgene som har blitt gjort underveis i utformingen av metodeopplegget. Dette har til hensikt å øke studiens reliabilitet og belyse hvilke svakheter den antas å ha.

4.1 Metodisk tilnærming

Oppgaven undersøker et relativt komplisert fenomen, og innledningsvis er det viktig å avklare hva slags metode man skal bruke for å innhente data om fenomenet som det ønskes svar på. Geertz (1973) beskriver casestudier som godt egnet til å gi detaljerte beskrivelser for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst. I en enkeltcase-studie går forskeren dypt inn i for eksempel en organisasjon som er klart avgrenset i tid og rom. Gjennom å gjøre dette kan man få en virkelighetsnær beskrivelse av fenomenet man studerer. (Jacobsen, 2015, s. 99). OMT er en prosess i én organisasjon og den skjer i en avgrenset tid og rom (2016 til utgangen av 2020), og passer således godt inn i det teoretiske rammeverket av enkeltcase-studier.

Ettersom vi ønsket å kartlegge motstand mot en endring som per dags dato fortsatt pågår, var det naturlig å gjennomføre en form for datainnsamling blant personell som fortsatt er ansatt i 1.Fregattskvadron. Så kom spørsmålet rundt hvorvidt en skal benytte seg av kvantitativt eller kvalitativt undersøkelsesopplegg. For at oppgaven skal kunne svare på dette, måtte det gjøres en nærmere vurdering av hva vi egentlig så etter.

Problemstillingen har tre delspørsmål den søker ny kunnskap om. Primært, belyse hvorvidt og hvor mye motstand innføringen av OMT har generert blant respondentene. Sekundært, finne grunnene til at motstanden har oppstått. Til slutt skal det vurderes om det er noe 1.Fregattskvadron kan gjøre annerledes neste gang en endring skal gjennomføres med sikte på å møte mindre motstand blant ansatte. For at problemstillingen i det hele tatt skulle holde vann, måtte vi på forhånd være relativt sikre på at det faktisk ble avdekket i hvert fall noe motstand mot OMT blant respondentene. Med bakgrunn i at begge har jobbet i 1.Fregattskvadron i flere år, var vi rimelig sikre på at dette var tilfelle, selv før undersøkelsesopplegget ble laget.

Motstand mot endring kan komme til uttrykk på forskjellige måter hos forskjellige personer, noe som betyr at det kan være svært utfordrende å danne et samlet bilde av en gruppe mennesker sine meninger. I tillegg har problemstillingen flere deler. Det kan være at to av respondentene har en lik grad av motstand mot OMT, men svært forskjellige nyanseringer om *hvorfor* det er motstand. Dette igjen kan føre til at graden av motstand kommer til uttrykk på forskjellige måter. Ved gjennomføring av en kvantitativ undersøkelse burde man kunne konkretisere problemstillingen så snevert, at man kan stille presise spørsmål som har presise og avgrensede svaralternativer (Jacobsen, 2015, s. 252). Hvis man skal gjøre dette med denne oppgavens problemstilling kan man risikere å miste viktige nyanseringer av respondentenes meninger og svekke svarenes gyldighet betraktelig. Det alene er en solid grunn for å ikke velge en kvantitativ tilnærming med denne oppgavens problemstilling. En kvantitativ tilnærming kunne ha fungert bedre hvis oppgaven kun skulle studere graden av motstand. Når den i tillegg skal undersøke grunnen til motstand, kan man ende opp med virkelighetsfjerne svar fordi man ikke har gitt respondentene nok slingringsmonn til å faktisk uttrykke nyanseringene fra sitt ståsted.

Ved en kvalitativ tilnærming søker man personers fortolkning og forståelse av en situasjon. Med en slik tilnærming tar man også høyde for at respondentene er i ulike situasjoner, og at individet som blir intervjuet befinner seg i en spesiell kontekst (Jacobsen, 2015, s. 133). Teorikapittelet får frem at motstand mot endring kan skyldes en rekke grunner, og at det er individuelle forskjeller til det. Det vurderes som viktig å ikke strupe inn muligheten til å få frem nettopp individuelle forskjeller når respondentene avgir sine fortolkninger. Generelt finnes det nok av fordeler og ulemper både ved kvantitative så vel som kvalitative tilnærminger. Sannsynligvis vil de største fallgruvene ved en kvalitativ tilnærming i denne oppgaven komme til å være kompleksiteten av dataene, samt en gyldighetsproblematikk knyttet til få respondenter. Eksempelvis at oppgaven får inn store mengder data fra for mange vinklinger til at den er i stand til å svare på problemstillingen på en virkelighetsnær måte. Eller at respondentene viser seg å være i så forskjellige kontekster at det blir umulig å generalisere svarene til å kunne si noe om motstanden blant spesialister i 1.Fregattskvadron som helhet.

Basert på de utledede fallgruvene en kvantitativ tilnærming vil ha i denne oppgaven, i tillegg til overnevnte fordeler ved en kvalitativ tilnærming, falt valget naturlig på et kvalitativt opplegg ved datainnsamlingen.

Videre måtte metode for innsamling bestemmes. Fire vanlige måter å gjøre dette på er: Det individuelle og åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon, og dokumentundersøkelse. Dokumentundersøkelse ble tidlig luket ut da det ikke ansees å være tilgjengelige dokumenter til å si nok om nå-situasjonen som studeres. Observasjon var heller ikke relevant på grunn av problemstillingens natur. I dette tilfellet vil det være vanskelig å samle gode data til gjeldende problemstilling kun ved å observere hva mennesker gjør og hvordan de samhandler. Fokusgruppeintervju er en interessant metode for å belyse ulike problemstillinger. Hovedutfordringen med den metoden for denne oppgaven hadde vært at respondentene «farger» hverandres meninger. Det hadde vært en reell fare for at de mest fremtredende i gruppen, eller de med sterkeste meninger, hadde «kuppet» samtalen, og at man ikke fikk frem nyansene blant individene. Dermed gjenstod det individuelle og åpne intervjuet som alternativ. I følge Jacobsen egner det åpne individuelle intervjuet seg best når følgende forhold er tilfredsstillende: Når relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og hvis man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Disse kriteriene passer godt overens med både problemstilling og andre forhold rundt respondentene, og valget falt på det åpne individuelle intervjuet. Neste delkapittel går nærmere inn på valg tatt rundt utformingen og gjennomføringen av intervjuet.

4.2 Datainnsamling

Det er fire fregatter i marinen per 2020. Intervjuene i denne oppgaven tar utgangspunkt i besetningene til to av dem, som igjen betyr at tre besetninger er blitt utelatt deltagelse i oppgaven. Dette gjør at man kan stille spørsmål til hvordan det påvirker det representative utvalget ved å kun intervju to fregattbesetninger. Erfaringsvis fra 1. Fregattskvadron vil det være en del flytting av personell. Det medfører at mange av de med flere års erfaring på en fregatt, har blitt overført mellom besetningene minst én gang. I tillegg lånes stadig personell ut til andre fregattbesetninger for kortere tidsperioder. fem av seks respondenter i denne studien har vært fast tilknyttet en annen besetning enn de er i dag minst én gang. Vurderingen er derfor at den nevnte personellflyten mellom fregattene har ført til en relativt høy grad av kulturutveksling. Det innebærer blant annet at det antas at væremåten og tankegangen til å være ganske lik blant personellet i 1. Fregattskvadron, uavhengig av hvilken besetning man jobber på. Delvis av den grunn satt oppgaven som utgangskriterium at det var tilstrekkelig med respondenter fra to besetninger. En annen del av utgangskriteriet var antallet respondenter. Det beste for å oppnå en legitim studie er å ha så mange respondenter som

mulig. I praksis vil det nok ofte være begrensende faktorer som ikke muliggjør så mange respondenter som man helst skulle hatt. Til denne studien er det flere forhold som gjør det vanskelig med mange respondenter. For det første, så finnes det ikke så mange erfarne spesialister på fregatter at man kan velge og vrake mellom respondenter. For det andre, har fregattene et tett seilingsprogram. Det er stort sett alltid minst én-to fregatter ute på øvelser eller oppdrag, og således er også personellet der utilgjengelig for intervju. Mange respondenter betyr også store mengder med data som må gjennomgås. Å jobbe seg gjennom store mengder data, har praktiske utfordringer knyttet til bruk av tid. Disse faktorene vanskeliggjorde planlegging av strategisk utvelgelse av respondenter. Det ble startet en prosess med å kartlegge kriterier som måtte tilfredsstilles, som å finne personer med lang erfaring og personer fra ulike avdelinger for å ha et varierende personellutvalg under hoveddrammen vår. Det viste seg raskt at det ikke ville være praktisk mulig å ha så spesifikke kriterier, og det ble besluttet at respondentene skulle velges ut fra fremgangsmåten *bekvemmelighetsutvelgelse*, altså de som var lettest å komme i kontakt med (UiO, u.år).

På grunn av nevnte forhold, ble utgangskriterium satt til seks respondenter. Selve utvelgelsen av respondenter var basert på kriteriene nevnt innledningsvis i kapittel 1.1: Befal som enten har konvertert over til spesialistkorpset, eller befal som holdt på med utdanning i Forsvaret og ble uteksaminert som spesialist. Det var i utgangspunktet fra start god kontroll over hvilke ansatte i de to besetningene som tilfredsstilte kriteriene. Besetningene har rundt 15 aktuelle kandidater hver der hovedvekten er ansatt i to av totalt fem avdelinger. Respondentene ble til slutt valgt fra kun to ulike avdelinger. Dette skyldes tilfeldigheter i utvelgelsene som førte til at valgt personell var mer tilgjengelig i perioden satt av til intervju. En erkjennelse er at det hadde vært et moment å spre respondentmassen utover avdelingene. På den andre side med et så lavt antall i utgangskriterium som intervjuopplegget landet på, trenger det ikke å ha store konsekvenser for resultatene knyttet til vår problemstilling.

Når en innledende analyse av besvarelsene til de seks respondentene var gjennomført, ble det tatt en vurdering rundt hvor mye sprik det var i svarene. Hvis svarene hadde vært vidt forskjellige på dette tidspunktet, hadde det vært grunnlag for å vurdere gjennomføring av ytterligere intervjuer. Etter en analyse av resultater fra utgangskriterium burde man vurdere hvorvidt man har nådd «metning». En måte å gjøre det på er å intervjuer ytterligere tre respondenter etter den opprinnelige analysen, foreta en analyse av disse svarene, og deretter vurdere om det har kommet fram nye temaer eller kategorier. Hvis svaret er ja, burde man gjenta prosessen helt til man vurderer oppgaven til å ha nådd «metning» (Jacobsen, 2015, s.

193). I dette tilfelle var det i hovedsak mindre svingninger blant svarene til de seks respondentene. Det kom frem små nyanseringer som varierte fra person til person, men ikke blant de store linjene som anses å være mest relevante opp mot oppgavens problemstilling. Enkelte av respondentene klarte eksempelvis i større grad å se OMT opp mot Forsvaret som helhet, mens andre i størst grad så på det fra sine øyne. I slike tilfeller kan man stille seg spørsmål rundt hvorvidt besvarelsen til de som ser Forsvaret som en helhet og de som ikke gjør det, veier like tungt. Det går nok ikke an å fastslå det, men det man kan fastslå, er at respondentene har besvart spørsmålene på et forskjellig grunnlag.

I denne oppgavens tilfelle var det praktisk ikke mulig å gjennomføre flere intervjuer på grunn av seilingsprogrammet til besetningene og tiden til rådighet. Det kom som nevnt ikke frem store forskjeller blant respondentene, men det hadde likevel økt validiteten til oppgaven å ha gjennomført en ny runde med intervjuer og påfølgende analyse av intervjuene for å få et mer strukturert bilde av hvorvidt metning var nådd eller ikke.

