



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, institutt for samfunnsvitenskap

«Hva kjennetegner implementeringen av ordning for militært tilsatte (OMT) om bord på KNM Thor Heyerdahl, og har OMT medført en endring i organisasjonskulturen om bord?»

Et casestudie om implementeringen av OMT om bord på KNM Thor Heyerdahl, med hovedfokus på OR perspektivet.

Martin Jæger og Torbjørn Eide

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi STV-3910 Juni 2021



Sammendrag

Den 24. april 2015 vedtok Kongen i statsråd at det skulle innføres en ny militærordning, kalt Ordning for militært tilsatte (OMT). OMT er en omfattende nytenking rundt personell og kompetanse i Forsvaret, og innebærer således en endring av den militære profesjonen i Norge. Implementeringen av OMT ble iverksatt 1. januar 2016 og avsluttet ved årsslutt 2020.

Denne studien ser nærmere på hvordan en operativ avdeling i Sjøforsvaret, herunder KNM Thor Heyerdahl, har tilnærmet seg endringene implementeringen av OMT har medført, med hovedfokus fra et OR (spesialistkorps) perspektiv. Dette har vi gjort gjennom intervju med et utvalg av de ansatte i besetningen. Studien søker å identifisere kjennetegn ved implementeringsprosessen, samt om implementeringen av den nye ordningen har medført endring i kultur. Avslutningsvis vil vi på bakgrunn av studien komme med betraktninger til de ulike nivåene og til slutt avdelingen vi undersøker for hva vi som forfattere mener kjennetegner implementeringsprosessen, samt komme med anbefalinger til fasen den nye ordningen nå er i, nemlig driftsfasen.

Studien peker på noen kjennetegn som ikke har bidratt til å fremme implementeringen, men å hemme den. Dette henger i hovedsak sammen med faktorer som blant annet mangelfull kommunikasjon og oppfølgende informasjon, mangelfull lokal påvirkningskraft, mangelfulle insentiv ordninger rundt lønn, kompetansebygging og karrieremuligheter, spesielt for OR 2-4, og endring i kultur utenfor egen organisasjon.

Det som derimot har bidratt til å fremme implementeringen er en avdeling som har en sterk bedriftskultur, er endringsvillige med lojale ansatte og som ønsker å imøtekomme endringer bestemt på høyere nivå på best mulig måte.

Gjennom studien har det fremkommet flere forhold som kunne bidratt til å fremme implementeringsprosessen; økt forståelsen for intensjonen og hensikten med OMT i avdelingen, toveis-kommunikasjon rundt insentiver og justeringer mellom toppledelse i Sjøforsvaret og underlagte avdelinger/fartøy, forbedret kompetansestyrt rolleavklaring ombord, og endringsvillighet i hele organisasjonen.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår studietid ved Universitet i Tromsø. Studiet har vært svært givende, og har helt klart gitt oss nyttig kunnskap og ikke minst større virksomhetsforståelse som vil være verdifullt i vår arbeidshverdag i Forsvaret og videre karriere. I masteroppgaven ønsket vi å skrive om organisasjonen Forsvaret sin viktigste ressurs, nemlig personellet. Implementeringen av OMT ble avsluttet i 2020 og forvaltning av personell har endret seg i stor grad. Vi håper vår oppgave kan være et bidrag til driftsfasen OMT nå er gått inn i, i tillegg til fremtidige studier.

Det er mange som fortjener en takk for god hjelp og støtte til vår oppgave. Først og fremst vil vi rette en stor takk til alle intervjuobjekter om bord. Dere har vært med på å gi oss et godt innblikk i hvordan implementeringsprosessen har gått frem, samt hvilke endringer denne har resultert i.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder, Einar Brandsdal. Ditt engasjement og konstruktive veiledning til å grave enda litt dypere innenfor fagområdet, har vært til stor hjelp. Vi setter stor pris på din fleksibilitet og ærlighet.

Til slutt vil vi takke våre tålmodige familier som har tatt i et ekstra tak på hjemmebanen slik at vi kunne gjennomføre studien. Lange kvelder og studiehelger skal nå erstattes med samvær med familie og venner. Dette ser vi frem til.

Tusen takk!

Bergen, mai 2021.



Martin Jæger



Torbjørn Eide

Innholdsfortegnelse

1	Forskningstema og problemstilling	1
1.1	Innledning og temavalg	1
1.2	Tidligere forskning	4
1.3	Problemstilling	4
1.3.1	Hvordan vi besvarer problemstillingen	6
1.4	Avgrensning	7
1.5	Oppgavens oppbygning	8
2	Empirisk kontekst - organisasjon, omgivelser og reformer	9
2.1	Forsvaret	9
2.1.1	Sjøforsvaret og 1. FF Skvadron	10
2.2	Organisatorisk tilbakeblikk	12
2.2.1	Fra 1945 til 2021	12
2.3	Ordning for militært tilsatte	13
2.3.1	Hva er ordning for militært tilsatte (OMT)?	13
2.3.2	Oppsummering	18
3	Teori	20
3.1	Endringsteori	20
3.1.1	Lewin's kraftfeltanalyse («force Field Analysis»)	20
3.1.2	Endringsdrivere og kontroll	21
3.1.3	Endringsfaser	22
3.2	Implementering	24
3.2.1	Dekontekstualisering	24
3.2.2	Kontekstualisering	25
3.3	Endringsmottakelse	27
3.3.1	Endringsmotstand	27
3.3.2	Endringsvillighet	27
3.4	Organisasjonskultur	28
3.4.1	Den «norske modellen»	30
3.5	Oppsummering	30
4	Metode	32
4.1	Undersøkelsesopplegg	32
4.1.1	Kombinasjon av observasjon og intervju	33
4.2	Bakgrunn til forfatterne	34
4.3	«Det åpne intervjuet»	34
4.4	Utvalg av intervjuobjekter	35

4.4.1	Intervjuobjektene.....	35
4.5	Operasjonalisering	36
4.6	Bearbeidelse og analyse av data	36
4.7	Vitenskapelig kvalitet og troverdighet	37
4.7.1	Pålitelighet.....	37
4.7.2	Gyldighet.....	38
4.7.3	Forskning i egen organisasjon.....	39
4.7.4	Metodevalg.....	40
4.7.5	Forskningsetiske betraktninger	41
5	Presentasjon av funn og drøfting	43
5.1	Innledning.....	43
5.1.1	Forskningsspørsmål 1.....	43
5.1.2	Forskningsspørsmål 2.....	46
5.1.3	Forskningsspørsmål 3.....	50
5.1.4	Forskningsspørsmål 4.....	54
5.1.5	Forskningsspørsmål 5.....	58
6	Avslutning	60
6.1	Oppsummering av oppgaven.....	60
6.2	Identifiserte kjennetegn og anbefalinger til KNM Thor Heyerdahl	60
6.3	Anbefalinger	62
6.3.1	Politisk ledelse;	62
6.3.2	Forsvarets ledelse;.....	63
6.3.3	Sjøforsvarets ledelse;.....	63
6.3.4	1.FF skvadrons ledelse/Skipssjef	65
6.3.5	Den enkelte OR/OF skipsmedarbeider.....	66
6.4	Forslag til videre forskning.....	66
	Referanseliste	I
	Figurer	V
	Vedlegg 1 Intervjuguide.....	VI
	Vedlegg 2 Operasjonalisering	VIII
	Vedlegg 3 NSD Vurdering.....	XI
	Vedlegg 4 Tillatelse Forsvarets Høyskole	XIV

1 Forskningstema og problemstilling

1.1 Innledning og temavalg

Da vi skulle bestemme oss for hva vi ville skrive om i denne masteroppgaven, erkjente vi tidlig at vi ønsket skrive om noe som omhandlet arbeidsstedet vårt. Som ansatte i Forsvaret ble det dermed naturlig å studere egen organisasjon. Med en så stor organisasjon som Forsvaret, kan man bort imot velge og vrake i aktuelle tema å fordype seg innenfor i en masteroppgave. Med den nye militærordningen «ordning for militært tilsatte» (OMT) nylig ferdig implementert i Forsvaret (31.12.2020) skjønnte vi raskt at dette var et aktuelt tema som vi burde se nærmere på. OMT er en av de største omstillingsprosessene Forsvaret har gjennomført i moderne tid. Det er en omfattende nytenking rundt personell og kompetanse i Forsvaret, og innebærer således en fundamental endring av den militære profesjonen i Norge. Helt kort så består OMT av at personellet inngår i to søyler som utfyller hverandre: offiserer og spesialister. Målsettingen med den nye strukturen er å sikre at spesialistene opparbeider seg tung og spesialisert kompetanse, mens offiserene blir rendyrket i offisersrollen. En intensjon er at dette gir karriereveier som bidrar til å holde på personellet og fører til økt operativ evne og en mer kompetent organisasjon (Forsvaret 2020a). Vi vil beskrive dette ytterligere i kapittel 2 av oppgaven.

«Spesialistene skal utgjøre «ryggraden» i det fremtidige Forsvaret og vil representere kontinuitet og fagkompetanse» (2015, Forsvarsminister, Ine Eriksen Søreide)

Rudi Kirkhaug (2017, s. 33) understreker i boken *Endring, organisasjonsutvikling og læring* at endringer eksempelvis kan skje i form av nedbygging, ombygging og oppbygging. Der både nedbygging og oppbygging baserer seg på endring i produksjon, oppsigelser versus økt antall ansatte innebærer ombygging at produksjonen opprettholdes, antall arbeidsplasser forblir uforandret, men at ledere og medarbeidere må flytte på seg og kanskje få nye oppgaver. OMT kan i så måte sees på som en ombygging av Forsvaret fra et organisasjonsteoretisk perspektiv. Videre skriver Kirkhaug (2017, s. 40) at organisasjonsendringer ses på som avgjørende for å realisere mål og visjoner i en verden i konstant forandring. På den annen side, vil disse endringene kunne oppleves som dramatiske for medarbeiderne fordi de ofte innebærer flytting av arbeidsplass, eller enda mer dramatisk; at ledere må gå fra sine stillinger og til andre jobber, eller medarbeidere som over lang tid har opparbeidet seg spesialkompetanse i et fagfelt får nye oppgaver, og dermed blir omgjort fra

spesialist til «lærling». Sistnevnte er kanskje det som er mest interessant oppimot implementeringen av den nye militære ordningen. Nettopp fordi at mange mellomledere i Forsvaret har måttet konvertere fra OF¹- søylen til OR²-Søylen. Fra å identifisere seg som leder og foresatt med personellansvar til å bli en spesialist «på gulvet med de ansatte». Kirkhaug skriver videre at organisatoriske endringer krever derfor høy grad av legitimitet og klokskap for å hindre at konsekvensene blir en ny organisasjon fylt med misfornøyde og utrygge medarbeidere. Det er ikke bare organisatoriske endringer som blir gjennomført i en slik omstillingsprosess, også kulturelle endringer og andre reformer vil kunne få en avgjørende rolle i implementeringsprosessen.

Christensen, Røvik mfl. (2015, s.153) understreker i boken *Organisasjonsteori for offentlig sektor* at det kan være viktig å skille mellom reformer og endringer i organisasjoner. Med reformer menes aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å forandre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, eller gjeldende «policy» på et politikkområde, mens endringer er et mer omfattende begrep som også inkluderer omstillinger som ikke er planlagt gjennom bevisste handlinger. Innføringen av OMT kan således sees på som en reform, hvor strukturelle og kulturelle endringer er blitt pålagt organisasjonen i sin helhet. Videre har Forsvaret siden 2012 stått i en omfattende omstillingsprosess (endring) etter forrige langtidsplan hvor formålet var å sørge for en langsiktig balanse mellom Forsvarets operative struktur, styrkeproduksjon, baser og støttevirksomhet (Regjeringen 2015a.). Går vi inn på Forsvaret.no, står det følgende om omstillingen; «*Forsvaret skal de kommende årene effektiviseres og omorganiseres for å kunne øke operativ evne*». OMT (reform) kan således sees i sammenheng med denne omstillingen.

Denne oppgaven tar primært for seg implementeringen av den nye militære ordningen (OMT) ombord på fregatt og vil i undersøkelsen fokusere på identifikasjon av de fremmende/positive forholdene med den nye ordningen sammenlignet med de hemmende/negative opplevelsene. Det er ikke til å komme utenom at flere endringsprosesser i en organisasjon vil kunne påvirke hverandre, noe vi også vil komme tilbake til i kapittel 2 av oppgaven.

¹ OF- Officers

² OR- Other Ranks/Spesialister

Sverre Diesen, tidligere forsvarssjef uttalte i en artikkel i Stratagem i fjor (26. juli, 2020); «Med dette vendte Forsvaret tilbake fra en ørkenvandring på 88 år med et såkalt enhetsbefalskorps, etter at det gamle underoffiserskorpset ble avvirket i hærordningen av 1927». Diesen nevner i artikkelen flere argumenter til hvorfor implementeringen av den nye ordningen er på sin plass, han vektlegger særlig ulikheten mellom vår tidligere enhetsbefalsordning og våre alliertes spesialistkorps som en hovedgrunn.

«Mange har fryktet at vi med dette innfører et A- og et B-lag i befalskorpset, men da ser man nettopp ikke svakhetene i det gamle systemet. Det vi nå innfører er to A-lag der vi før har hatt ett B-lag. Ganske særlig har systemet med et sersjantkorps bestående av helt uerfarne 19-20 åringer vært en form for organisert amatørskap på grunnplanet i Forsvaret. Den kritisk viktige sersjantfunksjonen ble konsekvent og systematisk overlatt til det til enhver tid minst erfarne befall. Samtidig kastet vi bort enormt med tid og ressurser på å gjøre offiserer til halvgode detaljinstruktører innenfor en rekke soldatdisipliner – en rolle de bare hadde i 2-3 år før de avanserte videre til helt andre slags oppgaver, og derfor aldri rakk å perfeksjonere».