4.2.1 Det åpne intervjuet

Som alle andre metoder, har også det åpne intervjuet sine styrker og svakheter. For denne oppgavens problemstilling, virker de fleste fordelene og ulempene om det åpne intervjuet nevnt i lærebøkene til å nærmest være skreddersydd: Intervjuformen passer best når relativt få enheter undersøkes, når man er interessert i hva den enkelte sier, og når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Jacobsen påpeker også noen typiske svake sider ved denne med denne typen intervju: Kostnader, tilgang til respondenter, etablering av tillit mellom intervjuer og respondent, flyt og sammenheng i intervjuet, intervjuers kontroll over intervjusituasjonen, og intervju effekt. Kostnader og tilgang til respondenter løste seg automatisk så lenge kollegaene i rett kategori ville la seg intervju. Fordi intervjuene ble gjort på kollegaer, var sannsynligvis ikke intervju effekt og intervjuers kontroll over situasjonen like sterk som den kunne ha vært ved intervjuing av personer man ikke hadde et forhold til på forhånd. Respondentene hadde god flyt i besvarelsene, noe som tyder på at de ikke holdt noe tilbake samt var trygge på oss som intervjuere. Valg av sted er også noe man som intervjuer må ta stilling til for å ha et forhold til *konteksteffekten*. Det skilles ofte mellom to typer intervjusteder: naturlig og kunstig. Et naturlig sted er et sted der respondenten føler seg hjemme. Hvis intervjuet omhandler forhold på jobben, vil kontoret være en naturlig kontekst. En kunstig kontekst kan være intervjuerens kontor. Forskning viser at konteksten som regel påvirker innholdet i intervjuet. Nevin (1974) påpeker at helt generelt kan det sies at kunstige omgivelser også kan føre til at man får

kunstige svar (Jacobsen, 2015a, s. 152). Fem av respondentene ble intervjuet på forskjellige lokasjoner om bord på en fregatt. Én av respondentene ble intervjuet via videooverføring i sitt eget hjem. Respondentene som ble intervjuet på arbeidsplassen sin, ble ikke vurdert til å være i en kunstig kontekst da de bruker store deler av året på å bo om bord. Personen som ble intervjuet i sitt hjem, ble heller ikke vurdert til å være i en kunstig kontekst. Således tyder det på at valg av intervjusted ikke har forringet kvaliteten til svarene hos noen av respondentene.

Videre til struktureringen av intervjuet. Et åpent intervju kan ha ulik grad av åpenhet. På den ene siden kan intervjuet utfolde seg som en helt vanlig samtale. På den andre siden kan det åpne intervjuet være sterkt strukturert. Det vil si at man fortsatt stiller åpne spørsmål, men respondenten får oppfølgingsspørsmålene på rams uten å selv «spore av» til nærmeste relevante emne. En ulempe med å ha det for strukturert, er noe likt som ulempene ved et kvantitativt opplegg: At man ikke gir nok frihet til respondenten og på den måten snevrer inn potensialet for en mer nyansert beretning. En utfordring ved å ikke ha dette strukturert derimot, er at de innsamlede dataene blir for sprikende. At man ender opp med en så kompleks sammensetning av data at dataene ikke kan brukes til å gjennomføre en god analyse. Denne oppgaven gikk for en middelvei når graden av åpenhet skulle avgjøres. Spørsmål og delspørsmål i intervjuguiden ble utledet på bakgrunn av teorien og antakelsene lagt frem i teorikapittelet, med forankring i problemstillingen. Fordi problemstillingen er tredelt med noe varierende grad av hvor konkrete delene i problemstillingen er, er også noen av spørsmålene i intervjuguiden mer åpne enn andre.

4.2.2 Utformingen av spørsmålene

Dette delkapittelet forklarer tankerekken og bakgrunnen rundt utformingen av spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 5). Vi fant det ikke relevant å stille spørsmål direkte knyttet til hvert eneste element fra teorikapittelet. En kombinasjon av egen forståelse av teorien satt sammen med bilde av forhold tilknyttet OMT satt rammen for innholdet i intervjuguiden. Dette delkapittelet tar ikke for seg begrunnelsen bak hvert spørsmål i intervjuguiden, men forklarer mer overordnet hvordan spørsmålene ble utformet.

Innledningsvis hentet vi inn noen fakta fra respondentene for å kunne si noe om kunnskaps og erfaringsnivået til vedkommende (spm.1). Spørsmål 2 sammen med delspørsmålene ble lest opp av intervjuer til å begynne med for å gi respondenten et inntrykk av hva slags retning vi ønsket at intervjuet skulle dra i. Ved å lese opp alle delspørsmålene, ble dette spørsmålet noe mer lukket enn hvis vi hadde unnlatt å nevne delspørsmålene til å begynne med.

Hensikten med å nevne alt samtidig, var å sette stemningen for resten av intervjuet med sikte på at respondenten ikke skulle vegre seg for å si for mye i frykt for å bli oppfattet for krass. Grunnlaget bak hovedspørsmålet var å fange opp hva slags innstilling vedkommende har til OMT fra sitt ståsted. Delspørsmålene ble til for å danne et inntrykk av hvorvidt respondenten hadde en formening rundt det vi anser til å være de vanligste momentene som vi har observert under uformelle samtaler rundt temaet i fregattmiljøet. Gjennom øvrige spørsmål i intervjuguiden ble kun hovedspørsmålet stilt innledningsvis, og så ble delspørsmålene i guiden stilt i tilfeller der respondentene ikke gikk inn på emnene på eget initiativ.

Når disse innledende spørsmålene var nedskrevet, var det på tide å gå mer i dybden på hva den nye ordningen betyr for den enkelte. Spørsmål om karrieremuligheter og karriereplaner anså vi som nødvendige å spør om da oppfatningen var at dette ble mye snakket om blant våre kollegaer. Ikke minst fordi dette også konkret kan knyttes til flere av teoriene fra kapittel 3. Videre ble det utledet spørsmål for å se om respondentene selv klarte å se et behov for OMT. Spørsmålene 6-9 kombinerer flere av teoriene, samt momenter fra organisasjonsteorier fra to ulike perspektiv. Disse spørsmålene skal få frem de forskjellige nyanseringene til respondentene og gi de flere forhold å snakke om slik at de selv kan dra diskusjonen videre og hjelpe oss med å forstå deres synspunkter opp mot problemstillingen.

Tanken bak de siste spørsmålene i intervjuguiden er å runde av intervjuet og samle sammen trådene. Respondentene får anledning til å si noe om innstillingen deres er endret, noe som også kan knyttes til deler av teorien fra kapittel 3. I tillegg gir det en mulighet å utforske hvorvidt respondentene legger skylden for eventuell motstand mot endring på ledelsen, og således sier oss noe om deres syn på endringsledelse i forbindelse med denne omstillingen.

4.2.3 Innledende litteratursøk og valg av litteratur

Utformingen av problemstillingens første versjon skjedde parallelt med et innledende litteratursøk. Med forelesninger fra faget «Moderne teorier om organisering og ledelse» samt problemstillingen i bakhodet. Deretter startet notering av teorier vurdert relevante opp mot vår forståelse av problemstillingens posisjon i forhold til litteraturen. Hovedsakelig ble litteratur fra litteraturlisten til studien benyttet, men en rekke artikler på internett ble også lest for å danne et mest mulig balansert bilde av den valgte teoriretningen. Dette var både forskningsartikler og innlegg i tidsskrifter. Disse artiklene og innleggene ble funnet ved å søke på relevante nøkkelord, så vel som å søke på forfattere gjengitt i lærebøkene i faget. UiT sin bibliotekportal *Oria* (uit.oria.no) ble benyttet til disse litteratursøkene.

Da problemstillingen er flerdelt, var det utfordrende å finne teori som nøyaktig passet til oppgaven. Mange interessante organisasjonsteorier ble vurdert i prosessen, men flere av dem ble ikke inkludert i studien etter at avveininger om relevans ble tatt. Teorikapittelet ble noe endret på etter at intervjuene var gjennomført. Teorien om de organisatoriske perspektivene (Institusjonell og instrumentell teori) ble noe bygget videre. Grunnlaget til dette er at det i etterkant av intervjuene ble avdekket et større behov for å knytte intervjuene mot disse enn tidligere antatt. Øvrige teorier inkludert i teorikapittel ble også henholdsvis bygget på og slanket etter hvert som at konteksten og sammenhengen mellom teori og intervjuer ble mer klar. Fordi intervjuene hadde relativt åpne spørsmål, var det ikke mulig å på forhånd være helt sikker på hvilke deler av teorien som kunne forklare resultatene fra intervjuene på best mulig vis. En mulig svakhet med en slik tankegang er at man ukritisk justerer teorikapittelet opp mot resultatene fra intervju, og ender opp med et teorikapittel som ikke lenger har sammenheng med grunnlaget bak spørsmålene i intervjuguide.

4.2.4 Gjennomføringen av intervjuet og etiske avveininger.

Samtlige respondenter har gjennom sitt virke i Forsvaret fått noe informasjon om OMT, men det ble likevel tatt en kort oppsummering av OMT før intervjuet startet for å sikre et minimum av likt informasjonsgrunnlag blant respondentene. Deretter ble problemstillingen lagt frem. Det ble vurdert å si mer om hvorfor oppgaven valgte å studere nettopp motstand mot OMT, men valgte å ikke gjøre det for å unngå farging av synspunktene til respondentene. Til slutt ble respondentene informert om deres personvern, intervjuenes konfidensialitet, og de ga samtykke til å bli intervjuet. Intervjuet skulle tas opp gjennom mobilapplikasjonen «Diktafon» utviklet av Universitetet i Oslo og anerkjent av Datatilsynet. Opptaket ble automatisk lastet opp på en kryptert plattform, og skulle slettes når det var transkribert. Respondentene ble også opplyst om at de når som helst under intervjuet kunne avbryte intervjuet og at opptaket da ble slettet umiddelbart.

Forhold rundt lokasjonen til intervjuene ble nevnt i forrige delkapittel, men rent konkret ble fem av seks intervju foretatt ansikt til ansikt på to fregatter. Ett unntak var en respondent som ble syk den dagen intervjuet skulle gjennomføres, så selve gjennomføringen av intervjuet skjedde via videooverføring etter forslag fra respondenten. Dette ble gjennomført gjennom privat datamaskin, og ble på lik linje med resten av intervjuene kun lagret på den krypterte plattformen via mobilapplikasjonen *Diktafon*.

Intervjuene tok mellom 35 og 55 minutter. Når intervjuene var ferdig, ble disse transkribert. De ble ordrett skrevet ned, med unntak av noen få modifikasjoner fra vår side. Dette var i hovedsak for å utelate ikke-relevant samtale mellom spørsmålene. Noen av respondentene nevnte også kollegaer sine navn, stillinger, eller annen informasjon som kunne ha bidratt til å identifisere enkeltindivider. Denne informasjonen ble endret slik at det ikke skulle være mulig å identifisere noen basert på de ferdige transkripsjonene. Når transkripsjonene var gjennomført, ble opptakene slettet.

4.3 Metode for analyse

Når intervjuene var ferdig transkribert, stod analysen for tur. Analysen er den viktigste delen av oppgaven, så det viktigste her var å holde en rød tråd mellom problemstillingenes forskjellige deler, teorien benyttet i oppgaven, samt resultatene fra intervjuene. Først ble resultatene fra intervjuene organisert i et arbeidsdokument. Hvert spørsmål fikk en egen seksjon i arket der svarene til respondentene ble organisert slik at det var oversiktlig å se om svarene sa det samme, ikke det samme, eller om de var overlappende med hverandre. Når dette var gjort, ble henholdsvis trender og mangelen på trender nedskrevet under hvert spørsmål sin seksjon. Deretter startet arbeidet med å knytte nevnte trender sammen med teori for å svare på problemstillingen. Starten av analysekapittelet hadde til hensikt å besvare første og andre del av problemstillingen. Siste delen av analysekapittelet så på den siste delen av problemstillingen. Først når grovarbeidet med det nevnte var blitt gjort, startet sammenligning med antakelsene fra kapittel 3.6.

4.4 Reliabilitet

Tidligere i metodekapittelet ble det snakket om fordeler og ulemper bak en rekke valg som har blitt tatt underveis i utformingen av undersøkelsesopplegget. En annen grunnleggende utfordring ved å gjennomføre en teoretisk fortolkende casestudie er at det er problematisk å generalisere funnene. En slik studie er godt egnet til å avdekke hvordan hendelser påvirker hverandre innad i konteksten til én case, kan man ikke uten videre trekke de slutningene til å gjelde utenfor den casen. To forhold kan vise seg å påvirke hverandre kraftig i én case, mens de samme forholdene i en annen case kan vise seg å være helt ubetydelige i opp mot hverandre. Dette er særlig viktig å være bevisst på med hensyn til den siste delen av problemstillingen i vår oppgave. Det kan fint være at 1.Fregattskvadron, og i neste linje Forsvaret, kan ta med seg viktige momenter fra de observerte virkningene i denne casen. Samtidig kan såpass mange variabler ha endret seg til neste gang en endring skal gjennomføres, at funnene i denne oppgaven kan stå i fare for å villede fremfor å veilede.

Problemstillingen baserer seg på en forutsetning av at egne observasjoner gjort i fregattmiljøet til en viss grad stemmer: At spesialister uttrykker motstand mot OMT. Vi har jobbet på fregatt gjennom store deler av OMT-prosessen, og kan således selv ha blitt farget av motstanden som har vært opplevd blant kollegaer i skvadronen. Teorien i kapittel 3 beskriver flere faser i en organisatorisk endringsprosess. En mulig fallgruve ved vår virkelighetsforståelse er at fundamentet i problemstillingen har blitt basert på et utdatert bilde. Således at den formeningen som er blitt skapt av motstanden som var rådende i det den nye ordningen først ble introdusert ikke er et nåværende bilde av virkeligheten. Det er absolutt mulig å se seg blind, slik at det baseres et varig inntrykk på daværende reaksjoner. Hvor man ikke har fått med seg at spesialistene har kommet seg videre i bearbeidelsesprosessen i takt med at OMT i sin helhet kanskje har blitt et sterkere produkt enn det var når det først ble introdusert. På bakgrunn av et feil situasjonsbilde, kan derfor dette også ha lagt feil premisser til grunn i utformingen av spørsmålene. Eksempelvis kan det være at valget om å ha flere relativt lukkede spørsmål har ledet respondentene inn på en sti der de har en oppfatning av at det forventes at de utviser en høyere grad av motstand mot OMT enn de egentlig har.

En potensiell svakhet som ble diskutert var det faktum at respondentene er kollegaer. I denne konteksten er det ikke vektlagt til å være en faktor som påvirker troverdigheten og påliteligheten til oppgaven. Snarere tvert imot, antas denne faktoren som en mulighet til at respondentene følte seg mer komfortable og dermed gi oss et mest mulig riktig bilde av sine synspunkter.

5. Analyse

Problemstillingen denne oppgaven skal svare på er som skrevet i kapittel 1.1:

Hva kan sies om graden av motstand ved implementeringen av OMT blant spesialister i 1. Fregattskvadron? Hvordan kan motstanden forklares? Hvilke lærdommer kan trekkes ut av endringen med sikte på senere omstillinger?

For å kunne utlede en konklusjon av resultatene vil dette kapittelet bruke datamaterialet hentet fra respondentene til drøfting mot teorien presentert i kapittel tre. For å skape et bredere grunnlag vil det også sees opp mot det empiriske grunnlaget beskrevet av Regjeringen og FD vedrørende OMT.

Delkapittel 5.1 til 5.5 av dette kapittelet tar for seg del en og to i problemstillingen: Hva som kan sies om graden motstanden ved implementeringen av OMT blant spesialister i 1.

Fregattskvadron, og med bakgrunn i teori eventuelt forklare denne motstanden. Drøftingen mot den delen av problemstillingen vil videre gjøres ved en sammenligning mot blant annet de ulike årsakene til endringsmotstand i organisasjoner. Delkapitlene vil indirekte være med på å gi grunnlag for å trekke erfaringer til å svare på siste del av problemstillingen:

Lærdommer som kan trekkes ut av endringen med tanke på fremtiden. I tillegg vil delkapittel 5.6 i analysen gå direkte inn på denne delen hvor respondentenes sitt synspunkt analyseres angående hva som er å lære av prosessen ved OMT.

5.1 Informasjonsflyt i forkant og underveis i omstillingen

Gode transformasjonsledere er beskrevet som dyktige på å skape en visjon og tillit blant sine medarbeidere. Dette skyldes særlig på grunn av måten de kommuniserer utover i organisasjonen (Martinsen, 2015, s112). I samtale med respondentene er det en tendens blant flere at uformelle kilder har vært en betydelig informasjonskilde når den kommende omstillingen ble kjent i 1. Fregattskvadron. En respondent beskriver det på denne måten:

Husker at det gikk mye på ryktebørsen i starten, min besetning var en prøvebesetning for konvertering. Noe har kommet via presentasjoner fra flaggmestrene og N1. Men har du en kompis som er OR 7 på land et sted føler jeg at man hører mer fra han først uformelt.

Som beskrevet av Martinsen (2015) så vil en sentral faktor for å lykkes fra ledelsens side i Marinen være evnen til å ta styring i informasjonsstrømmen gjennom organisasjonen.

Hensikten med dette fra deres perspektiv vil være at tydelige overordnede mål i det som kommuniseres vil gjøre omstillingsfasen til noe ansatte ser på med stolthet og tillit til at dette

er for det beste. Kan dette eventuelt være en katalysator for eventuelle andre årsaker til grader av motstand mot OMT? Hvis spesialistene ikke opplever at de får den offisielle gode informasjonen hvor deres søken etter svar tilfredsstilles er det mulig at hele situasjonen oppleves mer ukjent enn den nødvendigvis må være. Jacobsen sin første årsak til endringsmotstand indikerer at det å bevege seg fra en kjent og komfortabel posisjon til en mer ukjent hverdag vil være en årsak til motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En slik sammenheng indikerer at noe av motstanden blant respondentene ligger i en usikkerhet i hva dette faktisk betyr for dem: «*Informasjonen som har kommet ut har vært god, men det har fortsatt kommet lite informasjon om for eksempel karriereplanene til spesialistene. Det er et vakuum ...*». På den andre siden er det interessant i å se på hvorfor det oppleves på den måten av majoriteten. Det nye regimet er i all hovedsak basert på å nærme seg den NATO-standard man ser hos de fleste medlemsnasjonene. I den hensikt å gi forutsigbarhet innad i organisasjonen og utad mot allierte slik at Norge ikke blir et annerledesland (Stortinget, 2015). På bakgrunn av det så vil det være nærliggende å tro at konseptet som OMT innfører ikke vil være ukjent for mange av spesialistene i 1. Fregattskvadron. Særlig med hvis man tar fregattens seilingsmønster i perspektiv, hvor det er jevnlig interaksjon og møter med utenlandsk personell. Dette er også noe som anerkjennes av respondentene, og da særlig med eksemplifisering mot det amerikanske systemet. Allikevel blir det beskrevet et behov etter mer informasjon for å dekke et opplevd informasjonsvakuum.

Betegnelsen *karriereplan* er noe som nevnes av samtlige respondenter i denne oppgaven. I dette tilfellet betyr det en plan for hvordan forventet karriere skal forløpe seg fra start til slutt i 1. Fregattskvadron og eventuelt utover i organisasjonen. Utgangspunktet er at ansatte med en gitt type kompetanse da skal kunne vite hvor organisasjonen ser for seg at et typisk karriereløp skal være, det typiske her blir fortalt som at det vil være ulike veier man kan gå etter hvert som kompetansen utvikles, egne personlige ønsker og organisasjonens behov endres. Karriereplanen til en nyutdannet operativ offiser fra Sjøkrigsskolen har som et eksempel veldig klare rammer etter fullført skolegang. Ved tilsetting i skvadronen starter offiseren på bro som navigasjonsoffiser, dette er på grunn av at de har fordypning innenfor nautikk og skal løse sertifikat som dekksoffiser⁴. Videre følger det en konkret vei gjennom videreutdanning internt i Sjøforsvaret, hvor man går tilbake på fregatt for å tjenestegjøre i operasjonsrommet. Etter dette vil det komme ulike forgreninger, hvor man i perioder kan få

⁴ Sertifikatkrav dekkavdeling- For å kunne tjenestegjøre som vakthavende bro og tiltre i rollen som skipsfører på et fartøy over en gitt bruttotonnasje sivilt og militært er det påkrevd med et utløst maritimt sertifikat som tilfredsstiller kravene gitt i lovverket(Lovdata.no, 2012)

landtjeneste, masterutdanning og hvis riktige kvalifikasjoner fylles få jobb som skipssjef på et av fartøyene. Utover dette forteller respondentene at det også finnes en rekke andre klart definerte muligheter i de operatives karriereplan. I denne omstillingen hvor det opprettes nye stillinger, er det nå forholdsvis klar separering i hvilke stillinger som er beregnet for offiserer og spesialister, eventuelt også om begge søylene kan bekle stillingen. Den største delen av arbeidet ligger av den grunn sannsynligvis på det å lage nye beskrivelser og planer for den nye grenen med spesialister. Det tidligere nevnte vakuemet blir her av en annen respondent beskrevet slik: «... *spesialister sitter i et vakuum med mangel på informasjon og karrierevei*». Basert på øvrig data virker det å være en høy korrelasjon mellom mangel på generell informasjon og spesifikk informasjon vedrørende videre karriere.

Tolkningen er derfor i retning av at det mest problematiske med formidlingen av OMT ikke er at uformell informasjon fra øvrige kollegaer skaper motstand. Hvor dette igjen kunne vært med å skape en ukjent situasjon hos spesialistene på grunn av uklar formidling. Det virker å henge mer opp mot at mangelen på spesifikke avklaringer enten formelt eller uformelt er det som er mest fremtredende i dette tilfellet. Konkret gjelder det med tanke på hva betydningen er når det gjelder den enkeltes fremtidige karriere. Flere av respondentene nevner spesifikt det at mye av det som kommer er gjentakelser fra tidligere, uten at det kan svares avklarende på når spesialiststillingene i deres avdeling skal få en karriereplan. Basert på dette vurderes det som trolig at årsakssammenhengen rundt det ukjente ved omstillingen kan knyttes opp mot en usikkerhet for den langsiktige påvirkningen innenfor hvilke karrieremuligheter som er åpnet og lukket med OMT.

5.2 Ansattes overbevisning av behovet for omstilling

Informasjonsflyt vil bare være et av flere virkemidler for at omstillinger skal lykkes. Grunnen til at det er behov for ulike midler kan sees i sammenheng med aktøren som er endringsagent i organisasjonen. Deres primære suksesskriterier i gjennomføringen av endringsprosess defineres ved at de klarer å skape et opplevd behov for endring, og at de er klare til å håndtere det som oppstår av motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s388). Dette behovet har en rekke forhold det må overkomme for å virke troverdig. Tidligere funn tilsier at det gjerne vil være en snever horisont hos ansatte hvor det først og fremst er egeninteresse som vektlegges, fremfor at man klarer å se en helhet med hva som tjener organisasjonen best (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette samsvarer også med hva Jacobsen definerer som en frykt for personlig tap, hvor det er en bakenforliggende frykt for at prosessen ikke vil tjene en selv. Hos respondentene svarer halvparten at de absolutt ser behovet for den nye ordningen,

samtidig er de kritiske til noen av veivalgene som er gjort i prosessen. På den andre siden sier to av respondentene helt konkret at de ikke klarer å se at dette skal være med på å øke den operative evnen i skvadronen.