Det levner liten tvil om at Diesen er engasjert og opptatt av implementeringen av den nye ordningen og etter å ha opplevd implementeringen selv på nært hold i 4 år, som Offiserer med personell/lederansvar i Sjøforsvaret for både OF og OR er det blandende følelser vi nå sitter igjen med når ordningen er ferdig implementert. Diesen er klar på at reformen (OMT) ikke kan betraktes som et enkeltstående tiltak. Han understreker videre viktigheten av den kulturelle dimensjonen; hvor det dreier seg om å etablere den formen for gjensidig tillit mellom OF- og OR-korpset som springer ut av respekten for den andre kategoriens ekspertise og betydning for helheten. «Ny militær ordning må kort sagt skape det samme forhold mellom de to kategoriene befall i Forsvaret som vi finner innenfor andre profesjoner, slik leger og sykepleiere på et sykehus eller ingeniører og arbeidsformenn på en oljeplattform stoler på hverandre – uten at det er tvil om hvem som til syvende og sist er overordnet» (Diesen, 2020).

Med dette som utgangspunkt mener vi at ved å intervju et selektivt utvalg av nøkkelpersonell fra fregatt som representerer OR søylen, vil vi basert på deres inntrykk og opplevelser kunne si noe om hva som faktisk har endret seg etter implementeringen av OMT, og hva som eventuelt har hemmet/fremmet denne endringsprosessen ombord.

1.2 Tidligere forskning

Det har siden starten av implementeringen i 2016 blitt skrevet flere artikler, avhandlinger, bachelor og master oppgaver som omhandler den nye ordningen sett fra forskjellige ståsted innad i Forsvaret. Etter et kjapt søk i Oria ser vi at det er skrevet totalt 159 ulike varianter om temaet, men det er ingen som har sett på hvordan ordningen har påvirket våre fregatter og forholdene rundt denne organisasjonsendringen. Det nærmeste vi kommer i Sjøforsvaret er Steinsland og Reksten sin avhandling fra 2018; *Fagkompetanse – en nødvendighet for sjøoffiseren? Ett studie av spesialistbefalsordningens effekt på utøvende lederskap i Sjøforsvaret*. Her ser de på betydningen ordningen har hatt på utøvelse av lederskap på blant annet fregattene. Ser vi derimot utenfor Sjøforsvaret så vil Sivesind og Dahle sin avhandling fra 2019; *Hva kjennetegner implementeringen av spesialistkorpset i Hans Majestets Kongens Garde, og hvilke forhold fremmer og hemmer denne prosessen?* være den oppgaven som ligner mest totalt sett. Sistnevnte oppgave har dermed vært med på å utforme vår problemstilling, da veilederen vår, Einar Brandsdal, også veiledet Sivesind og Dahle i 2019. Vi ville i utgangspunktet se på OMT sin påvirkning på operativ evne ombord på fregattene, men der operativ evne kan bli vanskelig å definere i en oppgavekontekst, vil en sammenligning mellom implementeringen av OMT i HMKG og Fregattskvadron, Hær og Sjø være meget interessant å se på.

1.3 Problemstilling

Den overordnede hensikten med den nye ordningen som ble besluttet 24. april 2015, var å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som skulle styrke den operative evnen. En fleksibel og helhetlig ordning som er ment å gi Forsvaret større muligheter for styring av – og holde på kompetanse. Formålet med ordningen er å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som dekker Forsvarets behov.

Implementeringsplanen som ble lansert 7. oktober 2015 hadde til hensikt å sikre at ordningen for militært tilsatte (OMT) skulle være ferdig implementert ved utgangen av 2020.

OMT hadde følgende hovedmål:

- Styrke Forsvarets operative evne, gjennom følgende delmål:
 - Opprettholde god rekruttering
 - Breder rekrutteringsgrunnlag
 - Øke ståtid og erfaringsnivå

- Styrke militær fagkompetanse på alle nivå
- Tilpasse og effektivisere utdannings- og karrieresystemer i forhold til Forsvarets behov

Vi har i oppgaven vår kun tatt for oss «økt ståtid og erfaringsnivå» delmålet fra de overordnede grunnlagsdokumentene, de øvrige 4 delmålene vil vi ikke fokusere på da det vil være bortimot umulig å måle en effekt av dette omfanget etter kun 6 måneders drift i ny organisasjonsstruktur. Delmålet om økt ståtid og erfaringsnivå vil vi se på under vårt forskningsspørsmål 5, som vi kommer tilbake til senere i oppgaven. Vi vil fokusere på opplevde «hemmere og fremmere» under implementeringsfasen ombord på KNM Thor Heyerdahl, i tillegg om en endring i struktur har ført til en endring i kultur om bord. Vi vil fokusere på alle ansatte om bord; offiserer (OF 1-4), befal (OR 5-7) og øvrige spesialister (OR 2-4), med hovedfokus på OR personell da vi selv er OF, kombinert med at det er OR søylen som er nytt i den nye strukturen. Ytterligere forklaring av de ulike gradsnummeringene vil vi komme tilbake til seinere i oppgaven.

Oppgavens problemstilling er:

«Hva kjennetegner implementeringen av ordning for militært tilsatte (OMT)» om bord på Sjøforsvarets fregatter, og har OMT medført en endring i organisasjonskulturen ombord?»

Målet med oppgaven er å finne kjennetegn tilknyttet implementeringen av en ny organisasjonsstruktur om bord på Sjøforsvarets fregatter, med KNM Thor Heyerdahl som utvalgt enhet for undersøkelsen. Videre vil vi se på om den nye ordningen har ført til endringer i organisasjonskulturen om bord. For å klare dette har vi definert følgende 5 forskningsspørsmål;

1. Har tilgang på og formidling av informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape forståelse for de overordnede målsettingene og intensjonen med OMT?
2. Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger som følge av kontekstualiseringen av OMT?
3. Hvordan ble OMT mottatt ombord, og har endringsmottakelsen endret seg underveis i implementeringsperioden?

4. Har implementeringen av OMT medført endringer i organisasjonskulturen ombord?
 - Endring i uformelle normer og verdier?
 - Endring i formelle normene?
5. Hvilke objektive endringer registrerer vi etter implementeringen av OMT ombord?

1.3.1 Hvordan vi besvarer problemstillingen

For å besvare oppgavens problemstilling har vi valgt å benytte en kvalitativ metode med et casestudiedesign. Vi ønsker å finne kjennetegn som enten hemmet eller fremmet implementeringen av den organisatoriske reformen OMT. For å gjøre dette er vi avhengig av å snakke med noen med inngående kjennskap til implementeringsprosessen av den nye ordningen for å få deres meninger og erfaringer rundt den. Siden vi har valgt fregatt som undersøkelsesenheter, er det naturlig at hoveddelen av intervjuutvalget kommer fra Fregatt. Kravet til intervjuobjektene vil være at de har mer enn 3 års sammenhengende tjeneste i perioden 2016-2021. Videre vil vårt hovedfokus være å se fra et OR perspektiv, da det er denne personellgruppen ordningen påvirker mest.

Ansatte om bord på KNM Thor Heyerdahl er ca. 90.

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har gjennomført flere undersøkelser som omhandler Forsvarets personell etter innføringen av OMT, største av disse er prosjekt «Spesialisten» som ble opprettet i 2018 og er et samarbeid mellom Forsvarsdepartementet (FD), Forsvarsstaben (FST) og FFI-prosjektet «Tverrfaglig forskning på personell, kompetanse og økonomi i forsvarssektoren». Målsettingen med prosjektet er å gi et kunnskapsgrunnlag for best mulig oppfølging av regjeringens ambisjoner i yrkesfagløftet. Prosjekt «Spesialisten» består av fire delutredninger, vi har i oppgaven vår valgt å fokusere på to av disse. Formålet med førstnevnte (*Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret - 12.Juni 2019*), en litteraturstudie avgrenset av perioden 2008-2018 er å belyse hva som skal til for å beholde spesialisten lenger i Forsvaret. Den andre og siste delutredningen (*Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret? -23.Mars.2020*) baserer seg på en spørreundersøkelse som gikk ut til alle som har sluttet i Forsvaret i perioden 2016-2018 samt et utvalg av de som fremdeles var tjenestegjørende i Forsvaret inntil mai 2019. Denne vil dermed være spesielt interessant oppimot vårt femte forskningsspørsmål og de objektive dataene samlet inn her vil kunne underbygge eller eventuelt avfeie konklusjoner og funn vi gjør i vår undersøkelse.

1.4 Avgrensning

Problemstillingen avgrenses til å ta for seg implementeringen av OMT og et spesialistkorps/OR-Søyle på ett fartøy/avdeling i Sjøforsvaret, KNM Thor Heyerdahl (THOR) med tilhørende arbeidsgiverseksjon på land.

OMT implementeringen har de siste fire årene medført flere større og mindre endringsprosesser for de rundt 17000 ansatte som jobber i Forsvaret i dag. Det er liten tvil om det ville vært av høy forskningsverdi å se på effektene av OMT og sammenligne data mellom de respektive forsvarsgrenene. Dette blir naturlig nok alt for omfattende med bakgrunn i denne oppgavens omfang. For å unngå å favne for bredt, har vi derfor valgt å fokusere på forholdene rundt innføringen av OMT i den forsvarsgrenen vi jobber i til dagen, Sjøforsvaret. Sjøforsvaret består av rundt 1700 militært ansatte (OF/OR), fordelt på fartøy og støtte/ledelsesfunksjoner på land. Etter KNM Helge Ingstad forliset i november 2018 har Sjøforsvaret nå 4 Fregatter tilgjengelig, som sammen med en liten stab på land utgjør 1. Fregattskvadron. Basert på årsverksrammer gir dette oss et utvalg på ca 360 ansatte. Etter samtaler med tidligere veileder fra UIT, Stine Didriksen ble vi anbefalt å avgrense utvalget til å omhandle et fartøy med tilhørende besetning. Vi anser besetning på KNM Thor Heyerdahl som representativ for resterende personell i fregattskvadronen, noe som gir oss et utvalg på ca. 90 ansatte.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I dette første kapitlet redegjorde vi for bakgrunnen for vårt valg av tema, oppgavens problemstilling, empirisk kontekst oppimot andre lignende avhandlinger/undersøkelser og avgrensning.

I oppgavens kapittel to presenteres Forsvaret som organisasjon. Her presenteres Sjøforsvaret og Ordning for militært tilsatte, vedtatt i Storting 12.06.2015.

I oppgavens kapittel tre fremlegger vi studiens teorigrunnlag. Her redegjøres det for endringsteori med fokus på drivkrefter, motstand og endringens faser, før vi beskriver sentral implementeringsteori og organisasjonskultur, samt det teoretiske grunnlaget for oppgavens forskningsspørsmål.

I oppgavens kapittel fire redegjøres det for hvilke metoder som er lagt til grunn for å besvare studiens problemstilling. Vi har valgt et intensivt undersøkelsesopplegg med hovedvekt på kvalitativ datainnhenting gjennom å intervju ulike objekter.

I oppgavens kapittel fem presenteres innhentet datamateriale fra intervjuene gjennomført med de utvalgte intervjuobjektene. Videre redegjøres og drøftes funnene opp mot teorien lagt til grunn i oppgavens tredje kapittel.

I oppgavens sjette og siste kapittel presenteres oppgavens konkluderende funn, samt at vi kommer med anbefaling til videre forskning og noen råd til organisasjonen på ulike nivå.

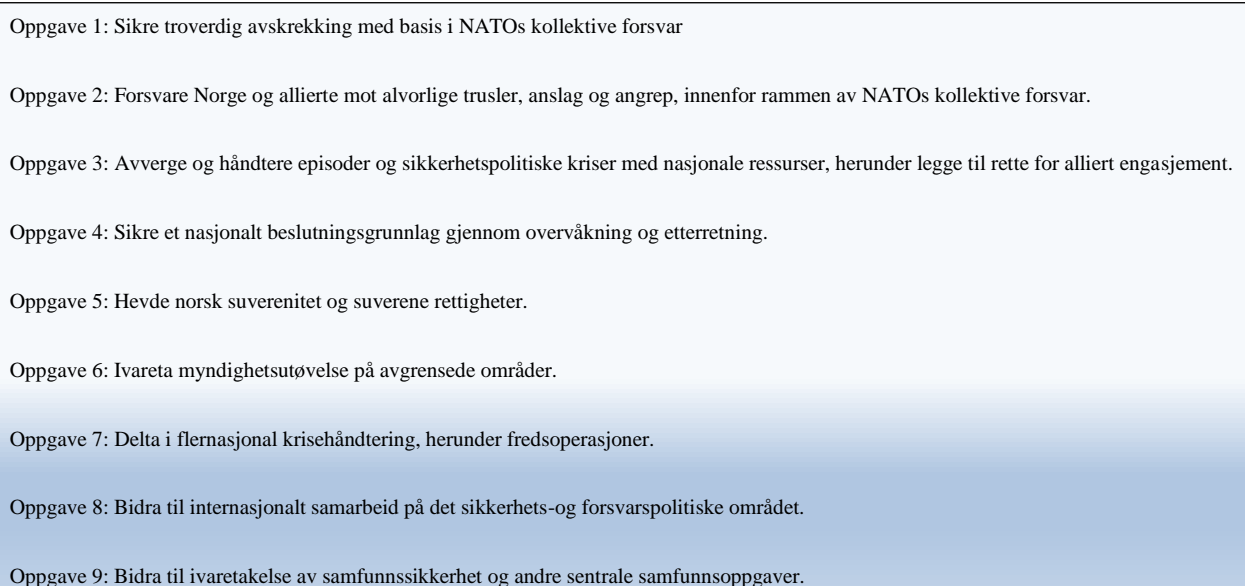
2 Empirisk kontekst - organisasjon, omgivelser og reformer

2.1 Forsvaret

I dette kapitlet vil vi skape en forståelse for oppgaven vår sin kontekst ved å se på den spesielle organisasjonen som utgjør Forsvaret. Vi vil innledningsvis gi en kort overordnet beskrivelse av Forsvaret og dens kjerneoppgaver før vi presenterer Sjøforsvaret og 1. Fregattskvadron. Vi har i dette kapitlet valgt å gå relativt detaljert igjennom hvordan en fregattbesetning og OMT er satt sammen, for å sikre at leseren har tilstrekkelig forståelse for organisasjonen før drøftingen i kapittel 5. Videre vil vi gi et kort tilbakeblikk på en organisasjon som stadig er i pågående endringsprosesser, hvor vi vil oppsummere de viktigste organisatoriske endringene gjort etter krigens slutt (1945-).