Bakgrunnen for OMT har som beskrevet en rekke sentrale faktorer fra politisk og strategisk perspektiv hvor det er blitt identifisert et behov for å kunne holde på viktig kompetanse lenger slik at den operative evnen og kampkraften blir ivaretatt. Flere respondenter identifiserer en del av disse faktorene der en av dem sa: «*Vi hadde jo den majorgraden. Det var flere majorer enn sersjanter i 2015, så der ser du jo også problemet. Det går ikke opp ...*». Av dataen er det også klare tendenser som peker mot at det er en enighet om at tidligere personellordning hadde en rekke svakheter. Hovedpunktet som trekkes frem av respondentene er på den tidligere manglende muligheten eller viljen til å holde på kritisk personell utover kontrakten som avdelingsbefal ved fylte 35 år. Derfor er det også tilnærmet samstemthet i at det fremover skal være lettere å kunne få yrkestilsetning til T-60 hvis det er ønsket fra arbeidstakers side. I det nevnte perspektivet kan det tolkes at organisasjonen vil gi sin støtte til omstillingen. Parallelt kommer det sammenhenger hvor det fremheves utfordrende forhold vedrørende flere aspekter. En respondent sa følgende:

Problemet ligger jo hos de som har vært i systemet. De som kommer inn i systemet kommer inn i et nytt system og de får rammene der. Så det er bare en overgangsgreie uansett. På et eller annet tidspunkt vil de gamle tradisjonene være vekke og folkene vil være pensjonert.

En spennende påstand som påpekes av respondentene er det som i denne omstillingen kalles en overgangsfase, hvor det på en side er eldre spesialister med erfaring fra tidligere ordning. Dette støttes også opp av flere andre, blant annet beskriver en annen effekten av endringen på denne måten: «*... om fem-seks år vil vi nok kunne se den reelle effekten av omstillingen ved at de som var rundt 30 år når omstillingen slo inn nå har sluttet.*». På den andre siden kommer som tidligere en jevn frisk tilstrømning med nytt personell til organisasjonen som ikke har den samme forankringen i hvordan det tidligere systemet fungerte. Overordnet hvis dette hadde vært en reell vurdering som lå til grunn ville det måtte kunne beskrives særdeles dristig av en organisasjon å kalkulere med i sitt planarbeid. På kort sikt ville det kunne ført til motsatt effekt med at en større gruppe av personellet får en sterk misnøye til OMT. I en lengre planperiode vil det kanskje være nødvendig at ikke alle kommer til å være fornøyde med de tiltakene som gjøres for å oppnå best resultater på lang sikt. Det tolkes også til en viss grad samsvar med at respondentenes egne interesser er fremtredende, slik det blir beskrevet

av Kotter & Schlesinger (2008). Det korrelerer også med at de med erfaring fra systemet etterlyser karriereplaner, hvor deres vei videre er beskrevet. I dokumentasjonen (FD, 2015a, b) rundt iverksettelsen av ny ordning er det ikke klart å identifiseres direkte formuleringer på at man tar en ekstra risiko på at man ikke nødvendigvis klarer å holde på de som konverterer til spesialistkorpset. En mangel på direkte formulering betyr nødvendigvis ikke at dette ikke er tatt hensyn til i utarbeidelsen. Allikevel er det trolig basert på tilgjengelig teori og tolkningen at det er en grad av egne interesser som styrer dette synspunktet.

Flere av årsakene vedrørende OMT som gjør at empirien indikerer at egeninteressen fremtrer hos spesialistene er beskrevet av Jacobsen & Thorsvik (2013) blant deres ti årsaker til motstand. Personlig tap ved mangel av karriereplan trekkes som nevnt frem. Under dette kommer det også frem hos respondentene at det videre gir en frykt for manglende lønnsutvikling og anerkjennelse over tid hvis planen er å jobbe med fagfeltet i lengste tilfeller ut forsvarskarrieren. Den psykologiske kontrakten, og et eventuelt brudd på denne viser også dataen trolig er en relevant faktor. I denne oppgavens tilfelle er det ved den enkelte ansatte forventninger ved ansettelse om bord på fregattene er vurdert til å være ganske klare. Derfor vil dette spille inn som en faktor når respondentene opplever en større inngripen i den vante orden og identitet som har blitt opparbeidet i løpet av flere år. Ingen av respondentene hadde sannsynligvis noen forventning om at en slik organisatorisk endring ville skje. Dermed blir det heller ikke uventet at det kommer en reaksjon som er med på å hindre de som blir truffet fra å bli overbevist om at dette er nødvendig for helheten. For eksempel beskriver en respondent at en av grunnene til at overbevisningen uteblir er at det nå kanskje blir hvilken søyle man tilhører som er det viktige når forfremmende stillinger skal lyses ut. Det motsatte blir her beskrevet som hvor kvalifisert den som søker er i forhold til erfaring og kompetanse. Dette er for øvrig sammenfallende med antakelsen fra kapittel 3.6.1. Et eksempel innenfor dette som stadig trekkes frem er at det er en skepsis mot at det nye norske systemet skal bli for likt måten vår allierte samarbeidspartner USA har organisert personellet. Dette er et system noen av respondentene mener ikke passer i et lite land som Norge, hvor det er en bredere oppfatning om like muligheter for alle. Dette er da sett opp mot det trekkes frem som et mer segregert skille mellom de ulike personellgruppene i det amerikanske forsvaret. I henhold til stortingsmeldingene (FD, 2015a) vedrørende OMT er det ingen tvil at dette er inspirert av andre NATO-nasjoner, herunder også USA. Samtidig er det nærliggende å tro at hverken Stortinget eller Forsvaret har noen ambisjon om å skape en kopi av dette. Blant annet på grunn av respondentenes egne beskrivelser av kulturelle og sosiale forskjeller mellom

Norge og USA. Allikevel er tatt en vurdering på hvordan man kan gjøre forbedringer for å sikre lengre ansettelsesforhold for de med operativ fagkompetanse, og samtidig gå over til en internasjonal mer uniform personellstruktur. På bakgrunn av dette kan man istedenfor sammenligne behovet for denne omstillingen opp mot arbeidslivet for øvrig. En særlig relevant faktor her som respondentene har trukket frem er at det nå er en langt større likhet i at det tilbys varig fast ansettelse, hvor kortere kontrakter og engasjement ikke skal være en så stor del av massen. Neste delkapittel vil derfor gå videre i å se på hvordan de den faktiske påvirkningen har blitt oppfattet etter at omstillingen ble startet.

5.3 Opplevd påvirkning av omstillingen ved implementering

Forsvaret som organisasjon kan sannsynligvis i større grad enn mange sivile bedrifter og selskaper beskrives som tungt preget av symbolikk og identitet. Endring eller tap av disse to begrepene er også beskrevet som to vanlige årsaker til motstand. Hierarkiet i 1.

Fregattskvadron er formelt skrevet fra topp til bunn, og det er uniformer og grader i tillegg til navn på stillingen som er med å forklare hvor den enkelte hører til. I tillegg er mye av dette bundet opp mot tradisjoner med røtter langt tilbake i tid. Endring i den symbolske orden blir beskrevet ved at det meste på arbeidsplassen tillegges en mening, og indre verdi. Dette kan også knyttes tett opp mot den identitetsfølelsen man bygger når man er blitt godt kjent i jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Derfor vil det også være rimelig å anta at det å være eksempelvis fenrik eller løytnant betyr noe for hvordan man som individ identifiserer seg selv. Hvilket igjen kan bety at en endring over til en ordning som ligner på noe man ser hos allierte nasjoner, men ikke har det samme personlige forholdet til selv vil påvirke identitetsfølelsen og være et brudd på den symbolske orden.

I analysen av dataen virker samtidig ikke dette direkte å være en fremtredende årsak. Blant respondentene sett opp mot noen av argumentene for hvorfor det manglet overbevisning blant hos flere i forrige delkapittel. Eksempelvis så sier en respondent det slik: «*I selve tjenesten har det påvirket meg lite, tekniker som fenrik og tekniker som OR*». Det som trer frem i lyset er at mye føles overraskende likt slik det var tidligere. De fellesoppholdsrommene på fregattene har som tidligere både de som nå er spesialister med befalsutdanning og offiserer i samme messe⁵. Det som tidligere ble kalt offiserlugar har nå skiftet navn til befalslugar, og

⁵ En **messe** er et spise- og oppholdsrom der mannskap eller militært personell sosialiserer, inntar sine måltider og i noen tilfeller bor.

blandes fortsatt mellom begge korpene. Hovedretningen peker altså i en retning av at den identiteten som befal er overført uten at betydningen av den myndigheten rollen eller symbolikken det medbringer har blitt nevneverdig redusert på veien.

På den andre side er det et viktig skille som har oppstått som følge av OMT. Dette går på kommandoforhold mellom søylene, og hvordan eldre spesialister eksempelvis skal forholde seg til unge offiserer. En respondent forklarer det på følgende måte: «... når du kommer til visse situasjoner, så må det skilles på hvem som skal ta valgene ... Så lenge folk er innforstått med at det er greit, så er ikke det noe problem». Innenfor dette virker det å være en del momenter å trekke ut fra respondentens svar. På en side er det en endring av maktforhold ved innføringen av OMT. Ser man dette videre opp mot hva Jacobsen & Thorsvik (2013) skriver om at ansatte vektlegger endringer av symbolsk orden er det trolig en sammenheng i dette. Hvordan er det intervjuobjektene i 1. Fregattskvadron har opplevd denne omveltningen i praksis? Fra intervjuene forteller flere av respondentene om et ubehag av hvordan maktbalansen mellom spesialister og offiserer kom til å bli etter innføringen: «Fikk en litt dårlig følelse i begynnelsen med at dette var OF sin tid til å skinne ...». Dette forholdet virker det som begge korpene har vært bevisst på for å ikke ødelegge de sosiale båndene seg imellom, den samme respondenten fortsetter på denne måten: «... dette har sklidd seg greit i orden. Det er blitt noe mer slik at OR styrer mer av systemene, og at OF fikser det andre». Om dette skyldes en faktisk bevisstgjøring blant de ansatte for å unngå for eksempel uroligheter på arbeidsplassen. Eller om det bare kan konkluderes som en naturlig forlengelse av det norske samfunnet for øvrig, hvor det må sies å være en stor grad av likhet kommer ikke frem av undersøkelsen.

Når det analyseres videre på den symbolske orden er det allikevel fortsatt en indikasjon fra flere at dette oppleves som en nedgradering av status fra hvordan det fungerte tidligere. Årsakssammenhengen av dette basert på analysen virker å være noe kompleks. På den ene yttersiden har du en av respondentene som ser på det som klar endring i status:

... jeg føler det har vært en nedgradering. Det er jo bare en vits når alle snakker om det. Altså at folk ler av hele OR-greiene. Det er liksom ikke noe særlig snakk om OR som en positiv greie. Det beste eksempelet jeg kommer på er at når det kom så ble det gjort veldig narr av på grunn av innføringen, og av oss som OR.