Forsvaret er en betegnelse på Norges væpnede styrker med tilhørende institusjoner. Forsvaret er en etat under Forsvarsdepartementet og ledes av forsvarssjefen og forsvarsstaben (Snl). Under dem er det 13 driftsenheter med forskjellige oppgaver og sjefer som til sammen utgjør totalorganisasjon på ca. 23 000 personer (16000 ansatte, 7000 vernepliktige) (Forsvaret.no).

Forsvaret er gitt et antall oppgaver i langtidsplanen for Forsvaret (Regjeringen, 2020b). Dette er regjeringens oppdrag til Forsvaret og utgjør rammene for planlegging og gjennomføring av fellesoperasjoner.

- 
- Oppgave 1: Sikre troverdig avskrekking med basis i NATOs kollektive forsvar
 - Oppgave 2: Forsvare Norge og allierte mot alvorlige trusler, anslag og angrep, innenfor rammen av NATOs kollektive forsvar.
 - Oppgave 3: Avverge og håndtere episoder og sikkerhetspolitiske kriser med nasjonale ressurser, herunder legge til rette for alliert engasjement.
 - Oppgave 4: Sikre et nasjonalt beslutningsgrunnlag gjennom overvåkning og etterretning.
 - Oppgave 5: Hevde norsk suverenitet og suverene rettigheter.
 - Oppgave 6: Ivareta myndighetsutøvelse på avgrensede områder.
 - Oppgave 7: Delta i flernasjonalt krisehåndtering, herunder fredsoperasjoner.
 - Oppgave 8: Bidra til internasjonalt samarbeid på det sikkerhets- og forsvarspolitiske området.
 - Oppgave 9: Bidra til ivaretagelse av samfunnsikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver.

Figur 1: Forsvarets oppgaver (FFOD, 2019, s. 38).

Disse oppgavene er definert utfra Regjeringens beslutninger i siste langtidsplan hvor de har lagt vekt på å oppdatere det overordnede konseptet for Forsvaret av Norge. Forsvaret av Norge skal nå skje langs tre hovedlinjer; den nasjonale forsvarsevnen, det kollektive Forsvaret i NATO og særlig bilateral støtte og forsterkning fra nære allierte. Investering i forsvarsevne skal derfor understøtte de sikkerhets- og forsvarspolitiske målene ved å gi effekt langs de tre hovedlinjene parallelt. De tre hovedlinjene må understøttes av et moderne og forberedt totalforsvar som styrker nasjonens motstandskraft og utholdenhet, samt reduserer sårbarheten for sammensatte trusler eller annen sikkerhetstruende virksomhet. Denne helhetlige tilnærmingen til Forsvaret av Norge utgjør forsvarskonseptets kjerne (Regjeringen, 2020b, s. 11).

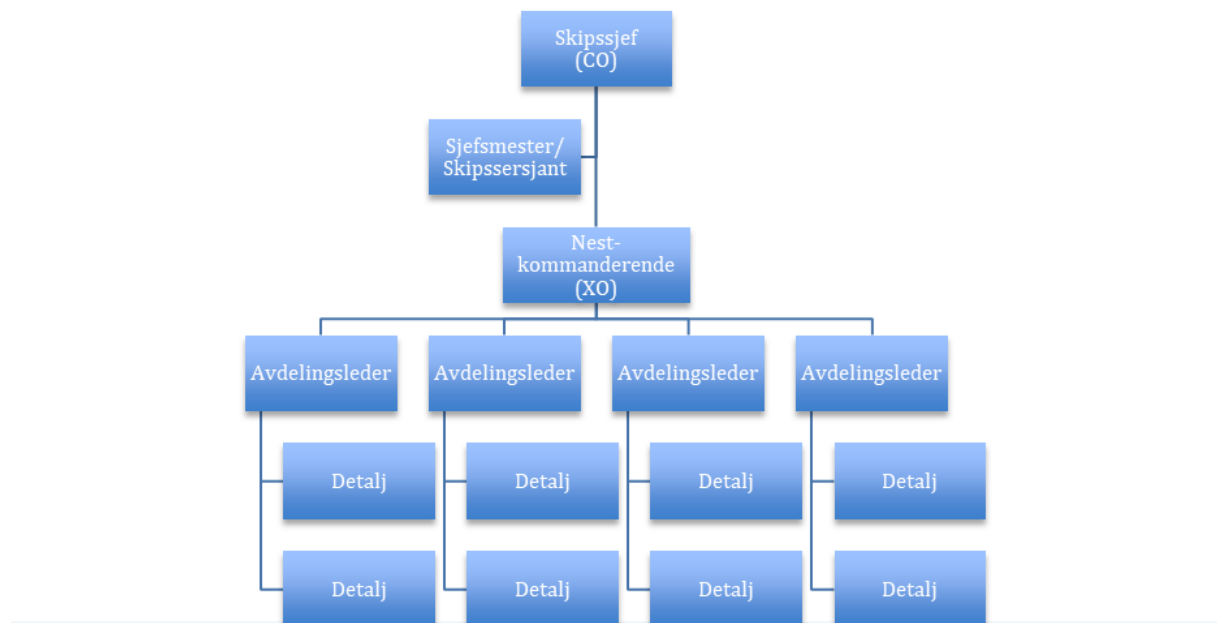
2.1.1 Sjøforsvaret og 1. FF Skvadron

Sjøforsvaret består av to deler, Kystvakten og Marinen. Kystvaktens oppgaver er hovedsakelig polisiære og omfatter suverenitetshevdelse og maritime sikkerhetsoperasjoner. Marinen er Sjøforsvarets operative styrke, hvis oppgave er å bidra til Norges suverenitet ved å til enhver tid kunne ivareta det militære Forsvaret av norske havområder om nødvendig (Forsvarsstaben, 2017). Fartøyene utgjør en svært viktig del av Regjeringens viktigste strategiske satsningsområde – Nordområdene, under mantraet «Norge er NATO i nord». Forsvarsminister Frank Bakke-Jensen (2018) fremhever at Norge skal ivareta NATOs nordflanke, for på den måten bidra inn i alliansens trygghet for sine medlemsland.

Norges ansvarsområde ovenfor NATO utgjør enorme havområder, og behovet for større, havgående fartøyer gjorde seg gjeldende i anskaffelsen av Nansen-klassen fregatter. Fregattprosjektet var den tids største norske militære investering, på om lag 21 milliarder kroner. I perioden 2006-2011 fikk Norge levert fem fregatter. 1. Fregattskvadron er en av Sjøforsvarets største operative avdelinger med fire besetninger, og det er store kostnader knyttet til drift av fartøyene. Etter KNM Helge Ingstads kollisjon og påfølgende forlis 8. november 2018, har Norge pr 2019 fire fregatter som utgjør 1. Fregattskvadron.

Å tjenestegjøre om bord kan beskrives som variert og krevende, og stiller på lik linje med andre militære kampavdelinger store krav til den enkeltes robusthet, fleksibilitet, etiske vurderingsevne og fagkompetanse. Det store spennet i fartøyenes oppgaver setter krav til lederskapet som utøves, fra delegerende og demokratisk ved daglig drift til en mer autoritær lederopptreden i kritiske situasjoner. En norsk fregattbesetning består av omtrent 130 personer, og omfatter offiserer (OF 1-4), befal (OR 5-8), konstabler (OR 2-4) og vernepliktige

(OR 1). Avdelingen opplever høy turnover fordi førstegangstjenesten normalt varer 12 måneder. Sjøforsvarets bemanningskonsept omtales som *lean manning concept*. Dette innebærer at hvert besetningsmedlem bekler flere roller og funksjoner i fartøyets organisasjon. Besetningen består av mange spesialister innenfor sitt område, eksempelvis maskinist, sambandsoperatør, dekksmatros, navigasjonsspesialist, krigføringsspesialist eller elektriker.



Figur 2: Ugradert administrativt organisasjonskart for fregatter i Nansen-klassen pr 01.01.2021.

Figur 2 viser hvordan en fregattbesetning er organisert ombord på papiret. Et slikt organisasjonskart eller K2³ skisse blir oftest benyttet eksternt for å raskt vise en oversikt over lederskapet ombord på et ugradert nivå. Fra detaljoffiserer i hver sin respektive avdeling, eksempelvis Navigasjonsoffiser 1 som er leder for Navigasjonsdetaljen til de respektive avdelingslederne, les Maskinsjefen eller Operasjonsoffiseren. Over dem befinner Nestkommanderende, NK seg som avdelingsledernes kontaktpunkt oppimot skipsledelsen. Mellom NK og Sjefen befinner Sjefsmester/Skipssersjanten seg. Han/hun er høyeste OR ombord (OR 8 grad) og fungerer i praksis som en rådgiver for skipsledelsen på alt som omgår OR personellet ombord, (på sikt og i henhold til ny ordnings bemanningskonsept, ca. 70 prosent av besetningen). Skipssersjant (Sjanten) stillingen ble opprettet i forbindelse med den nye ordningen og er en av de største K2 endringene som er blitt gjort på fregatt i moderne tid.

³ K2: Kommando & Kontroll

De øvrige lederstillingerne, Detalj, Avdeling, NK og Sjef har vært der siden krigens dager, men med innføringen av «Sjanten» fikk konstablene og befalet (Spesialistene) et eget kontaktpunkt i skipsledelsen, såkalt command team, i tillegg til å fungere som et verktøy for ledelsen rettet mot spesialistene. En utfordring med innføringen av OMT var at de respektive «Sjantene» måtte hentes fra OF og yrkesoffiser søylen da det ikke fantes matroser eller tidligere avdelingsbefal med nødvendig erfaring til å bekle en slik OR 8 stilling. Nå vel 5 år seinere er forfatterens erfaring at stillingen har gått seg til ombord, naturlig styrket av nyansettelser og høyere OR-andel de siste årene. Og over «sjanten» og NK sitter Skipssjefen, «sjefen» som øverste kommando. For å bli skipssjef ombord på fregatt må man tidligere ha vært avdelingsleder og NK, ev skipssjef på mindre type fartøy (korvett, ubåt etc.) Dette er sammenlignbart med majoriteten av våre allierte og er naturlig da skipssjef på en fregatt, både i oppgavespekter (fred-krise-krig) men også innenfor personellbehandling er noe mer «nyansert» enn å «kun» være sjøkaptein i handelsflåten.

2.2 Organisatorisk tilbakeblikk

2.2.1 Fra 1945 til 2021.

De første etterkrigsårene (1945-1950) var preget av demobilisering og opprydning etter fem års okkupasjon, og handlet i stor grad om omstilling. En ny militær ordning ble vedtatt for militært tilsatte hvor offiserer fikk mulighet for høyskoleutdanning og yrkestilsetting, og underoffiserskorpset ble igjen opprettet med sersjantsgrader. Heimevernet ble innført og ny forsvarsminister Jens Christian Hauge prioriterte og forstod viktigheten av alliert samvirke for Norge, og 4. April 1949 sluttet Norge og Danmark seg til Atlanterhavspakten, seinere kalt NATO (Snl.no, Norges forsvar fra 1945-1991).

Den neste store endringen i militærordningen inntreffer i 1975. Underoffiserskorpset blir på nytt avskaffet, og igjen innføres det offisersgrader for alt befalet (Prop. 150, 1975). Dette medførte en ubalanse i personellstrukturen på grunn av manglende erfaring på laveste nivå. Igjen stod Forsvaret med det yngste befalet til å utdanne de som var nye.

For å bøte på dette ble avdelingsbefalordningen besluttet innført av Stortinget i 2005.

Avdelingsbefalet skulle gis samme rettigheter og plikter som yrkesbefal med de tilpasninger som følger av tjenesteforholdets egenart, men med en kortere tidshorisont på ansettelsesforholdet. Avdelingsbefalet skulle videre gis fast tilsetting frem til fylte 35 år. Det ble i departementets høringsutkast (St.prp. nr. 42 (2003-2004)) lagt vekt på at den ideelle

aldersmessige fordeling av befals-korpset tilsier en høyere fratredelsesalder enn de foreslåtte 35 år. Aldersgrensen ble likevel satt til 35 år av hensyn til avdelingsbefalets yrkesaktive liv etter avsluttet tjeneste i Forsvaret (Regjeringen, 2004) *Om lov om personell i Forsvaret*. Selv om avdelingsbefalsordningen skulle tilrettelegge for en større grad av spesialistkompetanse, og ivareta erfaring på de lavere nivåene i Forsvaret, var det fortsatt enhetsbefalsidealet som var gjeldende. Personellordningene for tilsetning, disponering, beordring og utdanning var tilrettelagt for en vertikal-, og ikke en horisontal spesialistkarriere. Dette medførte dermed for kort «nyttetid» for avdelingsbefalet på de laveste nivåene, da Sersjanter og Fenriker gjerne ble forfremmet til løytnant etter kun kort tid som instruktører, nettopp fordi personellordningene til Forsvaret var lagt opp slik (Forsvarsdepartementet 2015, s. 8). Med andre ord, formålet til ordningen om å sørge for høyere kompetanse og erfaring på de laveste gradsnivåene (sersjant/fenrik) ble fortsatt utfordret av den enkeltes befal ønske om å «klatre på rangstigen, gjøre karriere». Selv om avdelingsbefalsordningen ble ansett for å ha positiv effekt på flere av de tidligere nevnte personellutfordringene, ble ikke ordningen ansett som attraktiv nok for å skape en balansert personellstruktur i Forsvaret. Med balansert personellstruktur menes det for få sersjanter, for mange kapteiner. Avdelingsbefalsordningen ble dermed i 2015 erstattet av en ny militær ordning (OMT) som skulle balansere personellstrukturen tilbake til etterkrigstiden og underoffiserskorpset.