Hvis flertallet av respondentene hadde beskrevet sin egen vurdering av en slik nedgradering av status ville det kunne vært pekt ut som en klar faktor i forklaring av motstand i forbindelse

med OMT. I henhold til analysen er ikke dette noe de øvrige respondentene sier direkte, flere velger derimot en mer forsiktig tilnærming. Eksempelvis er det en som forklarer at hvis det hadde vært mulig å ta valget på nytt, så hadde det utvilsomt vært å endre på karriereløpet slik at man fortsatt hadde vært offiser. Årsakene til dette virker sprikende i den innsamlede dataen. På den ene hånden er det enkelte som oppgir konkrete eksempler fra sin egen avdeling, hvor det er kommet inn betraktelig yngre personell med utdanning fra Sjøkrigsskolen som etter kort tid har vært på samme lønnsnivå. Dette går i tillegg direkte på det Jacobsen & Thorsvik (2013) kaller personlig tap. Der det kan argumenteres for at flere respondenter har et inntrykk av at det er lønnsmessig negativt å bli satt i bås som spesialist, og således er mindre verdt som ansatt i den personellkategorien. Samtidig har ikke denne oppgaven gjort en studie i lønnsstrukturen mellom spesialister og offiserer. Derfor er det verdt å betrakte at en sannsynlig årsak i en del tilfeller til at en yngre offiser kan komme på et tilsvarende lønnsnivå som en eldre spesialist er den formelle utdanningen. De som er nyutdannet fra Sjøkrigsskolen har minimum en bachelorgrad i grunn. En spesialist kan også ha dette eller annen høyere utdanning, men det er også mange som har all sin utdanning etter videregående skole fra mindre kurspakker og den opplæringen som gjøres om bord på fregattene. Slik uformell utdanning er med på å gjøre de til verdifulle ansatte, siden det over tid bygger en veldig god fagkompetanse. Samtidig som det kanskje ikke gir samme uttellingen opp mot fullførte grader på høyskole eller universitet.

Videreføringen av å holde tett på befal og offiserer som nevnt tidligere med felles messe og lugarer er også med på at de sosiale båndene ikke virker å være en viktig faktor til motstand i OMT. De fleste responderer at de ikke merker noen forskjell i det hele tatt. Hadde det vært gjort en større segregering ville det trolig økt motstanden i skvadronen. Flere trekker her frem som også tidligere i oppgaven at dette skillet mellom korpene er mye større i USA, og at et klasseskille på denne måten i større grad kan stride mot den norske modellen med likhet. Noen mener også at det er blitt et bedre forhold og enklere å snakke med for eksempel eldre offiserer i ettertid om bord. Hva dette skyldes er vanskelig å peke ut spesifikt. En mulighet er at det kan skyldes at det tidligere var en underliggende faktor fra offiseren med krigsskoleutdanning om at det var en manglende forankring i et felles utgangspunkt, hvor den andre kanskje kun satt med befalsskole og relevant arbeidserfaring. Allikevel sees det som mer sannsynlig at det kan forklares med en felles forståelse internt av at OMT ikke bør påvirke arbeidsmiljøet på fartøy negativt, fremfor at det har vært andre underliggende faktorer som har påvirket ansatte tidligere.

Sett opp mot teorien vedrørende endringsledelse er det gjentakende en viktig faktor at man lykkes lettere hvis medarbeidere i organisasjonen ser seg tjent med den nye retningen som velges. Dette vil sannsynligvis gjelde primært på et personlig nivå for den enkelte, men også at det vil tjene helheten i det lange løp. I delkapittelet om informasjonsflyt var de ansattes karriereplan i stor grad trukket fram blant oppgavens respondenter. Hvordan dette har påvirket respondentene er ulikt. Et par har sammenlignet med tidligere i hovedsak mange av de samme mulighetene. Andre har opplevd en påvirkning i større grad:

«Det er ganske nytt fra da jeg ble konvertert, så ble jeg begrenset til hvilke stillinger jeg kan ha. Før kunne jeg egentlig ha alt av stillinger i maskin frem til 1. Maskinist. Ved OMT så ble jeg egentlig stoppet i maskinbefal stillingen, som egentlig bare er en kategori med spesialister som er i en gruppe der uten andre muligheter.»

Kategorien som blir beskrevet i sitatet tolkes fra det respondenten sier å være satt på spissen. Samtidig trekker han frem ett poeng andre også fremhever om at det i starten opplevdes å være en mangel i marinen og ned til 1. Fregattskvadron om hvilke stillinger i de ulike avdelingene som skulle være utelukkende for offiserer, spesialister eller kunne innehas av begge gruppene. En slik persepsjon blant ansatte om at det settes større begrensninger og muligheter for fremtiden som følge av en omstilling kan da gi en sannsynlig årsakssammenheng mot at man stiller seg positiv til endringene. Ved utløpet av 2020 har det ut fra analysen skjedd en mer tydelig avklaring spesielt i skvadronen om hvilke stillinger som tilfaller henholdsvis offiserer og spesialistene. Respondenten i forrige sitat har nå for eksempel fått en stilling med flere muligheter i sin avdeling. Innenfor dette virker å være et av punktene som jobbes mest med både i skvadronen og Forsvaret for øvrig. I den hensikt å tydeliggjøre hvilke muligheter og begrensninger den nye ordningen medfører. Dette kommer nok også til å være et sentralt punkt i en eventuell evaluering av hele omstillingsprosessen.

5.4 Utvikling av motstand over tid

Dette delkapittelet drøfter svarene fra den delen av intervjuguiden som tar for seg utviklingen av motstanden blant spesialister fra det tidspunktet de ble kjent med OMT, og hvorledes denne har økt eller minket i grad siden den gang. Det er i intervjuene av den årsak sett spesifikt på om respondentene er mer positive nå enn før. Tidligere avsnitt har alene vanskeligheter med å identifisere hvordan utviklingen av motstandsgraden har vært siden begynnelsen og potensielt endret seg med tiden. Utviklingen av motstand over tid vil være med å bidra til å se på hvordan endringsagentene i organisasjonen har forstått og håndtert den

motstanden man kan forvente oppstår som følge av endring. I tillegg kan for eksempel de forventede reaksjonsfasene som karakteriseres i starten av en endringsprosess herunder; overraskelse og benektelse ha vært en dominerende faktor den første tiden etter annonseringen av OMT (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Respondentens synspunkter er splittet på hvordan spesialistene opplever dette nå i forhold til ved starten av prosessen. Den ene siden opplever det som en langt mer oppløftende ordning nå enn hva som nødvendigvis var tilfellet før. En respondent uttaler seg på denne måten:

Det har blitt mer positivt. Det var ganske negativt første året i avdeling når vi så de dårlige vilkårene folk fikk. Nå er det blitt mer implementert. Jeg har ikke merket negative holdninger om bord i det siste.

Denne respondenten og de andre som ser en positiv endring med tiden trekker særlig frem at det er på fartøyene i skvadronen de ser denne fremtoningen. Hvis det er lignende holdninger som nå er det dominerende i skvadronen er det et tegn på at mange av spesialistene nå er kommet til konsolidering, eller har tilpasset seg endringene OMT har trukket med seg. En respondent trekker videre frem at den interne håndteringen i store trekk har vært vellykket så langt det lar seg gjøre, men at når det skal samhandles med eksterne aktører eller utenfor skvadronen så er det større utfordringer. Eksempelet som nevnes er at respondenten i en periode jobbet på fartøysbesetningen som tar seg av større vedlikeholdsperioder på fregattene. Her ble det vurdert hensiktsmessig å gjøre respondenten til midlertidig OF. Grunnen til dette ble forklart som at det ville gi mer slagkraft opp mot eldre offiserer utenfor skvadronen med koordinerende stillinger innenfor materiell og logistikk. Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver i denne sammenheng at eksterne aktører ønsker stabilitet opp mot sine samarbeidspartnere. I denne sammenhengen er det ikke korrekt å si at disse eldre offiserene er helt eksterne aktører, da de også befinner seg innenfor Forsvarets struktur. Allikevel så er avstanden i organisasjonen stor nok til at det tolkes slik basert på vår analyse til at dette kan være en forklarende årsak til motstanden.

Andre halvdel er i utgangspunktet langt mer tvilende eller uenig i om motstanden har minket siden implementeringen begynte. En forklarer det på denne måten: «Økende misnøye fra 2016 blant spesialistene fra skepsis i 2016 til misnøye nå. Dette da på bakgrunn av det virker halvferdig». Dette blir fremhevet på en ganske lik måte av en annen: «Generelt har jeg ikke hørt noen snakke positivt om dette ...». Skillet eller dannelsen av to nærmest helt ulike grupperinger kan tyde på at det er en stor variasjon blant spesialistene i hvordan de har taklet

eller oppfattet prosessen siden 2016. I følge Watson (1971) kan en av årsakene til dette være at mennesker generelt har en begrenset evne til endring i utgangspunktet, men at det i tillegg vil være enkelte som er enda mindre egnet til å godta dette. Tidligere i oppgaven ble det beskrevet at det ble valgt ut respondenter fra to av besetningene som er på fregatt. På bakgrunn av dette er det en tilsynelatende forskjell i hvordan holdningen til hele omstillingen er på inneværende tidspunkt. Respondentgruppen på den ene besetningen er tolket til å være langt mer positive og har en mer tydelig aksept for OMT, hvor på det er langt mer uenighet i den andre gruppen. Sammenlignet med Watson virker det mindre sannsynlig at årsaken kan begrunnes i at de individene med mest begrenset evne til endring befinner seg samlet på et sted. Da er det mer vurdert som mer troverdig at det er andre faktorer som har vært et hinder i at denne besetningen ikke har kommet til samme reaksjonsfase eller aksept som førstnevnte besetning. Det har tidligere i oppgaven blitt beskrevet om endringsorientert ledelse og endringsledelse, hvor transformasjonsledere og endringsagenter er blitt trukket frem som to sentrale faktorer i å bringe frem en vellykket endringsprosess.

I fregattskvadronen er det en del interaksjon mellom besetningene, særlig gjelder dette i perioder når flere av fartøyene har lengre perioder til kai. På samme tid kan det gå lange perioder uten at det er tilfellet, for eksempel på grunn av høy seilingsaktivitet. Når fartøyene har høy aktivitet på sjøen blir det vanskeligere for pådriverne og lederne på land å påvirke de ansatte som en visjonær, inspirerende pådriver for OMT. Det blir også problematisk å være den endringsagenten som kan svare og håndtere eksisterende eller oppdukkende motstand blant de ansatte om bord. Kan den forskjellen som blir funnet i analysen derfor skyldes en ulik tilnærming i hvordan den enkelte besetningsledelse har håndtert endringsprosessen? Sannsynligvis vil det kunne være en påvirkende årsak, en av respondentene mener for eksempel at det hele føles som en vits blant besetningen. Dette kan være et symptom som er med å forklare forskjellen i hvor vellykket de fartøysinterne endringsagentene har vært gjennom prosessen.

En av oppgavens antakelser fra kapittel 3.6 var at det ville være en manglende grad av måloppnåelse sett opp mot funksjonen som en endringsagent har. Basert på persepsjonen mellom to besetninger virker det ikke å være mulig å trekke et entydig svar ut av den tilgjengelige dataen for hele omstillingsperioden. Det er i utgangspunktet høy enighet om at det var mangler innenfor transformasjonsledelse og endringsagenter ved prosessens begynnelse. Mot slutten er det derimot mer uklart med den datamengden tilgjengelig for tolkning om dette fortsatt er tilfellet. Respondentene på en besetning fremhever at det er blitt

langt mer positivt og forståelse for at dette har vært nødvendig for å gi mer operativ evne i 1. Fregattskvadron. Samtidig beskriver den andre siden at det fortsatt er en manglende overbevisning om behovet for OMT, og at dette faktisk er en forbedring sammenlignet mot tidligere ordning for ansatte.

5.5 Betraktninger fra de institusjonelle og instrumentelle organisasjonsperspektivene

Ved å studere funnene fra ståstedene til perspektivene beskrevet i teorien fra kapittel 3.3.1 og 3.3.2, er det flere interessante koblinger mellom utsagnene til respondentene og historisk forskning gjort gjennom disse organisatoriske perspektivene. Dette delkapittelet drøftes ut fra et premiss om at Forsvaret hovedsakelig har tatt vurderinger og valg vedrørende OMT fra et instrumentelt ståsted. Bakgrunnen for premisset er utsagn fra Forsvarets ledelse der de har begrunnet OMT, som oppgaven gikk nærmere inn på i innledningen. Svarene til kandidatene drøftes fra begge perspektivene.