2.3 Ordning for militært tilsatte

2.3.1 Hva er ordning for militært tilsatte (OMT)?

Militærordningen er Forsvarets nye personellordning for militært tilsatte. Den ble behandlet av Kongen i statsråd 24. april (Regjeringen, 2015b) og av Stortinget 12. juni 2015 (Innst. 336 S (2014–2015)). Ordningen har en NATO-tilpasset personellstruktur med to komplementære karrieresystemer (Regjeringen, 2015c). Personellet kategoriseres i to karriere- og gradsstrukturer” officer” (OF) og” other ranks” (OR).

OF	OR
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse, kommando og kontroll • Breddekompetanse og helhetsforståelse • Militær akademisk utdanning, evt sivil tilleggsvutdanning 	<ul style="list-style-type: none"> • Utøvende lederskap • Dybdekompetanse innen definerte områder • Erfaringsbasert kompetanse, fagutdanning og evt ikke- militær akademisk utdanning

Figur 3: Prinsipielle forskjeller OF og OR (Forsvarsstaben, 2015).

OF skal representere breddekompetansen mens OR skal representere dybdekompetansen. OF består av offiserer og OR består av grenaderer, konstabler og befal (Prop. 111 LS, (2014-2015), s. 25).

«Regjeringen foreslår å innføre en personellstruktur i tråd med NATO-standard, noe som innebærer en tilpasset karrierevei for befal, grenaderer og matroser med fokus på dybdekompetanse. For vervet personell, som i dagens ordning tilsettes på korte kontrakter, innebærer forslaget en klar forbedring ...» (Ine Eriksen Søreide, Forsvarsminister, 2015)

Forsvarsministeren sa videre at det forslås at disse inngår i et spesialistkorps som har et alternativt karriereløp enn offiserene. Disse to karriereveiene ivaretar den bredde- og dybdekompetansen som Forsvaret har behov for. Spesialistkorpset vil være etter «norsk modell» (Eriksen Søreide, 2015).

I høringsutkastet forslås det å endre forsvarspersonelloven slik at det er kompetanse som skal være styrende for tilsettingsforholdet, og ikke personellkategorien. Forslaget innebærer at normen for tilsetting er fast til 35 år eller 60 år for alle personellkategorier (offiserer, befal, grenaderer/matroser). Offiserer med krigsskole tilsettes til 60 år.

«Dette vil ikke bare øke forutsigbarheten, men også sikre at Forsvaret har tilstrekkelig antall personell tilgjengelig for operativ tjeneste. Intensjonen er at langt flere i aldersuavhengige funksjoner skal tilsettes til 60 år enn i dag» (Eriksen Søreide, 2015).

Forsvarets evne til å rekruttere og beholde har vist seg å være konjunkturavhengig, kanskje spesielt i Sjøforsvaret da nøkkelpersonell ombord på fartøyene gjerne har samme krav til dokumentasjon (sertifikater og fagbrev) som sine sivile kolleger offshore og i handelsflåten.

Dette gjør jo at personell fra Sjøforsvaret med ledererfaring, lang fartstid og relativt lave alder sett oppimot erfaringsnivå er attraktiv på sivilt jobbmarked. Dette er en kjent utfordring for Forsvaret som arbeidsgiver, og er også en av grunnene til lange plikttider etter endt utdanning, hvor piloter i Luftforsvaret for eksempel har 12 års plikttid etter endt betalt utdanning (Forsvaret, 2020c).

Å opprettholde en aldersgrense på 35 år, for deler av personellstrukturen, mener forhenværende forsvarsminister Søreide Eriksen (Regjering, 2015b) vil gi Forsvaret nødvendig fleksibilitet til å tilpasse seg arbeidsmarkedet og samtidig sikre nok personell for operativ tjeneste.

-Styrking av den operative evnen har vært et grunnpremiss for den nye ordningen. For å oppnå dette er jeg opptatt av at vi må sette kompetansen i førersetet og utvikle karriereveier som dekker Forsvarets behov for både bredde- og dybdekompetanse. Det bør være et bærende prinsipp om at man bør jobbe med det man er god på og hva man har talent for. En tilrettelagt karrierevei for spesialistene er et viktig tiltak i så måte, avslutter forsvarsministeren (Regjering, 2015b).

Tidligere forsvarssjef (2005-2009), Sverre Diesen, nå sjefsforsker ved Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), er en av dem som roser den tidligere forsvarsministeren og implementeringen av ny militær ordning.

- Det vi nå innfører er to A-lag der vi før har hatt ett B-lag. Ganske særlig har systemet med et sersjantkorps bestående av helt uerfarne 19-20 åringer vært en form for organisert amatørmessighet på grunnplanet i Forsvaret. Den kritisk viktige sersjantfunksjonen ble konsekvent og systematisk overlatt til det til enhver tid minst erfarne befal. Samtidig kastet vi bort enormt med tid og ressurser på å gjøre offiserer til halvgode detaljinstruktører innenfor en rekke soldatdisipliner – en rolle de bare hadde i 2-3 år før de avanserte videre til helt andre slags oppgaver, og derfor aldri rakk å perfektionere. På fenriks- og løytnantsnivå, hvor forskjellene på OR- og OF-kategoriernes oppgaver er relativt sett minst, har vi muligens tjent på offiserer med større innsikt i sersjantbefalets oppgaver – ganske særlig så lenge sersjantbefalet selv var helt uerfarne. Fra kapteinsnivå og oppover er jeg imidlertid ikke i tvil om at vi har tapt på det, fordi vi har kastet bort tid både under offisersutdannelsen og ute i tjeneste på å gi offiserer kunnskaper og erfaring på områder som et profesjonelt OR-korps

uansett vil mestre langt bedre, til fortrensel for ting offiserene hadde hatt bedre bruk for og som ingen andre kan gjøre for dem (Diesen, 2020).

Diesen belyser videre i artikkelen i Stratagem et annet vesentlig punkt som vil være avgjørende for den nye ordningens grad av suksess, nemlig rekruttering.

- Denne ensidige prioriteringen av skoleflinke enere inn til førstegangstjeneste er det ingen grunn til å fortsette med, særlig så lenge rekruttering til krigsskolene nå kan skje direkte fra videregående skole. I stedet bør vi hente inn til førstegangstjeneste langt flere ungdommer med yrkesfaglig utdanning; de som ellers har tenkt seg å bli håndverkere, yrkessjåfører, butikkmedarbeidere, mekanikere og tilsvarende, eller som vil arbeide i primærnæringene – det vil si praktikerne og ikke-akademikerne (Ibid).

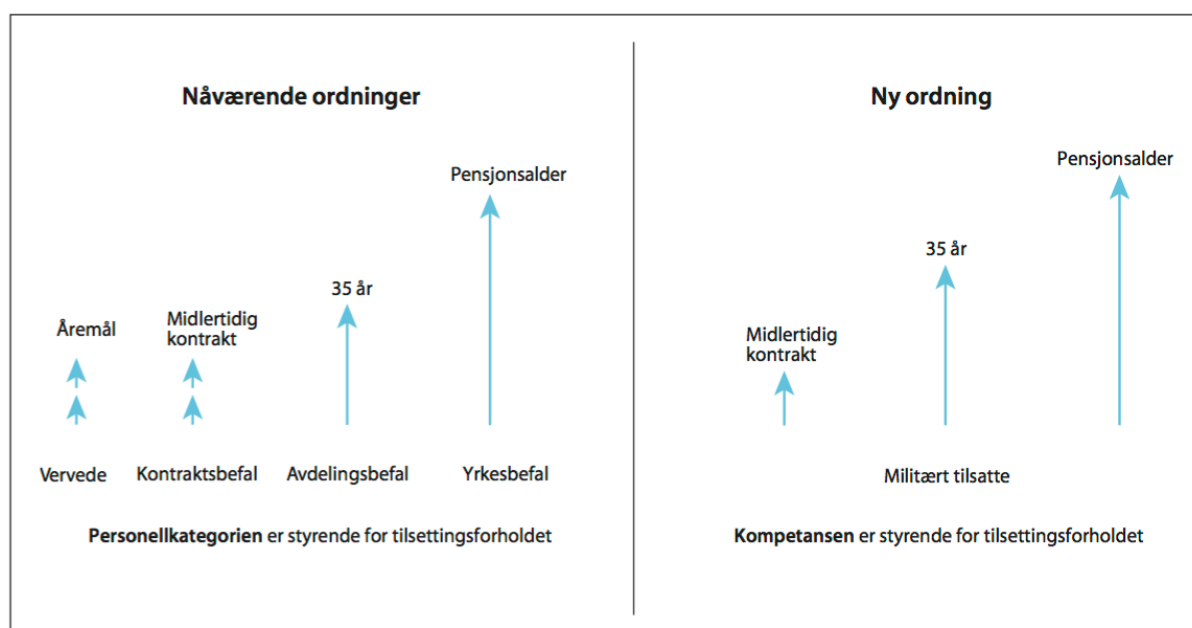
Dette står i stil med forsvarsministerens innledende budskap i høringsutkastet til den nye ordningen (Regjeringen, 2015b) hvor hun er opptatt av å sette mennesket og kompetanse i førersetet og utvikle karriereveier som dekker Forsvarets behov for både bredde- og dybdekompetanse. Spørsmålet derimot, er om Forsvarets Personell og vernepliktsenter har endret noe på sine rekrutteringskrav til de vel 8000 menn/kvinnene som årlig blir kalt inn til førstegangstjenesten (Snl.no). Forfatterens egenerfaring siden den nye ordningen ble implementert er at de vernepliktige holder fortsatt et meget høyt akademisk nivå, og er ofte «drømmere» eller «kvikkaser» slik Diesen beskriver dem «med blikket stivt festet på jus, BI, NTNU eller andre akademiske utdannelse» (Diesen, 2020). En karriere i OR søylen, med tilbud om fast jobb som dekksmann eller sonaroperatør til fylte 60 møter ofte sin overmann i møte med ambisjoner om prosjektleder, ingeniør, siviløkonom, jobber, som også er realistisk for disse unge «kvikkasene». Så her støtter forfatterne Diesen sitt synspunkt rundt nytenkning på hele rekrutteringsspørsmålet. Hvis vi nå skal hente majoriteten av offiserene rett fra videregående, slik våre nærmeste militære allierte (USA, UK, FRA, GER, NLD) gjør, så bør kanskje verneplikten prioriteres mot OR søylen, de som mest sannsynlig vil være fornøyd med en spesialiststilling, dybdekompetanse, en militær fagekspert.

I implementerings- og milepælsplan – ordning for militært tilsatte (2015b) oppsummeres hensikten med OMT på følgende måte: «Hensikten med den nye ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. En fleksibel og helhetlig ordning skal gi Forsvaret større muligheter for styring av kompetanse. Målet er å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som

dekker Forsvarets behov». (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 1.1) Ordningen har ifølge implementerings- og milepælsplanen fire hovedelement: tilsetning, disponering, avansement og utdanning (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2).

Tilsetning:

Dagens tjenestevilkår erstattes av fast tilsetning til 35 år (T-35), fast tilsetning til 60 år (T-60) og midlertidig tilsetning i henhold til tjenestemannsloven. Vilårene vil gjelde for både OR og OF. Ordningen åpner for en økning i andelen som kan tilbys T-60. Tilsetning vil skje på bakgrunn av kompetanse og Forsvarets behov (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.1).



Figur 4: Endringer i tilsetningsforhold etter OMT (Forsvarsstaben, 2015).

Disponering:

Disponeringsordningen er viktig for styring og utvikling av kompetanse basert på Forsvarets behov. Ordningen legger opp til et beordringssystem og et søknadssystem. Målet med ordningen er å bidra til økt forutsigbarhet og kontinuitet. Beordringssystemet implementeres 1. august 2016 (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.2).

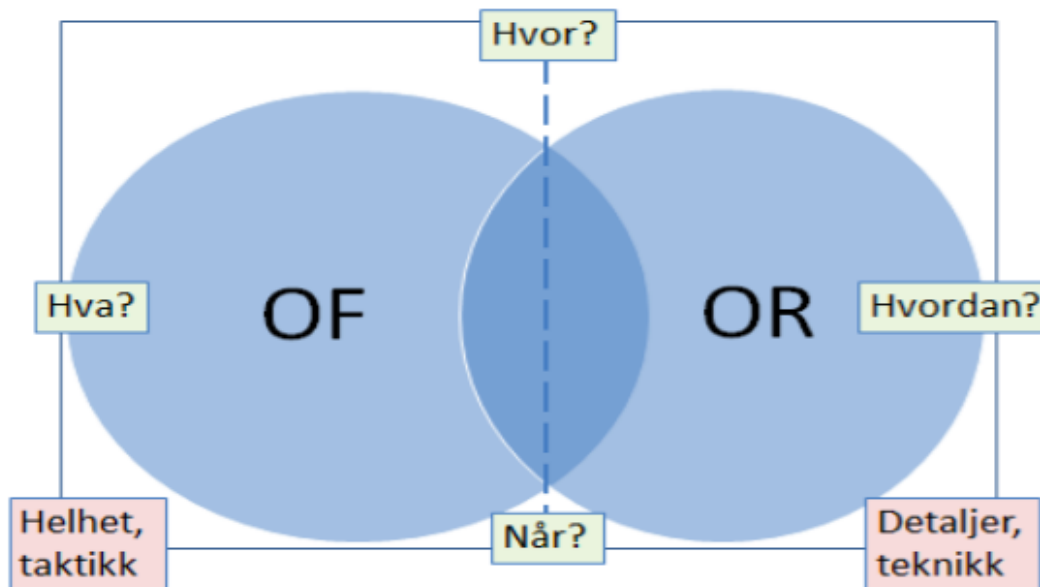
Avansement:

Hovedregelen i søknadssystemet er at personellet blir gitt opprykk etter fast disponering i stilling med høyere grad. Normalavansement skal skje på bakgrunn av grad-ansiennitet og/eller nivådannende utdanning. Det vil være unntaksregler som sikrer at normalopptrykk i

helt spesielle tilfeller kan bli forsert ut fra personellets kompetanse og talent samt Forsvarets behov. Gradsstrukturen skal følge NATO-standard (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.3).

Utdanning:

Utdanningsordningen skal være nivådannende og rettet mot den militære profesjon, det er Forsvarets behov som skal være styrende for innholdet og omfanget av utdanningen. Innholdet i utdanningen skal bygge på en felles profesjonsplattform, samtidig som det skal gis rom for grenvise tilpasninger. Offisersutdanningen skal være på bachelor- og mastergradsnivå. Utdanningen av spesialistkorpset skal bestå av profesjonsrettede moduler, dette er allerede iverksatt på Krigsskolen (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.4).



Figur 5: Funksjonelle forskjeller (Forsvarsstaben, 2015).

2.3.2 Oppsummering

Innføringen av OMT er en av de største implementeringsprosessene, og som Diesen sier, antageligvis den viktigste kvalitative reformen av det norske Forsvaret siden andre verdenskrig. Den påvirker over 17000 ansatte, og har til hensikt å bedre forvaltningen av Forsvarets viktigste ressurs, nemlig mennesket. Det faktum at forsvarsbudsjettene har på kort tid (2013-2021) økt med 30 prosent (Regjeringen, 2020a) viser en evne og vilje fra regjering og storting til å prioritere nasjonens forsvarsevne og med det nærme seg NATOs 2 prosent mål. Nye og meget dyre materielle investeringer har blitt gjort siste 10 årene, og flere er på

veg. OMT er således den største organisatoriske endringen, sett parallelt med omstillingsprosessen som Forsvaret har gjennomført i moderne tid. Tidligere endringer i personellordningene har møtt samfunnsmessige kulturelt betingede utfordringer, og i flere av tilfellene har ikke endringen gitt den ønskede effekten. Etter innføringen av avdelingsbefalsordningen i 2005, ble bare deler av tidligere anbefalinger i langtidsplan og Stortings proposisjon (42) tatt til følge (Prop 111 LS-Forsvarsdepartementet 2015, St.prp 42-FD, 2004)). Dette til tross for at avdelingsbefalsordningen skapte bedre forutsigbarhet og sterkere rettigheter for den tilsatte enn den tidligere enhetsbefalsordningen med befal på korttidskontrakter. Videre konkluderte også en egen evaluering fra forsvarsdepartementet tilbake i 2008 at det var god rekruttering til ordningen, og at avdelingsbefal tilførte kritisk kompetanse til Forsvaret. Det ble imidlertid påpekt utfordringer relatert til kort tjenestetid, lite hensiktsmessig lønnsutvikling, usikkerhet for det videre karriereløpet og manglende annerkjennelse var alle uttalte årsaker til at mange sluttet i perioden (Prop 111 LS – Forsvarsdepartementet, 2015).

Den manglende effekten av avdelingsbefalsordningen førte dermed til innføringen av en «ny militær ordning» (OMT). Denne innføringen har gitt Forsvaret to personellsøylor, med to forskjellige karriereløp. Det som blir viktig for Forsvarets og sånn sett landets ledelse (regjeringen) er at ordningen ikke ender opp med samme resultat som tidligere ordninger, spesielt avdelingsbefalsordningen, og dermed reverseres innen noen år. Derfor er det avgjørende, tror vi (forfatterne) at alle Forsvarets avdelinger gjennomfører en så god implementeringsprosess som mulig. Det neste kapittel vi beskrive oppgavens teoretiske rammeverk.

3 Teori

Dette kapittelet vil innledningsvis redegjøre for teori som omhandler endring. Vi vil med utgangspunkt i det mange regner som sosial og organisasjonspsykologiens far, Kurt Lewin's Force field analyse modell (McShane & Von Glinow, 2010, s. 445) gå nærmere inn på de kreftene som må til for å gjennomføre en endring. Vi vil bruke Lewins modell som utgangspunkt og kombinere den med Rudi Kirkhaugs teorier om endringsdrivere, endringsmotstand, både på individ-gruppe nivå men også systematisk (Kirkhaug, 2017, s. 29-31). Etter dette vil vi se på de ulike fasene i en endringsprosess. Her vil Kirkhaugs (2017, s. 46-47) sin tolkning av Lewins modell for endringens tre faser gi forfatterne en bedre forståelse for kompleksiteten bak en endring som OMT, og med det forhåpentligvis gjøre oss bedre rustet til å gjennomføre intervju med de utvalgte respondentene.

Med bakgrunn i forfatterens problemstilling og fokus på implementeringen av OMT er det naturlig at vi redegjør ytterligere for aktuell implementeringsteori, og ser denne oppimot endringsfasene til Kirkhaug (2017). Vi har da valgt å fokusere på det Røvik (2016) legger i gode implementeringsprosesser, nemlig momentene dekontekstualisering og kontekstualisering. Disse teoriene vil danne utgangspunkt for oppgavens to første forskningsspørsmål.

Videre etter å ha presentert teori rundt generell endringsteori og sett dette oppimot relevant implementeringsteori vil vi ta for oss teori vedrørende endringsmottakelse som vil danne utgangspunkt for vårt tredje forskningsspørsmål.

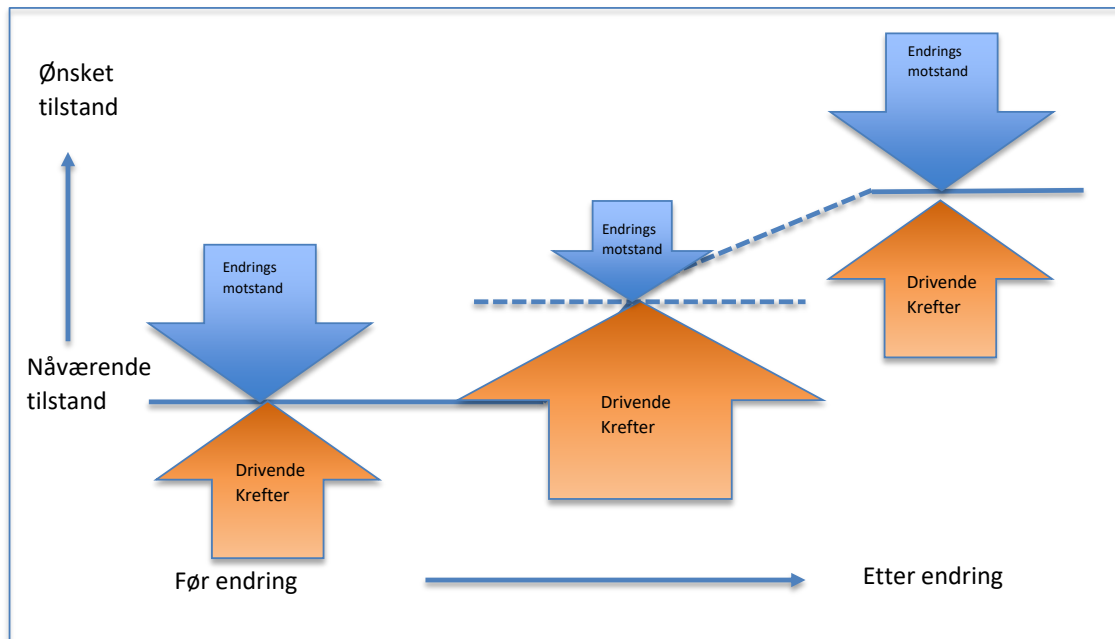
Avslutningsvis tar vi for oss et utvalg av teorier fra blant annet (Christensen et al., 2015) Jakobsen & Thorsvik (2013) og Edgar Schein (SNL, 2021) rundt organisasjonskultur for å danne utgangspunkt for å svare på oppgavens fjerde forskningsspørsmål.

3.1 Endringsteori

3.1.1 Lewin's kraftfeltanalyse («force Field Analysis»)

Kurt Lewin, av mange sett på som organisasjonspsykologiens far, utviklet på 50-tallet en modell som var ment å skulle forklare hvordan en endringsprosess fungerer. Modellen er i dag en av de mest respekterte og anerkjente modellene rundt dette temaet. Modellen viser

tydelig hvordan de drivende kreftene bak en endringsprosess på den ene siden henger sammen med endringsmotstanden på den andre siden. Lewin's model understreker videre at for å kunne oppnå en ønsket endringstilstand må nåværende tilstand «unfreezes» eller låses opp før den kan bevege seg mot en ønsket tilstand for da å «refreeze», låses igjen. For å gjøre dette må det produseres motvekter/ubalanse mellom de drivende kreftene og motstanderne, som illustrert i figur 7 (Mcshane & Von Glinow, 2010).



Figur 6: Lewin's kraftfeltanalyse (2010).

3.1.2 Endringsdrivere og kontroll

Kirkhaug (2017) omtaler tre endringsdrivere som påvirker endringer i offentlige organisasjoner; rasjonelle, ikke rasjonelle og naturlige endringsdrivere.

Rasjonelle endringsdrivere er faktorer som er konkrete og mer eller mindre uunngåelige for organisasjonen. Disse kan grovt sett kategoriseres i to grupper: 1) Isomorfe eller konforme drivere, og 2) ressursavhengige drivere eller transaksjonskostdrivere.

Isomorfe eller konforme drivere blir ofte beskrevet og forklart gjennom institusjonell teori i form av politiske, kulturelle og religiøse ideer. I praksis betyr det at politikken griper inn i organisasjonens indre liv (Kirkhaug, 2017, s. 29). Siden Forsvaret er å anse som den militære delen av den norske statsmakten er det naturlig at Storting og regjering vil ha styringsrett på alt av større endringer i organisasjonen. Med bakgrunn i den politiske beslutningen om

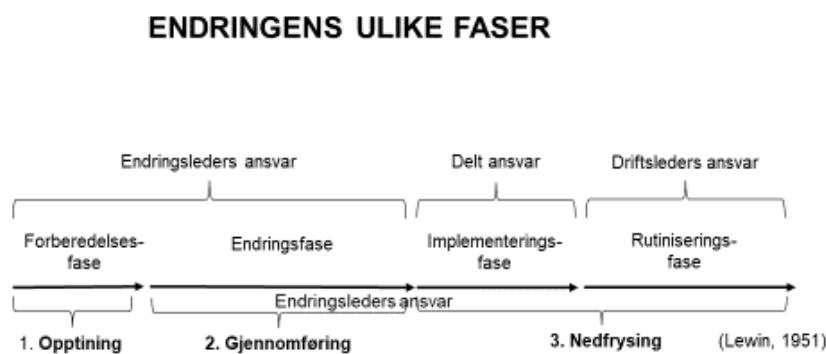
innføring av ny militær ordning (OMT) i 2015 er det liten tvil om at denne prosessen har hatt konforme drivkrefter. Ressursavhengige drivere eller transaksjonskostdrivere er fokusert mer direkte på effektivitet, og er samtidig faktorer som gir organisasjonen noe mer spillerom. Dette kan være teknologiske nyvinninger, krav fra eiere (Regjering, Storting), krav fra markeder og kunder (NATO) men også fra egne ansatte (Forsvaret). Begge gruppene har til felles at de utgjør kraftige føringer for hvilke endringer som skal finne sted, og hvordan organisasjoner skal utformes (Kirkhaug, 2017, s. 29).

Ikke-rasjonelle endringsdrivere er faktorer som ikke er påkrevet for at organisasjonen skal drives effektivt, og som plager organisasjonen unødvendig. Ett eksempel er en ny leders markeringsbehov og moter (Kirkhaug, 2017, s. 30).

Naturlige endringsdrivere er faktorer som organisasjonen ikke har kontroll over og ikke kan unngå, slik som evolusjon, dvs. at endringer skjer langsomt, i livssykluser (Kirkhaug, 2017, s. 31).

3.1.3 Endringsfaser:

Endringer foregår ofte i bestemte faser som kan være mer eller mindre styrt av organisasjonen. Lewins modell (1951) over endringens ulike faser er dermed fortsatt like relevant den dag i dag. Den beskriver en endring i tre faser. 1) Opptiningsfasen, 2) Gjennomføringsfasen og 3) nedfrysingsfasen.



Figur 7: Lewin (1951); Endringens ulike faser (Kirkhaug, 2017, s. 46).

Vi skal kort beskrive de ulike fasene, men ha hovedvekt på sistnevnte (Nedfrysing) da det er her OMT står i dag (2021), ferdig implementert og nå i gang med rutinisering og driftskonsept.

3.1.3.1 Opptiningsfasen

Opptiningsfasen eller forberedelsesfasen er en fase hvor organisasjonen søker å forberede seg så godt som mulig på endringen. Denne fasen består derfor av en rekke oppgaver.

Organisasjonen vil søke å beskrive nåværende situasjon så klart som mulig for å oppnå et godt og reelt utgangspunkt for endringen. For eksempel vil det være viktig å få kunnskaper om hvordan ulike rutiner egentlig fungerer og hvor innarbeidet disse er. Men også selverkjennelser er et mål med opptiningsfasen. Det vil si at medarbeidere og ledere tvinges til å se egne svakheter. I den grad organisasjonen lykkes med å tydeliggjøre utilstrekkeligheten med nåværende situasjon, vil den komme til en erkjennelse som følges av en mer systematisk analyse av årsaker og effekter. Deretter vil mål og visjoner utformes for å konkretisere hva man vil oppnå med tiltakene (Kirkhaug, 201, s. 477). Sett oppimot OMT så kan det argumenteres fra et arbeidstakers ståsted at opptiningsfasen startet i det den politiske beslutningen (i Stortinget) ble tatt juni 2015 inntil implementeringsdato 01.01.2016.