Allerede i starten av intervjuene, benyttet samtlige respondenter anledningen til å tydelig få frem en undertone mot at OMT ikke var velkomment tiltak. På det tidspunktet var det ganske entydig at det pekte mot i hvert fall en viss grad av motstand. Innenfor det institusjonelle perspektivet sier Røvik: *«Sosialkonstruktivister er generelt sett kritiske til idéen om en organisasjonsvitenskap som peker mot universelle styrings- og designgrep som skal være anvendbare til tross for lokale forskjeller»*. Den teorien virket til å umiddelbart være interessant å ha i bakhodet når besvarelsene skulle studeres nærmere, selv om man på dette tidspunktet ikke kunne si noe om grunnen til motstand. Hvis man skal se på motstand mot OMT fra dette perspektivet, skulle man tro at personellet utviser motstand fordi de ikke har troen på de spesifikke grepene som gjøres i forbindelse med endringen.

Ved å videre ta et blikk på bakgrunnen til omstillingen fra Forsvarets ståsted, kan det gjennom et instrumentelt perspektiv tolkes som at omstillingen skal gjøre Forsvaret til et mer effektivt redskap for å oppnå målene til organisasjonen. Ved å optimalisere den formelle strukturen, sikter Forsvaret på å kanalisere atferden til de ansatte ved å sette henholdsvis offiserer og spesialister inn i rammer som sier noe om hva de skal gjøre og hvordan de skal handle (Egeberg, 1984). Respondentene har alle avgitt sine meninger om informasjonen som har kommet fra endringsagentene. Hovedmomentet å ta med seg om respondentenes meninger om informasjonsflyten er først og fremst at de jevnt over er kritiske til mangelen på spesifikk informasjon vedrørende uavklarte forhold, og det kommer vi straks tilbake til.

Sekundært påpeker flertallet at endringsagentene snakker om omstillingen og fremtiden på en optimistisk måte. En respondent ordla endringsagentenes fremtoning om OMT som: «*alt skal bli så bra ...*». Denne optimismen kan ses i sammenheng med det som Røvik beskriver som en rød tråd i forskning innenfor instrumentell organisasjonsteori. At man har en optimisme til fremskritt, utvikling og kunnskap der en mener at organisasjoner videreutvikles gjennom bruk av tidligere forskning innenfor organisasjonsteori (Røvik, 2007). I denne konteksten kan man vurdere «tidligere forskning» til å være synonymt med at man ser til andre land sin organisering av militært personell. Nemlig at andre land sine militærstyrker opererer med tilsvarende personellkategorier så derfor må noe tilsvarende også fungere i Norge. Hvorfor ser det da likevel ut som at det er motstand mot dette hos spesialistene i 1.Fregattskvadron?

Det er sannsynligvis sammensatt av flere grunner. En mulighet kan være at den tidligere forskningen er mangelfull, altså at to personellkategorier ikke fungerer bra i praksis. Fordi dette likevel er praksis i mange NATO-land, er det ikke nærliggende å tro at en offiser/spesialistordning er en dårlig måte å organisere personell på. Det igjen gir grunn til å antyde at det er lokale norske forhold som er grunnen. Flertallet av respondentene uttrykker forståelse for fordelene med OMT, og at de kan forstå at tanken bak er god for å løse noen av Forsvarets utfordringer. Samtidig påpekte samtlige respondenter opp til flere steder i intervjuene sine, selv når det aktuelle spørsmålet ikke var designet til å spør om det, at ordningen bærer preg av å være uferdig. Derfor er det rimelig tydelig at det rår en frustrasjon blant respondentene fordi de føler seg tvunget inn i en ny uferdig struktur med tilhørende usikre framtidsutsikter om egen karriere. Et tilsynelatende forsterkende element er at halvparten av respondentene uttrykte frustrasjon over at det har blitt brukt tid på å utarbeide distinksjoner⁶ til spesialistene fremfor å avklare forhold som de mener er viktigere. En respondent sa følgende:

Drit nå i distinksjonene og få på plass det som faktisk gjelder. Dette gjør at jeg mener at det blir en vits. Fiks lønn, fiks muligheter og karriere. Hvorfor skal vi bruke tid på dette? Når alt dette er på plass, så kan vi tegne de distinksjonene. Blir egentlig litt flau av hele den distinksjonsdebatten.

Det å ikke ha på plass grunnleggende momenter som plan for fremtidig lønnsutvikling og stillinger for spesialister, når dette foreligger for den andre søylen (offiserer), er ikke forenelig med hverken teoriene fra det institusjonelle eller instrumentelle

⁶ En distinksjon er et merke festet til en militær uniform og sier hvilken militær grad personen har.

organisasjonsperspektivet. Fra et instrumentelt ståsted kan man rett ut si at OMT fremstår uferdig, og av den grunn ikke ser ut til å bidra til at organisasjonen når sine mål. Fra et institusjonelt ståsted kan dette vinkles noe annerledes. Når en inngripen ikke holder mål opp mot de eksisterende verdiene i organisasjonen, øker sannsynligheten for å mislykkes. Da setter gjerne de ansatte på gulvet seg på bakbeina fordi de mener toppledelsen ikke forstår hvordan ting egentlig er (Røvik, 1998). Ved å sette seg på bakbeina kan en mulighet være at de ansatte tolker situasjonen i verste mening, og at ordningen egentlig ikke er så uferdig som de gir uttrykk for. Av disse to perspektivene kan det likevel se ut som at det instrumentelle perspektivet treffer best på å forklare motstanden fra denne vinklingen, på grunn av hyppigheten og omfanget av utsagnene om et uferdig OMT som gjennomsyret intervjuene.

Et interessant moment å se fra et institusjonelt perspektiv, er spørsmål om hvorvidt de har kjent på endringer i sosial status og maktbalanse. En antakelse som lå til grunn bak det spørsmålet, var at spesialister kjenner på en misnøye for å ha blitt satt i en bås der man skal bli ledet av offiserer. Jacobsen & Thorsvik deler de institusjonelle omgivelsene inn i tre søyler. Deriblant den kognitive søylen hvor ulike grupper innenfor samme miljø ofte utvikler et likt syn på omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Respondentene har alle svart at de ikke har merket forskjell på de sosiale båndene om bord, selv om personellstrukturen har blitt endret. Man har fått nye distinksjoner, noe som i militæret er et tydelig tegn på hvilken utdanning og arbeidsoppgaver man har og således kan skape god grobunn for et klasseskille. Likevel svarer flere av respondentene at de ikke opplever at offiserene sitter på sin høye hest. Offiserene og spesialistene kjenner godt til hverandres styrker og begrensninger, og offiserene setter sin lit til erfarne spesialister og anerkjenner deres kompetanse. Dette kan tyde på at de sosiale normene fra den tidligere ordningen har blitt hengende igjen om bord på fregattene, og at dette per i dag ikke bidrar til økt motstand mot OMT, snarere tvert imot. Dette kan muligens forklares til å være en versjon av isomorfi. Isomorfi er i utgangspunktet et begrep som brukes til å forklare at organisasjoner som har like institusjonelle omgivelser stadig blir likere hverandre. Samtidig har studier vist at man likevel kan finne stor variasjon på tvers av landegrensener, men store sammenfall av normer og verdier innad i selskapene som opererte i samme land. Man observerte at de nasjonale kulturene påvirket organisasjonens kultur innad i datterselskapene mer enn kulturen ellers i selskapet (Hofstede, 1991). Dette er interessant hvis man skal sammenligne de sosiale båndene mellom norske offiserer/spesialister opp mot tilsvarende sosiale bånd i andre nasjoner med lignende personellstruktur.

Flere respondenter uttrykte faktisk bekymring for hvordan de sosiale båndene vil kunne utvikle seg over tid når de nye kullene med offiserer som ikke har vært borti den gamle ordningen overtar stillingene til dagens offiserer. Det omtales negativt at man merker tydelig forskjell på dette i utlandet, der offiserer kan oppfattes nedlatende mot spesialister, og at spesialister ikke alltid føler seg hørt av offiserene. Andre land har som regel også egne messer for hver av personellkategoriene. Flere av respondentene uttrykte viktigheten av å beholde felles messer for offiserer og spesialister for å opprettholde dagens mer sidestilte holdning mellom personellet. Hvorvidt felles messer er med på å opprettholde dette eller ikke, er vanskelig å si på bakgrunn av denne oppgavens undersøkelser, men man ser at uttalelsene sammenfaller med Jacobsen & Thorsvik (2013, s214) sin beskrivelse fra perspektivet: «... *Med dette synet blir organisasjoner i tillegg betraktet som meningsbærende enheter som blir fortolket av sine omgivelser*». Det ser med andre ord ut som at det er kollektiv enighet i organisasjonen om viktigheten av gode sosiale bånd på tvers av de nyopprettede personellkategoriene.

5.6 Erfaringer til fremtiden, i forberedelse til neste omstilling

Spørsmål 12 i intervjuguiden hadde til hensikt å se etter samsvar mellom respondentenes tanker rundt hva som ikke har fungert for dem, og forskernes teorier om motstand mot endring. Naturlig nok, har ikke respondentene gjort seg mange forskjellige tanker om hva de ville ha gjort annerledes hvis de fikk være med i planleggingen av OMT da de ikke fikk vite spørsmålene på forhånd. *Planene må ligge der før du gjør omstillingen* ble sagt av en av respondentene. *Det kan ikke gås fra å ha en karrierevei til å skrinlegge alt, og at det brukes tid på de distinksjonsgreiene*, ble sagt av en annen respondent. Respondentene nevnte stort sett noe i retning av tidlige forberedelser og det å ha en plan klar før man starter omstillingsprosessen, noe som sammenfaller bra med flere av teoriene nevnt i teorikapittelet. Eksempelvis mener Poole, mfl. (2004) at det er en viktig dimensjon i organisatoriske endringer at prosessen oppleves som hierarkisk styrt. Et annet perspektiv er: «*Transformasjonsledere har visse kjennetegn som går igjen. De skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit hos sine medarbeidere*» (Martinsen, 2015, s. 112). Det er vanskelig å si om det er følelsen av at de overordnede målene ikke var der ved starten av implementeringen, eller om endringsagentene ikke har kommunisert målene godt nok ut. Uansett sitter respondentene jevnt over med et inntrykk av at overordnede mål og styring av prosessen i beste fall var vage, og i verste fall ikke var ferdig spikret. Ved neste

omstilling kan 1.Fregattskvadron nok møte på mindre motstand hvis de som blir påvirket av omstillingen har en følelse av at man jobber mot overordnede mål.

Svarene til samtlige respondenter fra spørsmål 10 indikerer at både deres og kollegaers holdninger til OMT enten er like som da de først hørte om det, eller dårligere. En respondent svarte følgende på spørsmål 10 der de ble spurt om sine og kollegaer sine holdninger til OMT er blitt mer eller mindre positiv:

Jeg er usikker. Har vært skeptisk tidligere og føler fremdeles at ikke det er der det skal være. Det gnager en del når de sier hele tiden at de skal bevare kompetanse og komme med karriereplaner uten at det skjer.

Dette utsagnet kan knyttes til årsak nummer 1,2,3,4 og kanskje spesielt årsak nummer 9 opp mot de ti typiske grunnene mot motstand fra kapittel 3.5.2 (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En annen respondent svarte følgende på det samme spørsmålet:

Fortsatt misnøye på bakgrunn av at det virker halvferdig. Lei at det som blir sagt fra Sjøforsvarets OR-ledelse ikke stemmer. Samtlige flaggmestere har sagt hvor bra det skal bli med utdanning og karrieremuligheter men det har ikke skjedd ...