Et annet viktig ledd i denne fasen er å redusere de ansattes motstand mot endring ved å, hvis mulig; tidlig etablere to-veis kommunikasjon, læring, gjennomføre stress reduserende tiltak og øke graden av involvering fra de ansatte (Mcshane & Von Glinow, 2010).

3.1.3.2 Gjennomføringsfasen

Gjennomføringsfasen består av en rekke aktiviteter, for eksempel innstallering av nytt utstyr, utforming og undertegning av nye arbeidskontrakter, flytting av personell samt opplæring og introduksjoner i nye oppgaver. Fastsetting av nye verdier og normer, og derved etablering av nye kulturelle standarder, inngår ofte i gjennomføringsfasen (Kirkhaug, 2017, s 47). Som Lewins kraftfeltanalyse (Figur 6) indikerer så er det i denne fasen kritisk at de drivende kreftene er større enn endringsmotstanden for at det skal kunne bli en faktisk endring.

3.1.3.3 Nedfrysingsfasen

Nedfrysingsfasen består av implementering og rutinisering av driften. Det er imidlertid viktig å betrakte disse to som ulike faser, ettersom implementering av en endring er en kritisk fase som ofte gjør krav på kompetanse og holdninger som kanskje ikke den driftsansvarlige har. Dette vil da særlig gjelde når den som har skal ha ansvar for driften ikke har deltatt i endringsprosessen (Kirkhaug, 2017, s 47). Rutinisering betyr at endringene går over fra å være en fase preget av prøving og feiling til å bli trygge prosedyrer og vaner, og dermed et nytt driftskonsept eller organisasjonsform (Kirkhaug, 2017, s 48).

Siden OMT ble politisk besluttet og det videre ble overlatt til Forsvarets ledelse å implementere innenfor en gitt tidsfrist (01.01.2016-01.01 2021) er det rimelig å anta at det vil være store forskjeller i opplevd implementeringsprosess blant de ulike respektive driftsansvarlige i Forsvaret. Med OMT nå ferdig implementert så befinner Forsvaret seg nå i (mai, 2021) Rutiniseringsfasen, så spør det hvor lenge denne vil vare før man kan si at man har oppnådd *ønsket tilstand*.

Vi har til nå i kapittelet beskrevet ulike teorier rundt begrepet endring, både drivere og motstand, rettere sagt, endrings-fremmere og endrings-hemmere. Ansatte fikk over natten nye distinksjoner/grader, roller, stillingsinstrukser, endring i maktforhold og det daglige ansvaret i detaljen eller avdelingen ble plutselig endret. Mange endringsprosjekter har gått dårlig nettopp fordi nye driftsledere ikke har forstått ideer og betingelser for de nye driftskonseptene (Kirkhaug, 2017). Videre i oppgaven nå vil vi se på teorier rundt implementering og alle faktorene som ligger rundt en slik prosess, for å gi oss mer teoretisk tyngde inn i intervju og drøftingsdelen av oppgaven og del 1 av problemstillingen vår; *Hva kjennetegner implementeringen av ordning for militært tilsatte (OMT)» om bord på Sjøforsvarets fregatter.*

3.2 Implementering

Vi har valgt å ta for oss begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering i forbindelse med kartleggingen av implementeringsprosessen i OMT for å svare på våre to første forskningsspørsmål.

3.2.1 Dekontekstualisering

Med henvisning til Lewins endringsmodell (figur 7), starter alle endringer med en forberedelsesfase. Forsvarets ledelse har tatt utgangspunkt i andre allierte i NATO sin organisasjonsutforming, med ønske om å oversette en ide/praksis fra dem til Forsvaret. Spesialistkorpset blir derfor en ide hentet fra en kontekst (andre NATO land, som f.eks. USA, Nederland og Storbritannia) som skal innføres i Forsvaret. Dette krever at alle som skal implementere denne ideen har klart for seg intensjonene og målsettingene før implementeringen settes i kraft.

Røvik (2016, s. 260) redegjør for begrepet dekontekstualisering der man tar utgangspunkt i en ide eller praksis som er velfungerende i en kontekst (organisasjon, i vårt tilfelle en NATO alliertes organisasjonsform), bearbejder og tilpasser denne – for deretter å innføre den i en ny kontekst (i vårt tilfelle Forsvaret). Enklere forklart blir det da å formidle en ide eller praksis

mellom to kontekster. Dekontekstualisering, eller uthenting, består av mange prosesser som folder seg ut i tid og rom. Videre er det formålstjenlig å innføre et analytisk skille og dele prosessen i to, «løsrivelse» og «pakking». «Løsrivelse» beskrives av Røvik (2016, s. 261) som en lokalisert og konkret praksis i en organisasjon som gis en språklig og idemessig representasjon, og blir dermed lett forståelig. «Pakking» beskrives som å velge ut det som er allment og vesentlig for organisasjonen den nye ideen eller praksisen skal innføres. «Løsrivelsen» i oppgavens kontekst blir da perioden fra tiltredelsesdato 01.01.2016 og en gitt periode fremover hvor Forsvarets ledelse ga ut grunnlagsdokumenter, kjørte informasjonskampanjer, nye sjefmester stillinger ble opprettet for å «selge reformen» og nye distinksjoner ble introdusert. «Pakking» derimot kan i oppgavens kontekst anses som Sjøforsvarets måte å tilpasse seg ordningen på, vise evne og vilje til å ta imot tilbakemeldinger fra besetninger og ikke minst evne å gjøre nødvendige justeringer.

Videre argumenterer Røvik (2016, s. 291-292) for at det er avgjørende å få best mulig oversikt over ideen eller praksisen som skal oversettes, gjennom aktivt å søke informasjon gjennom prosessen, samt etablere god kommunikasjon med den aktuelle organisasjonen med ideens eller praksisens opphav. Nærhet til ideen eller praksisen er viktig for å unngå at momenter som har bidratt til suksess går tapt i overføringen til en ny kontekst.

Gitt Forsvarets hierarkiske oppbygning og at oppdraget om innføring av OMT delegeres nedover til avdelingssjefer, er det av interesse for vår studie å se nærmere på oppfatningen til personellet som er berørt om bord på fregatten, med vekt på informasjon og kommunikasjon om den nye ordningen som er formidlet både fra lokalt og sentralt hold.

Dette gir oss forskningsspørsmål 1: Har tilgang på og formidling av informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape forståelse for de overordnede målsettingene og intensjonen med OMT?

3.2.2 Kontekstualisering

Etter dekontekstualisering er gjennomført, altså hentet ut fra en kontekst til en annen – bearbeidet («løsrive») og tilpasset («pakking») – må den videre kontekstualiseres slik at den kan fungere i den organisasjonen den skal implementeres i.

Røvik (2016, s. 293) definisjon av kontekstualisering: «*Med kontekstualisering menes her at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst.*».

En må altså ta inn over seg hvilke krefter, forhold og rammer ideen skal implementeres i. Herunder kommer faktorer som organisasjonens oppgaver, økonomiske rammeverk og ikke minst personellet som skal praktisere og følge den nye ideen. Tilpasningene som har som mål å få mest mulig effekt av den nye ideen som skal implementeres, må identifiseres og tas høyde for.

Også her splitter Røvik kontekstualiseringsprosessen i to, med «innskrivingsregler» og «oversetnings- og omformningsregler». «Innskrivingsregler» handler om de ytre kontekstspesifikke tiltakene som oversetteren konkretiserer for ideen som skal implementeres. Ideens utgangspunkt kan være generell og lite gjenkjennbar i en lokal kontekst, og må derfor fortolkes gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser i den nye konteksten. Ideen må altså tolkes i den nye lokale kontekstens rom og tid for å gjøre den relevant og i det hele tatt levedyktig. (Røvik, 2016, s. 302-303).

Ettersom OMT omhandler hele Forsvaret, som innebefatter ulike grener og veldig ulike kontekster, også ulike kontekster innad i grenene, blir lokale tilpasninger og tilretteleggelse meget viktig for at den nye ideen skal implementeres med suksess.

I kontekstualiseringsprosessens andre fase; «oversettelses- og omformningsregler» fastslår Røvik (2016, s. 303-307) at innholdet i ideen kan påvirkes i overføringsfasen, tilsiktet så vel som utilsiktet. Overføringen er «oversetterens» ansvar. «Oversetteren» i oppgavens kontekst blir da fartøyssjefen, samt avdelingsledere som utøver sjefens intensjon i de ulike avdelingene. Faktorer som hvilke frihetsgrader «oversetteren» har myndighet over, mandat og muligheter – vil kunne påvirke oversettelsen. «Oversetteren» har ifølge Røvik (2016, s. 308-318) fire prinsipielle valg; 1. kopiering, 2. addering, 3. fratrekking og 4. omvandling.

I forbindelse med implementeringen av OMT ombord på Thor Heyerdahl er det interessant å se hvorledes OMT er blitt «oversatt» av de respektive lederne ombord, da OMT i utgangspunktet har vært en veldig toppstyrt prosess som har gitt få frihetsgrader nedover i de ulike nivåene. Dette kan ha hatt betydning for hvordan den nye ideen har blitt tatt imot av de ansatte ombord og iverksatt lokalt. Forfatterne har derfor formulert følgende forskningsspørsmål i forbindelse med kontekstualiseringen av organisasjonsideen (OMT);

Forskningsspørsmål 2: Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger som følge av kontekstualiseringen av OMT?

3.3 Endringsmottakelse

I følge Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 391) vet de fleste som har jobbet med, eller jobber med endring at man ofte møter motstand. Dette kommer særlig frem når nye endringer følger på tidligere endringer. Den kumulative effekten av endringer kan føre til reaksjoner som stress og frustrasjon, noe som kan medføre at oppslutningen om endringen svekkes. OMT, som en del av en større omstillingsprosess som Forsvaret har gjennomført de siste fire årene kan således oppfattes som «nok en stor endring» av ansatte.

3.3.1 Endringsmotstand

Den første årsaken til endringsmotstand i en organisasjon kan være det Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 392) omtaler som frykten for det ukjente. Den andre årsaken til motstand i organisasjonen i forbindelse med endring, kan være opplevet tap av identitet. Gjennom å arbeide over tid i en organisasjon opparbeider en seg en følelse av at det en gjør er viktig for organisasjonen. En organisasjonsendring kan medføre at det en har arbeidet med over tid brytes, og kan bidra til at den enkelte føler at det han eller hun har brukt lang tid på blir «meningsløst». Man opplever ved det at en del av ens egen identitet går tapt. Med dette kan det oppleves at egen status og viktighet i organisasjonen forsvinner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 393).

Den tredje årsaken til endringsmotstand kan være endringer i maktforhold. Man reorganiserer et stabilt mønster av makt og innflytelse i organisasjonen, og for enkelte kan dette oppleves som utfordrende. Enkelte vil her oppleve at de mister sin innflytelse og mulighet for å påvirke av flere årsaker. En av de viktigste kan være at de ikke lenger sitter sentralt i informasjonsstrømmen og mister anledning til å delta i ulike beslutningsfora. De som mister makt vil ofte motsette seg endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 394).

3.3.2 Endringsvillighet

Meyer & Stensaker (2011) fant at medarbeidere som gjennomgår mer eller mindre kontante og omfattende endringer, kan utvikle et holdnings eller handlingsmønster preget av enten aktiv eller passiv motstand, eller aktiv eller passiv medvirkning (Kirkhaug, 2017, s. 51). De beskriver videre ansatte med sistnevnte egenskaper som endringsvillige.

Aktiv medvirkning innebærer blant annet at medarbeidere er proaktive og tar initiativ til å drive frem endringen, mens passiv medvirkning innebærer lojalitet mot endringslederne og endringsinitiativet (Kirkhaug, 2017, s. 51). Meyer og Stensaker fant også at medarbeidere

som fikk stadig større erfaring med endringer kunne utvikle mer lojalitet, men at det var mulig å skille disse i to grupper; De som fikk mer positive tanker om endringen og egen atferd, og de som ble resignerte i form av bare å være med på det som skjer (Kirkhaug, 2017).

Endringsmottakelse gjennom motstand eller vilje til endringen, vil kunne bidra til å si noe om de lokale kjennetegnene som har bidratt til å fremme eller hemme implementeringen av OMT ombord på fregatt. Oppgavens tredje forskningsspørsmål er derfor formulert slik;

Forskningsspørsmål 3: Hvordan ble OMT mottatt ombord, og har endringsmottakelsen endret seg underveis i implementeringsperioden?

3.4 Organisasjonskultur

Som Christensen et al., (2015, s. 52) skriver så forbindes gjerne organisasjonskultur med de *uformelle normene* og *verdiene* som vokser fram og har betydning for livet i virksomheten til formelle organisasjoner, som Forsvaret. Vi nevnte i punkt 3.2.3.2 hva det vil si å ha en spesifikk *bedriftskultur* ombord. Vi vil nå se på forskjellene mellom det Christensen et al. definerer som *uformelle* og *formelle* normer og hvordan det påvirker en virksomhets kultur. Med formelle normer så er dette tett linket opp til formell organisasjonsstruktur. Disse formelle normene kan i organisasjonen komme til uttrykk gjennom organisasjonskart, stillingsinstrukser, regler og lover (Christensen et al., 2015, s. 38).

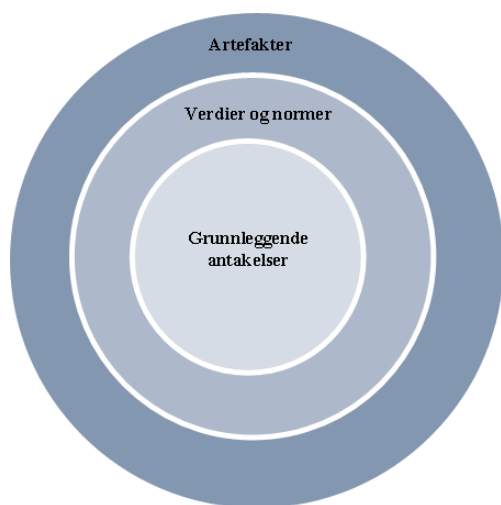
I en hierarkisk organisasjon som Forsvaret er det derfor trygt å anta at organisasjonskulturen vil kunne ha en stor grad av formelle normer i seg. Ombord på fregattene så er det helt avgjørende at hver mann/kvinne ombord kjenner sin plass på generalrullen «General muster plan». Denne fungerer som et dynamisk organisasjonskart ut ifra hvilken situasjon skipet befinner seg, være seg; vanlig patrulje, havarisituasjon, helikopter-operasjoner, klart skip osv. Uformelle normer derimot er nedfelt i etablerte tradisjoner og organisasjonskulturer som organisasjonsmedlemmene tilegner seg eller internaliserer gjennom erfaring og daglig arbeid sammen med kolleger. Disse står dermed sentralt i kulturperspektivet (Christensen et al., 2015, s. 27). Jakobsen & Thorsvik (2013) understreker også dette i sin forklaring til at organisasjonskultur består av verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel uttrykk gjennom uformelle regler for hva slags adferd som aksepteres i en organisasjon. På bakgrunn av dette tror vi forfatterne at det er her, rundt de uformelle normene og verdiene, gruppenormene og gruppepresset det vil være størst forskjell mellom de

ulike forsvarsgrenenes organisasjonskultur. Og med innføringen av OMT så er det derfor interessant å se hvordan dette har påvirket organisasjonskulturen ombord på fregattene.

I følge Edgar Schein (2020) består organisasjonskultur av tre nivåer, som illustrert i figur 10. Innerst finner vi de grunnleggende antakelsene, som bygger på verdier og normer og disse vil være kjernen i en organisasjonskultur. Dette er grunnleggende antakelser om hva som virker/ikke virker. Disse antakelsene og overbevisningene vil ofte være ubevisste, men de tas for gitt, og påvirker hva som blir oppfattet og lagt vekt på av folk i organisasjonen. Eksempler på dette er synspunkter om praksis, oppfatning av andre, teknologi etc.

På neste nivå har vi verdier og normer. Dette er sentrale prinsipper og uskrevne regler som definerer hva organisasjonens medlemmer er opptatt av og hva slags atferd som forventes og aksepteres i organisasjonen. Hva som er tillat og hvordan man sanksjonerer er for eksempel sentralt på dette nivået.

Ytterst finner vi artefaktene. Disse kan være fysiske, atferdsmessige eller verbale manifestasjoner av en organisasjon og dens kultur. Fysiske artefakter kan være symboler (for eksempel uniformsartikler (merker, grader etc.) arbeidsuniform, kontortype eller andre materielle objekter. Atferdsmessige artefakter kan for eksempel være ritualer, tradisjoner eller kommunikasjonsmønstre. Verbale artefakter kan blant annet være anekdoter, talemåter, fortellinger eller metaforer. Forfatterne har valgt å se nærmere på de uformelle og formelle normer og verdier oppimot Schein sitt tre-nivåsystem for å kunne identifisere om besetningen har opplevd noen endringer i organisasjonskulturen innenfor disse i forbindelse med implementeringen av ny organisasjonsutforming (OMT).



Figur 8: Forenklet modell av Scheins kulturnivåer (SNL, 2020).

Oppgavens fjerde forskningsspørsmål er derfor formulert slik;

Forskningsspørsmål 4: Har innføringen av OMT medført endringer i organisasjonskulturen ombord?

- Endring i uformelle normer og verdier?
- Endring i formelle normene?

3.4.1 Den «norske modellen»

Etter at Stortinget behandlet og godkjente den nye personellordningen for militært ansatte med påfølgende endringer i Forsvarspersonelloven 12.juni 2015 innebar dette at befalsordningen og ordningen for vervede nå ble slått sammen til én ordning for militært tilsatte (Regjeringen, 2015b). Daværende Forsvarsminister Ine Eriksen Søreide uttalte da at «Spesialistkorpset vil være etter «norsk modell» (Regjeringen, 2015d). Som tidligere nevnt i kapittel 2 så er personellstrukturen og ordningen som nå er besluttet i tråd med det som kalles NATO-standard, nemlig opprettelsen av en offiser og underoffiserskorps. Så hva mener da den tidligere forsvarsministeren med «Den norske modellen». Etter forfatternes erfaring og synspunkt er det her «en særegen organisasjonskultur» kommer inn, og da særskilt i Sjøforsvaret. Som Søreide uttalte i stortingsmeldingen over, så vil Norge nå tilby såkalte T-35 og T-60 kontrakter til alt OR personell som ønsker det, dette er vesentlig forskjell fra våre allierte med tilsvarende ordning da de gjerne har et maks tak for majoriteten av underoffiser på 20 års tjeneste. Å jobbe i Forsvaret og være sikret jobb til du er 60 år, kan således ansees å være etter norsk modell.

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt redegjort for organisasjonsteori som omhandler endringer i en organisasjon. Det er videre blitt redegjort for teori som tar for seg momenter ved implementering av organisasjonsidéer som oversettelse, kontekstualisering og dekontekstualisering.

Avslutningsvis tar kapitlet for seg teori som omhandler mottakelse av endringer, samt organisasjonskultur. I oppgavens neste kapittel vil vi tar for oss den metodiske tilnærmingen vi har benyttet for å svare på oppgavens problemstilling.

Teorien har hjulpet oss til å formulere 5 forskningsspørsmål, som er:

1. Har tilgang på og formidling av informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape forståelse for de overordnede målsettingene og intensjonen med OMT?
2. Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger som følge av kontekstualiseringen av OMT?
3. Hvordan ble OMT mottatt ombord, og har endringsmottakelsen endret seg underveis i implementeringsperioden?
4. Har innføringen av OMT medført endringer i organisasjonskulturen ombord?
 - a. Endring i uformelle normer og verdier?
 - b. Endring i formelle normene?
5. Hvilke objektive endringer registrerer vi etter innføringen av OMT ombord?

4 Metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt og hvordan undersøkelsesopplegget er lagt opp. Metode er da måten vi bestemmer oss for å innhente data på, som videre innebærer å samle inn, analysere og tolke de – for å forstå fenomener eller meninger, eller finne støtte for eller avkrefte hypoteser.

Oppgaven tar overordnet for seg implementeringen av endring i en organisasjon, spesifikt implementering av spesialistkorpset om bord på en av Sjøforsvarets fregatter, KNM Thor Heyerdahl. Oppgavens hovedformål er å finne kjennetegn ved prosessen og om det har medført endring i organisasjonskultur om bord. Problemstillingen lyder;

Hva kjennetegnet implementeringen av ordning for militært tilsatte (OMT)» om bord på KNM Thor Heyerdahl, og har OMT medført endring i organisasjonskulturen ombord?

På denne måten avgrenses oppgaven til å se på implementeringsprosessen som avsluttet 31.12.2020, samt om det har skjedd en endring i organisasjonskulturen som resultat av denne prosessen.

I dette kapittelet vil vi innledningsvis beskrive studiens forskningsdesign og metodevalg. Deretter vil vi redegjøre for utvalget av intervjuobjekter, innhentingsmetode og hvordan vi har operasjonalisert vårt arbeid. I kapittelets avsluttende del presenteres oppgavens styrker og svakheter, med gyldighet, metodekritikk og etiske retningslinjer.

4.1 Undersøkelsesopplegg

I denne oppgaven har vi valgt et intensivt undersøkelsesopplegg med hovedvekt på kvalitativ datainnhenting i form av å benytte fire intervjuobjekter på forskjellig organisatorisk nivå, men like fullt innenfor samme søyle (OR). Videre benytter vi et avgrenset system (KNM Thor Heyerdahl).

Undersøkelsesopplegget i denne oppgaven blir da et enkeltcase-studie. Bakgrunnen for valget av dette undersøkelsesopplegget er å spisse undersøkelsen til å besvare problemstillingen. Flere avdelinger (enheter) hadde blitt for omfattende og tidkrevende.

Casestudier har ifølge Robert K. Yin (2014, s. 29-37) fem komponenter som bør danne grunnlaget for et intensivt casestudie;

1. **Casestudiets spørsmål** - (problemstillingen) angår en definert organisasjonsendring og har til hensikt å avdekke hvordan, hva, hvor og hvorfor noe skjer. I tillegg om det har medført en endring i organisasjonskulturen og samarbeidsklime innad i organisasjonen (i dette tilfellet besetningen).
2. **Teoretiske antagelser** - har dreid seg om utvalg og utarbeidelse av teorigrunnlag som videre har gitt faktorer og forskningsspørsmål. Fange opp perspektiver på hva som fremmer og hemmer organisasjonsendringen gjennom datainnsamling (intervju).
3. **Enheten for analysen** – selve «caset» ble definert for å danne et bilde om hvordan prosessen har vært på lavere nivå: KNM Fridtjof Nansen.
4. **Den logiske sammenhengen mellom innsamlet data og teoretiske antagelser** – vår metode for datainnsamling; Kvalitativ tilnærming og analyse etter hermeneutiske prinsipper.
5. **Kriteriene for tolkning av funnene** – tolkning av datagrunnlaget opp mot de teoretiske antagelsene, samt tilpasse egen teori for å besvare oppgavens problemstilling.

Yin (2014) beskriver også seks kilder som kan benyttes i casestudier ved innhenting av data;

1. dokumentasjon, 2. arkiverte kilder, 3. intervjuer, 4. direkte observasjon, 5. deltakende observasjon og 6. fysiske gjenstander.

Kildene vi kommer til å benytte i oppgaven er i hovedsak:

1. Dokumentasjon; sekundærkilde, herunder innsikt i offentlige rapporter og dokumenter knyttet til problemstillingen.
2. Arkiverte kilder; samme som over.
3. Intervjuer; primærkilde, herunder «de åpne intervjuet» av medlemmer på forskjellig organisatorisk nivå i besetningen.
4. Direkte og (5) deltakende observasjon; sekundærkilde, da begge har vært ansatt i Sjøforsvaret i tidsperioden det gjelder samt fulgt prosessen passivt ettersom den har forløpt.

4.1.1 Kombinasjon av observasjon og intervju

Kombinasjon av observasjon og kvalitativt intervju som metode, kan gi en dypere forståelse av fenomenet som studeres, og kan hjelpe forskerne til å se fenomenet fra flere synsvinkler (Johannessen et al., 2010).

Vi ser flere fordeler med å kombinere disse to metodene. Ved deltakende observasjon i felt, blir vi bedre kjent med informantene og feltet vi studerer, og dette er med på å danne et godt grunnlag for intervjuet. (Fangen, 2010). Dette gjelder også å observere i riktig kontekst, altså som forsker.

Deltakende observasjon blir ofte brukt synonymt med etnografi, og er veldig vanlig å bruke i sosialantropologi og når man studerer kultur. Dersom man undersøker noe som har med kultur å gjøre, så vil det være begrenset med informasjon man kan få ut av et intervju. Folk er kanskje ikke klar over sin egen kultur. Ved å observere kan man derfor få tilgang til "taus" kunnskap.

I vår studie tror vi at kombinasjonen av disse to metodene vil være fruktbart i forhold til å få en dypere forståelse av fenomenet vi studerer og kompleksiteten i det.

4.2 Bakgrunn til forfatterne

Begge forfatterne har bakgrunn fra Fregatt, hvor Torbjørn er stadig tjenestegjørende (2013-) mens Martin (2012-2019) mønstret av og startet i Sjøforsvarsstaben høsten 2019. Begge har følgelig opplevd organisasjonsendringen tett på kroppen siden den i 2015 ble politisk besluttet implementert, til nå våren 2021 å se den ferdig innført i Forsvaret. Vi ønsker nå selv å utnytte muligheten til å undersøke hvilke endringer implementeringen av den nye ordningen faktisk har ført med seg ombord. Vi tror det vil være nyttig å gjøre dette gjennom en akademisk tilnærming, der vi i rollen som to forskere studerer temaet fremfor at vi som avdelingsledere om bord kaller inn ulike deler av fartøyene til gruppeintervju. Men det er også utfordringer knyttet til å studere egen organisasjon, noe vi vil komme tilbake til senere i metodekapittelet. Vi har mottatt stor støtte og åpenhet fra Fregattskvadronsledelsen underveis. De har bla. bistått med å legge til rette for datainnsamling og har fremstått som oppriktig interessert i arbeidet vårt.

4.3 «Det åpne intervjuet»

Vår casestudie er avhengig av en åpen og ærlig tilnærming til problemstilling for å oppnå valide data. Jacobsen (2016, s. 147) skriver at «åpne individuelle intervjuer egner seg når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et eller annet fenomen».

Videre vurderte vi det som formålstjenlig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Men på grunn av blant annet Covid-19 ble samtlige intervju gjennomført vha. videokonferanse (teams). Intervjuobjektene var alene under intervjuene som skapte et rom for tillit og åpenhet, hvor vi samtidig hadde kontroll på intervjusituasjonen. Siden begge forfatterne er stadig tjenestegjørende i Forsvaret, var vi veldig klar på egen oppfatning rundt problemstillingen. Våre egne antagelser tok vi hensyn til gjennom strukturering av intervjuet, og samtidig holde det så «åpent» som mulig. Vi valgte å formalisere denne pre-struktureringen gjennom å utarbeide en intervjuguide, slik at eventuelle «før-dommer» ble eksplisitte, både for forfatterne og intervjuobjektet. (Jacobsen, 2016, s. 149). Intervjuguiden ble benyttet som samtalestyrer.