Også dette utsagnet kan knyttes til de samme årsakene som det forrige utsagnet. Denne kan spesielt knyttes til årsaken om: Brudd på psykologisk kontrakt. De to utsagnene er de mest kritiske svarene til dette spørsmålet, men de øvrige svarene heller også mot den samme siden. Hvis en fremtidig omstilling skal gå mer sømløst, burde deler av forberedelsene gå ut på å adressere disse utsagnene der man undersøker hvorfor dagens spesialister føler som de gjør. Denne oppgaven kan ikke si om respondentene objektivt sett har det mest riktige bildet av forholdene rundt OMT, men den gir i hvert fall en pekepinn på at prosessen har støtt på kritikk. Rent konkret burde endringsagentene enten endre på måten de kommuniserer til de ansatte på, eller så burde man sette opp selve endringen på en annen måte. Hvis hovedutfordringen virkelig har vært at den nye ordningen har vært et mer uferdig produkt enn forespeilet, burde man vurdere å utsette implementeringen av fremtidige endringer til man har kommet lenger i utformingen og testingen av konseptet. Når en medarbeider ser at en endring innebærer noe negativt for seg selv, eller at man kanskje har misforstått hva endringen innebærer, gir det god grobunn for motstand mot endring (Kotter & Schlesinger, 2008). Ved å ikke adressere faktorer som kan føre til en slik usikkerhet hos sine ansatte under planleggingen av en endringsprosess, ser det ut til at det er en kort vei til motstand mot den forestående prosessen.

Når en organisasjon har bestemt seg for å gjennomføre organisatoriske endringer, er det viktig å ha en god og gjennomførbar plan og strategi for å både gjennomføre endringene, så vel som å håndtere eventuelle vanskeligheter (Martinsen, 2015, s. 137). Ut fra utsagnene nevnt i dette delkapittelet, kan man ikke konkret si om 1.Fregattskvadron har hatt en god og gjennomførbar plan og strategi for å gjennomføre endringene, eller om det er endringsagentene som ikke har klart å få dette ut til de ansatte. Det kan også godt være at det har vært en god plan for å håndtere eventuelle vanskeligheter under implementeringen, men det ser ikke ut som at tiltakene fra en slik plan har nådd frem til spesialistene som ble intervjuet. Til videre omstillingsprosesser er nok også denne erfaringen et nøkkelmoment å ta med seg. Å se på disse erfaringene og vurdere om planen og strategien for OMT var bra nok, og om man hadde gode nok planer for å håndtere eventuelle vanskeligheter. Eventuelt om alt dette ble lagt fram på en feil måte slik at spesialistene ute i avdeling fikk et feil inntrykk. Samtlige respondenter uttrykte misnøye med manglende karriereplaner og dermed usikre utsikter til egen karriere. Det kan fint være at det finnes flere karriereplaner og fremtidsmuligheter for spesialistene enn inntrykket de sitter på. I så fall kan det tenkes at man burde ha fokusert enda mer på å formidle foreliggende informasjon ut til spesialistene.

Dette delkapittelet har direkte diskutert noen sentrale momenter som burde tenkes på ved en fremtidig omstillingsprosess. Likevel må det poengteres at også resten av kapittelet har indirekte adressert det samme. Ved å forstå diskusjonen rundt øvrige grunner til motstand mot OMT, tar man med seg verdifulle kontekstuelle opplysninger som mest sannsynlig kan hjelpe fremtidige endringsagenter i en mer smidig prosess.

6. Konklusjon

Denne casestudien søkte etter å belyse forhold rundt følgende problemstilling:

Hva kan sies om graden av motstand ved implementeringen av OMT blant spesialister i 1. Fregattskvadron? Hvordan kan motstanden forklares? Hvilke lærdommer kan trekkes ut av endringen med sikte på senere omstillinger?

Seks spesialister fra 1.Fregattskvadron ble intervjuet gjennom kvalitative, åpne intervju for å danne et så nyansert bilde som mulig av en antatt rådende motstand mot endringsprosessen OMT. Oppsummert kan man relativt tydelig si at det har vært motstand mot prosessen, men den er ikke entydig blant alle respondentene. Studien tydeliggjorde noen områder som bidro til økt motstand, samt andre områder som er relevante å ta med seg til fremtidige endringsprosesser. Det første området er informasjonsflyt. Gode transformasjonsledere er beskrevet som dyktige på å skape en visjon og tillit blant sine medarbeidere, særlig grunnet måten de kommuniserer utover i organisasjonen på. Likevel oppga respondentene at uformelle kilder har vært en betydelig informasjonskilde gjennom OMT, noe som tyder på at endringsagentene ikke nødvendigvis har klart å formidle informasjonen godt nok ut til avdelingen.

Jacobsen og Thorsvik sin første årsak til motstand mot endring indikerer at det å bevege seg fra en kjent og komfortabel posisjon til en mer ukjent hverdag vil være en årsak til motstand. Fordi respondentene mener den offisielle informasjonen ikke har vært tilstrekkelig, kan nettopp mangelen på den informasjonen ha vært en grunn til motstand. Mangelen på tilstrekkelig gode karriereplaner ble spesielt poengtert av respondentene. De mener at finnes gode karriereplaner for offiserer, mens spesialistenes karriereplaner fortsatt ikke er utarbeidet. Flere av respondentene sier at det stadig kommer gjentakelser av tidligere utsagn, uten at det kan svares avklarende på når spesialiststillingene i deres avdeling skal få en karriereplan. De fleste respondentene har gitt uttrykk for at prosessen fremstår uferdig, noe som ser ut til å være en moderat grunn bak den utviste motstanden.

Et annet område som kan si noe om motstanden mot endringsprosessen er hvorvidt respondentene ser behovet, og her viser svarene at de ikke er samstemt. Rundt halvparten ser behovet for den nye ordningen, men er kritiske til noen av veivalgene gjort i prosessen. To av respondentene sier klart at de ikke tenker at dette vil øke den operative evnen i skvadronen. Noen av respondentene anerkjenner at ordningen sannsynligvis vil falle bedre i smak hos fremtidig personell som ikke har et forhold til hvordan det var før OMT, blant annet på grunn

av symbolikk og identitetspreget som rår blant dagens ansatte. Teorien forteller oss at symboler og identitet ikke endrer seg over natten, men over tid. Når man ser videre på den symbolske ordenen, er det fortsatt indikasjoner fra flere av spesialistene at ny ordning oppleves som en nedgradering av status. Det fremkom et eksempel på en yngre nyutdannet offiser som raskt kom opp på samme lønnsnivå som en eldre spesialist. Parallelt med det uttrykker de fleste at de høyst sannsynlig ville ha valgt å gjøre det som er nødvendig for å bli offiser tidligere i karrieren hvis de nå kunne ha valgt på nytt. Fra denne vinklingen er det ikke nødvendigvis en motstand mot selve konseptet som er grunnen til misnøye, men snarere en følelse av personlig tap blant respondentene. Respondentene gir jevnt over uttrykk for at de kommer dårligere ut av OMT enn offiserene. Det var også en av antakelsene som lå til grunn når problemstilling ble utarbeidet.

Før undersøkelsene startet, var en antakelse at en av grunnene til motstand ville være endringer i sosiale bånd. Det viste seg at respondentene riktignok var opptatt av de sosiale båndene, men at de ikke opplever endringer i disse. Det er fortsatt et godt sosialt samspill på tvers av personellkategoriene, til tross for at den nye ordningen legger forholdene mer til rette for et tydeligere klasseskille.

Noen av respondentene mener at innstillingen til hele prosessen har blitt bedre gjennom implementeringen da flere usikkerhetsmomenter har blitt avklart, mens andre er langt mer tvilende eller uenige i at motstanden har blitt mindre. Hovedargumentene til de som tviler, er at de fortsatt mener å ikke ha fått svar på tidligere nevnte usikkerhetsmomenter, samt at ordningen fremdeles virker til å være halvferdig. Det er interessant å merke seg at nevnte sprikende meninger er knyttet til besetning. Spesialistene fra den ene besetningen var tydelig mer negative til OMT enn personellet i den andre besetningen. Antakelsen før empirien ble samlet inn var at det ville være en generell skepsis til endringsagenter, noe som det nå er indisier på at ikke stemmer grunnet ulikheten mellom de to undersøkte besetningene. Denne oppgaven kan dessverre ikke fastslå hvorfor det er en markant forskjell, men den observasjonen i seg selv er interessant å ta med seg til neste gang 1. Fregattskvadron skal ta stilling til en organisatorisk endring. Da kan et sentralt moment være å i større grad sammenligne lokale forskjeller i hvordan motstanden kommer til uttrykk i ulike avdelinger. Ved å gjøre det, kan man undersøke om det er kulturen i avdelingen, forskjeller i endringsagenter eller andre forhold som gir utslag. Opp mot fremtidig forskning er det viktig å huske at dataene fra en oppgave som denne ikke kan generaliseres i ettertid. Det er ikke et representativt utvalg som intervjues, men et svært avgrenset antall personer. For å utlede mer

generelle resultater og funn fra organisatoriske endringer og motstand mot dem, særlig i Forsvaret, burde data fra denne og andre lignende oppgaver sammenfattes og analyseres. Det kan være en oppgave for fremtidige masterstudenter å gjennomføre dokumentstudier om motstand mot OMT etter at prosessen er ferdigstilt. Selv om prosessen per dags dato ikke er ferdigstilt, tror vi at resultatene fra denne oppgaven likevel er relevante ved beskrivelse av forhold rundt OMT. Mange av respondentenes uttalelser har bekreftet funn fra tidligere forskning fra fagfeltet. På en annen side har andre uttalelser minnet oss på at fagfeltet er komplekst og at det ikke finnes generelle svar til problemstillinger som denne.

Oppgaven har diskutert en del relevante funn og subjektive oppfatninger. Selv om ikke alle disse kan brukes i fremtid forskning, er det noen overordnede elementer som vi mener burde være på plass ved fremtidige omstillinger og endringsprosesser. De som blir berørt av endringen, må ha en følelse av at man jobber mot overordnede mål. Utsagnene fra dagens spesialister bør tas på alvor, slik at man reduserer sjansen for å støte på tilsvarende utfordringer ved fremtidige endringsprosesser. En vellykket omstillingsprosess krever en gjennomtenkt strategi både for gjennomføring av en organisatorisk endring og for håndtering av utfordringer som oppstår underveis, noe som også støttes av tidligere forskning.

7. Kildeliste

- Børresen, J., Berg, Ole, Rein, Torolf. (2020). *Sjøforsvaret*. Store Norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Sj%C3%B8forsvaret> [Lest 16.08].
- Businessdictionary.com. (2020). *Organizational change*. <http://www.businessdictionary.com/definition/organization-change.html>.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (2016). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of applied behavioral science*, 35 (1), 25-41. 10.1177/0021886399351003
- dictionary.cambridge.org. (2020). *organizational change*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-change>.
- Egeberg, M. (1984). *organisasjonsutforming*: Aschehoug/Tanum/Norli. Tilgjengelig fra: https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007071601025?page=0.
- FD. (2015a). *Prop. 111 LS - Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
- FD. (2015b). *Prop. 151 S*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- FD. (2017). *Styrker vedlikeholdet i Sjøforsvaret og øker antallet besetninger på fregattene*: Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/styrker-vedlikeholdet-i-sjoforsvaret-og-oket-antallet-besetninger-pa-fregattene/id2575100/> [Lest 15.08]
- FD. (2020). *Regjeringen vil øke bemanningen i Forsvaret*: Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-vil-oke-bemanningen-i-forsvaret/id2697852/> [Lest 15.08]
- Forsvaret. (2015). *Operasjon Recsyrr*: Forsvaret. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/aktuelt/arkiv/faktaboks-recsyrr> [Lest 16.08].
- Forsvaret. (2018a). *Årsstudium i militære studier*: Forsvaret. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/gop> [Lest 07.08].
- Forsvaret. (2018b). *Marinen*: Forsvaret. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Sjoforsvaret/Marinen> [Lest 07.08].
- Forsvaret. (2019a). *Forsvarets fellesoperative doktriner*: Forsvarsstaben. Tilgjengelig fra: <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forsvaret. (2019b). *Fregatt – Nansenklassen*. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/fakta/utstyr/Sjoe/Nansen-klasse-fregatt> [Lest 10.08].
- Forsvaret. (2020). *Militære grader*. <https://forsvaret.no/fakta/uniformer-medaljer-heraldikk/milit%C3%A6re-grader>. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/fakta/uniformer-medaljer-heraldikk/milit%C3%A6re-grader> [Lest 05.08.2020].
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of organizational excellence*, 21 (2), 55-65. 10.1002/npr.10020
- Gouldner, H. P. (1959). *American sociological review*. 274-275. Tilgjengelig fra: https://www.jstor.org/stable/2089453?sid=primo&origin=crossref&seq=2#metadata_info_tab_contents.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Isaksen, T. I. (2018). *Innføring av et spesialistkorps i Forsvaret- Militærfaglige eller samfunnsmessige motiver?* : Universitetet i Oslo, Institutt for Statsvitenskap. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/hogskolene/ForsvaretDocuments/Innf%C3%B8ring%20av%20et%20spesialistkorps%20i%20Forsvaret.pdf> [Lest 07.08.2020].
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon> [Lest 19.08.2020].

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utgave utg.: Cappelen Damm Akademisk.
- Jarlsett, Y. (2018). *Fridtjof Nansen - fregattklasse*: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/Fridtjof_Nansen_-_fregattklasse [Lest 16.08].
- Karlsen, J. (2019). *Leveransen av NH90 blir ytterligere forsinket*: Forsvarets Forum. Tilgjengelig fra: <https://forsvaretsforum.no/leveransen-av-nh90-blir-ytterligere-forsinket/109068> [Lest 16.08].
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. 86 (7-8), 130-162.
- Lovdata.no. (2012). *Forskrift om kvalifikasjoner mv. for sjøfolk*. lovdata.no. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-22-1523/*#KAPITTEL_4 [Lest 20.10.2020].
- Lynne, G. Z. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13 (1), 443-464. 10.1146/annurev.so.13.080187.002303
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. 4. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American journal of sociology*, 83 (2), 340-363. 10.1086/226550
- Olsen, Ø. F., Berge, Ylva Seiff. (2019). *Flere offiserer må konvertere*: Forsvarets Forum. Tilgjengelig fra: <https://forsvaretsforum.no/flere-offiserer-ma-konvertere/105128> [Lest 07. 08].
- Poole, M. S., Van de Ven, A. H. & Holmes, M. E. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Cary: Cary: Oxford University Press, Incorporated.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Schein, E. H., Kolstad, H. & Gulsrud, K. R. (1982). *Organisasjonspsykologi*. 3. utg. utg. Organizational psychology. Oslo: Tanum-Norli.
- skvadron. (2018). *I skvadron*. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/skvadron> [Lest 07.08].
- Stortinget. (2015). *Ordningen for militært tilsatte (S-delen)*: Stortinget. Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=62555> [Lest 05.08].
- UiO. *Kvalitative intervjuer og observasjon*. Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra: <https://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4002/v12/Metode.kval.intervjuer.pdf> [Lest 15.10.2020].
- Watson, G. (1971). Resistance to Change. *American Behavioral Scientist*, 14 (5), 745-766. 10.1177/000276427101400507
- Wikipedia. (2020). *Fridtjof Nansen-klassen*: Wikipedia. Tilgjengelig fra: https://no.wikipedia.org/wiki/Fridtjof_Nansen-klassen [Lest 19.08].

Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD

28.11.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

OMT - En ubetinget suksess?/En reise mot operativ evne?

Referansenummer

466897

Registrert

19.08.2020 av Martin - martinpleym@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tor Christian Dahl-Eriksen, tor.dahl-eriksen@uit.no, tlf: 95237701

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Martin Pley, martinpleym@gmail.com, tlf: 95055347

Prosjektperiode

28.08.2020 - 01.12.2020

Status

21.08.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

21.08.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.08.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5f3d43ca-8ae2-4d58-9f15-f95e116d0428>

1/3

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.12.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema diktafon er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

28.11.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbo
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 – Godkjenning fra FHS



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato 2020-09-04
Vår referanse 2020/030702-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Kalju Kesper og Martin Pleym

Kopi til
SJØ/MAR/FREGATT

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt deres søknad av 21. august 2020 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hva kan sies om motstanden ved implementeringen av OMT, og hvordan kan denne forklares? Hvilke lærdommer kan trekkes ut av endringer til senere omstillinger?» Det skal gjennomføres intervju med OR-personell i 1. Fregattskvadron. Tillatelse er innhentet fra avdelingen med e-post av 31. august 2020 fra kommandør/skvadronsjef fregatt Frode Røte.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert deres søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. desember 2020.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse	Besøksadresse	Sivil telefon/telefaks	Epost/ Internett	Vedlegg
Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	postmottak@mil.no www.forsvaret.no	
			Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	


Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda



Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vedlegg 3 – Godkjenning fra Sjef 1. Fregattskvadron

Svar Svar til alle Videre send Direktemelding

man. 31.08.2020 13:00

 **Røte, Frode**
SV: Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål.

Til  Kesper, Kalju
Kopi  Pleym, Martin Andreassen

Søknaden godkjennes iht beskrivelse.
Hvis dere trenger fysisk signatur på et papir må dere komme oppom på Korvetten.

Jeg vil ha en kopi av oppgaven når den er ferdig.

Mvh
Frode Røte
Kommandør
Skvadronsjef Fregatt
Tlf 0540 4820 / 99096280


Fra: Kesper, Kalju <kkesper@mil.no>
Sendt: fredag 21. august 2020 14:30
Til: Røte, Frode <frote@mil.no>
Kopi: Pleym, Martin Andreassen <mpleym@mil.no>
Emne: Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål.

Hei,

Min kollega Martin Andreassen Pleym og undertegnede holder på med masteroppgave i et MBA-program (Økonomi og strategisk ledelse) ved Universitetet i Tromsø.
I den forbindelse må vi sende søknad til FHS for å kunne få lov til å intervju 6 personer i 1.Fregattskvadron.
Før vi kan gjøre det, trenger vi tillatelse fra 1.Fregattskvadron til å gjennomføre intervjuene. Detaljer om studiet og undersøkelsesopplegget står i vedlegget.
Vi har allerede fått godkjenning fra NSD, så nå er det kun dette som gjenstår før vi kan sende endelig søknad til FHS.

Håper på positivt svar!

Vennlig hilsen

 **Kalju Kesper**
Løytnant / Systemoffiser Tele
KNM Otto Sverdrup
Team Fivelstad
E-post: kkesper@mil.no
Tlf (Mil): 0655 4303
Mobil (Privat): 45882069

Vedlegg 4 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring i forbindelse med intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

”[Masteroppgave - OMT - En ubetinget suksess?]”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på eventuell motstand mot endring som følge av en omstillingsprosess i Forsvaret. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er i forbindelse med en masteroppgave ved UiT som fullføres høsten 2020. Oppgaven har OMT som tema, og ønsker å se på hvordan denne omstillingen har blitt mottatt og opplevd blant et spekter av ansatte i 1. Fregattskvadron. Dette skal være med på å kunne gi erfaringer på faktorer som fungerte eller ikke fungerte i denne omgangen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT v/Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning. er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen til at du ønskes som deltaker i dette prosjektet er at vi ønsker å intervju omtrentlig 6 personer, som befinner seg i gradsspennet OR 5-7, og har vært en del av Forsvaret siden før implementeringen av OMT.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltagelse innebærer et intervju med en av studentene som skrier oppgaven. Det er i utgangspunktet ingen personlige data som samles inn, men det vil gjennomføres lydopptak, og det vil komme spørsmål om tjenestetid og grader du som ansatt har besittet. Lydopptaket gjennomføres via Nettskjema.no sin applikasjonen "Diktafon". Dette er en sky basert løsning, og vil kun være tilgjengelig for studentene fram til oppgaven skal leveres inn 1. Desember 2020. All lyd vil slettes etter dette. Lydopptakene vil ved behov transkriberes anonymt. Forventet varighet på intervju er 60 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved publisering av masteroppgaven vil det ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner fra undersøkelsen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. Desember 2020.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra **Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet. Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning** har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning ved *Tor Christian Dahl-Eriksen*. E-post: tor.dahl-eriksen@uit.no Telefon: 95237701

Vårt personvernombud: *Joakim Bakkevold*, Epost: personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tor Christian Dahl-Eriksen

(veileder)

Martin Pleyrn og Kalju Kesper

(studenter)

Samtykkeerklæring

.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *OMT- En ubetinget suksess?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5 – Intervjuguide

Introdusere kort om oppgaven: Hvem skriver den, tema (Avklaring av tema. Forklar kjapt hva OMT er. Også si noe om at vi ser på motstand mot endring, evt endringsledelse), hvor mange andre som skal intervjues opptak og lagring av intervjuet.

1. Hvilke grader og hvor lang tjenestetid i Forsvaret hadde du før OMT?
2. Hva betyr OMT for deg/din situasjon? (Still dette og nevndelspørsmålene samtidig for å gi en god kick-off)
 - Hva synes du om det? (Positivt eller negativt)
 - Påvirket OMT kommende opprykk i noen grad, i så fall hvordan?
 - Hvordan påvirket OMT lønn, fikk det positive/negative konsekvenser på kort og lang sikt? Er dette et generelt inntrykk?
 - Annet?
3. Hvordan har OMT påvirket dine karrieremuligheter/karriereplaner?
 - Hva var dine karriereplaner før OMT ble introdusert?
 - Hva er dine karriereplaner nå?
4. Hvordan fikk dere først vite om OMT?
 - Hva tenkte du den gang om hva dette betydde for deg?
5. Hvilken kanal har du fått informasjon om OMT fra?
 - Har informasjonen du har fått om OMT vært god?
6. Hva tenker du om behovet for OMT? (Endringsagentens to forhold for at endringer skal bli vellykkede, ansatte er nødt til å selv se behovet for endringen)
7. Hva tenker du om denne påstanden: Implementeringen av OMT er nødvendig for at 1. Fregattskvadron skal kunne beholde nok kritisk kompetanse på fagspesialist-nivå til å kunne fungere effektivt i krig?
8. Hva tenker du om utsagnene til sjef Sjøforsvaret om at OR og OF skal stå skulder ved skulder?
 - Er det et inntrykk blant ansatte at det å konvertere til OR på noe tidspunkt har vært en nedgradering status; hvis tilfelle hvordan?
 - Opplevs det blant ansatte som om OMT har påvirket maktbalansen innad besetningene, hvis ja: Hvordan?
 - Frykt for brudd eller endring i sosiale bånd blant de ansatte grunnet skille i OF/OR?
9. Hva er inntrykket av hvorledes inndeling til OR/OF-søyler påvirker de sosiale båndene om bord?

10. Har din og dine kollegaer sine holdninger til OMT blitt mer eller mindre positiv siden den gangen du først hørte om det? (Dette punktet er for å kunne besvare om tiltak fra marinen sin side har forbedret eller forverret kandidatens holdning til OMT)
 - Opplevs det som at Sjøforsvaret har endret på lovnader/utsagn gjennom OMT-perioden?
11. Nå nærmer innføringen av OMT seg slutten. Hva er innstillingen til OMT nå?
12. Hvis denne omstillingen skulle blitt gjort om noen år, og du fikk være med i planleggingen. Hvilke erfaringer, endringer og lignende hadde du lagt fokus?
13. Avsluttende kommentar? Noe å legge til eller annet du har lyst å si som ikke er nevnt tidligere?