4.4 Utvalg av intervjuobjekter

Studien baserer seg på innhenting av primærdata fra personer med erfaring på området vi skal undersøke. Jacobsen argumenterer for utvalget av intervjuobjekt er formålsstyrt da formålet med undersøkelsen bestemmer hvem vi bør intervju (2016, s. 180). Videre går Jacobsen inn på ulike utvalgsriterier i kvalitative studier, og hvilke kriterier en skal velge for å få tak i dataen en ønsker ut av intervjuene (2016, s. 181-182). Vi ønsket en studie med både bredde og dybde, og styrte derfor utvalget av intervjuobjekter hovedsakelig etter to kriterier; bredde og variasjon. Derfor var det viktig å gjennomføre en grundig utvalgsprosess som skulle kulminere i fem intervjuobjekter med lang erfaring, på ulikt nivå, og med mye og god informasjon om innføringen av OMT.

4.4.1 Intervjuobjektene

- Respondenter:
 - Intervjuobjekt 1 er OR 7 / OF⁴ og har jobbet i Sjøforsvaret i over 20 år
 - Intervjuobjekt 2 er OR 3-4 og har jobbet i Sjøforsvaret i over 10 år
 - Intervjuobjekt 3 er OR 5-6 og har jobbet i Sjøforsvaret i over 15 år
 - Intervjuobjekt 4 er OR 5 og har jobbet i Sjøforsvaret i over 10 år

⁴ Var etter OMT kriterier OR under hele implementeringsperioden, og med det pålagt å konvertere innen 01.01.21. Intervjuobjekt 1 har i de senere år tatt utdanning for å kvalifisere seg til OF-søylen og er det per medio 2021.

Av hensyn til anonymitet ønsker vi ikke å beskrive intervjuobjektene nåværende eller tidligere stillinger, da det i flere tilfeller er få stillinger av tilsvarende type om bord og i Fregattskvadron, noe som kan avsløre intervjuobjektene.

4.5 Operasjonalisering

Da vi ønsker å få klarlagt hva som kjennetegner OMT om bord på Sjøforsvarets fregatter, var vi nødt til å konkretisere spørsmål som direkte og indirekte gav datagrunnlag for oss å svare på problemstillingen. Operasjonaliseringen ble i hovedsak en parallell prosess under utarbeidelse av intervjuguiden (vedlegg 1). Forskningsspørsmålene vi har utviklet underveis og som er forankret i problemstillingen og oppgavens teoretiske rammeverk, vil også danne grunnlaget for en relevant intervjuguide.

For å sikre en god begrepsmessig gyldighet for studien (Jacobsen, 2016, s. 352), utarbeidet vi spørsmål som fungerte som indikatorer på de teoretiske begrepene. Forskningsspørsmålene, teori og vår forståelse for datagrunnlaget lå til grunn for utvalget av disse indikatorene.

I tabell 1 i vedlegg 2 har vi skjematisk satt opp hvordan vi har kommet frem til de ulike indikatorene, som videre gav grunnlaget for vår analyse. Faktorene i denne tabellen blir da teorien vi har valgt å fokusere på, som videre brytes ned i de forskningsspørsmålene vi har formulert. Til slutt har vi definert indikatorene.

For å kunne analysere seg frem til hvilke forhold som har fremmet eller hemmet organisasjonsendringen, satte vi opp et nytt skjema (tabell 2, vedlegg 2) som vi kunne veie datagrunnlaget opp mot. Intervjuobjektene svar innenfor de ulike indikatorene kategoriserte vi i tre deler, hemmende, nøytral eller fremmende. Dette gav oss forutsetning til å se sammenheng mellom innsamlet data og hva som eventuelt kan ha påvirket prosessen, og i hvilken retning.

4.6 Bearbeidelse og analyse av data

I etterkant av intervjuene startet vi arbeidet med å transkribere og bearbeide datamateriale. Intervjuene ble transkribert og gav 6-7 sider med tekst per intervju. Det er ulike valg og vurderinger som må tas, samt prinsipielle og praktiske problemer. Transkripsjon av intervjusamtalen til skriftlig form fører til at stemmeleie, intonasjon og åndedrett går tapt, som ellers er en del av kommunikasjonen under intervjuet hvor personene fysisk er tilstede.

Transkripsjoner er altså svekkende, dekontekstualiserte gjengivelser av en direkte intervju samtale. Én av fordelene ved å transkribere intervjuet er at det blir mer strukturert og oversiktlig, som gjør materialet bedre egnet for en analyse. Vi valgte å transkribere selv, fordi vi anså jobben som et steg nærmere materialet. Transkriberingen ble foretatt direkte etter intervjuet, noe som var nyttig. Da var alt ferskt i minnet og vi kunne supplere med notater og tanker. Allerede på dette stadiet begynte vi å se sammenhenger, og fikk tanker som var nyttige til det kommende analysearbeidet. Vi la oss på et relativt høyt detaljnivå, hvor vi transkriberte ordrett det som ble sagt og utelot bare kunstpauser, ufullstendige ord/svar.

Videre kategoriserte vi informasjonen som kom frem blant intervjuobjektene og plasserte de i sammenheng med det teoretiske rammeverket vi har lagt vekt på. Operasjonalisering ved å bryte ned problemstillingen ned i forskningsspørsmål og indikatorer, var meget nyttig i kategoriseringsarbeidet.

4.7 Vitenskapelig kvalitet og troverdighet

I dette delkapittelet vil vi trekke frem styrker og svakheter ved vår oppgave i forhold til vitenskapelig kvalitet. Underveis i oppgaven og spesielt i arbeidet med operasjonalisering, intervjuguide og deltakende observasjon, har vi hatt et forhold til begrepene pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet), overførbarhet (generalisering) og troverdighet. Sistnevnte blir da koblet sammen med vår (forskernes) evne til å gjøre ting eksplisitt (Jacobsen 2016, s. 247).

4.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om, om selve undersøkelsesopplegget og analysen kan ha forårsaket resultatene. Har forskerne valgt riktige enheter? Har respondentene svart ærlig? Er analysene riktige? Grundig håndverk er viktig for å oppnå pålitelighet.

I intervjusammenheng, og gitt pandemisituasjonen vi befinner oss i, landet vi på å gjennomføre individuelle intervju vha. videokonferanse. Det åpnet derfor for at respondentene kunne være i sitt eget hjem, uten forstyrrelser. Således ble konteksteffekten og intervju-effekten minimert. Videre behandlet vi alle intervjuene separat, det vil si vi overbragte ikke eventuelle kommentarer, konklusjoner eller resultater fra tidligere intervju eller andre egne funn. Kjennskap og relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt kan gi en negativ virkning ved at man er farget av tidligere diskusjoner og møter, men i vår studie opplevde vi

at dette gav en positiv effekt på datainnsamlingen ettersom det var tillit i situasjonen og vi var trygge på hverandre i intervjukonteksten.

Innholdet av intervjuene er transkribert, i tillegg til lagret på lydfiler vha. nettskjema.no, iht. regelverk for innhenting av persondata. De kan dermed gjøres tilgjengelig dersom noen ønsker å etterprøve våre funn. I tillegg har vi oppgitt referanser hva angår teorier og dokumenter.

Med de grepene vi har gjort, som nevnt over, føler vi at påliteligheten i denne studien kan anses som god.

4.7.2 Gyldighet

Begrepsmessig gyldighet går ut på om vi faktisk måler det vi ønsker å måle. Har vi spurt de riktige spørsmålene? Er undersøkelsesdesignet riktig? Intern gyldighet omhandler hvorvidt vi har dekning i data for slutninger som trekkes. Og til slutt ekstern gyldighet som omhandler i hvor stor grad vi kan generalisere våre funn. Disse fire forholdene sier noe om undersøkelsens totale gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 391).

Vi la til grunn tre punkter for å kvalitetssjekke begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

Begrepsmessig gyldighet er at vi «*innsamlet data måler de vi ønsker å måle*» (Jacobsen 2016, s. 351). Undersøkelsens fremgangsmåte for å sjekke begrepsmessig gyldighet har vært støtte fra kollegaer som ikke er en del av undersøkelsen, som ved gjennomlesning vil kunne ha en formening om at begrepene er fornuftige. Samtidig vil også likhet mellom intervjuobjektens begreper bekrefte eller avkrefte om målebegrepene som benyttes er fornuftige. I tillegg anser vi vår egen kjennskap til organisasjonen som med på å øke oppgavens begrepsmessige gyldighet.

Intern gyldighet skal fortelle om resultatene kan oppfattes som riktige, at de representerer en sannhet eller virkeligheten. (Jacobsen 2016, s. 228). I likhet med validering av begrepsmessig gyldighet har utenforstående med tilknytning til 1.FF skvadron lest igjennom datagrunnlaget, og konklusjoner underveis i prosessen. Det har vært med på å bekrefte at funnene i studien er relevante (Jacobsen 2016, s. 228).

Oppgaven har benyttet respondentvalidering, hvor respondentene ble konfrontert med sentrale kategorier, funn og konklusjoner. Samtidig har begge forfatterne jobbet med datagrunnlaget

hver for seg, og alle funn har blitt diskutert mellom forfatterne. I sum er dette med å øke den interne gyldigheten og fortroligheten til funnene (Jacobsen 2016, s. 230). Samtidig er utvalget av intervjuobjekter til oppgaven lavt, noe som svekker den interne gyldigheten. Derfor har det vært viktig med intervjuobjekter som kan gi god og riktig informasjon. Utvalget fremstår som at de har meget god forståelse for 1.FF skvadron og opplevd hele implementeringsprosessen om bord på fartøyet. Intervjuobjektets anonymitet har også vært positivt for fremskaffelsen av sannferdige data (Ibid, s. 217-218). Dette gjør at informasjonen fra intervjuobjektene fremmer den interne validiteten, samtidig som det lave utvalget kan medføre at våre intervjuobjekter ikke representerer den gjennomsnittlige opplevelsen i 1.FF skvadron.

Ekstern gyldighet er «*der resultatene kan overføres til andre områder (kan generaliseres)*» (Ibid, s. 363). Denne oppgaven har ikke et godt nok datagrunnlag fra forskjellige type intervjuobjekter og avdelinger, og er for avgrenset i tid for å gjennomføre en teoretisk generalisering for Sjøforsvaret (Ibid, s. 97). Derfor har ikke oppgaven en god ekstern gyldighet. Oppgaven kan derimot benyttes som sammenligningsgrunnlag for fremtidig forskning, for å understøtte en fremtidig teoretisk generalisering.

4.7.3 Forskning i egen organisasjon

Siden begge forfatterne har, og en fortsatt er, tilknyttet undersøkelsesenheten, har vi hele veien vært tydelig på at dette kan påvirke hvordan vi forstår data som samles inn og i forhold til analytisk nærhet (Ibid, s. 56). Til tross for dette, mener vi at fordelene veier opp for ulempene. Forfatterens tjenesteerfaring har gitt et naturlig innpass i organisasjonen, samt at allerede etablerte relasjoner med intervjuobjektene har medvirket til mer åpenhet og ærlighet. Videre kjenner vi til de uformelle strukturene og hvilket språk som benyttes.

En av ulempene er at det kan være vanskelig å opprettholde en kritisk avstand og unngå forutinntatthet. (Ibid, s. 57). Ettersom vi tilhører OF-søylen og fokuset i denne studien hovedsakelig dreier seg om OR-søylen, har dette gjort det lettere å finne balansen mellom nærhet og distanse. Dette fokuset bidrar også til at vi i større grad klarer å holde oss upartisk i saken.

Vår forståelse og våre funn er også en svakhet leseren må kjenne til. Forfatterne har begge vært i organisasjonen under implementeringen, som kan ha påvirket vår analyse og tolkninger. Vi kan heller ikke utelukke muligheten for at vi uten viten har sensurert oss selv, da vi indirekte kan ha en følelse av kjennskap til intervjuobjektene (Ibid, s. 57).

4.7.4 Metodevalg

«Samfunnsforskningens studiefelt er mennesker, og mennesker har meninger og oppfatninger om både seg selv og andre ...et mangfold av meninger og oppfatninger, som ikke er stabile, men som stadig er under endring.» (Johannesen et al. 2010, s. 31).

Vår studie er avgrenset i tid med et intervju per person. Det finnes heller ingen harde tall som sier «hvordan det virkelig er». Derfor kreves det et mangfold av fremgangsmåter og metoder for å oppnå et mest sannferdig resultat på undersøkelsen (Ibid). Med et intervju av fem intervjuobjekter blir oppgaven kun et delvis og tidsbegrenset inntrykk av virkeligheten om bord på fartøyet. Dette kan gjøre våre konklusjoner irrelevante når oppgaven er ferdig, samtidig er dette et faktum som samfunnsvitenskapen, uavhengig av metodevalg, ikke kommer utenom (Jacobsen 2016, s. 38).

4.7.4.1 Intervju

Intervju stiller høye krav til den som intervjuer, og utformingen av tematikk (intervjueguiden) for intervjuet. Under gjennomføringen av intervjuene opplevde forfatterne kompleksiteten rundt det å lede et godt semistrukturert intervju. Det kan oppstå en konflikt tilknyttet spørsmålene, om de faktisk inneholder mer enn et spørsmål og om hva intervjuobjektet faktisk har svart på (Ibid, s. 377). Videre opplevde vi det som utfordrende å følge idealet til det åpne intervjuet, som er å ivareta detaljgraden i informasjonen samtidig som vi ville få besvart de samme spørsmålene (Ibid, s. 146).

Det ble gjennomført fem intervju og divergensen mellom disse fem sin tolkning av spørsmålene vil kunne resultere i at de svarer i forskjellige kontekster. Dette kan være utfordrende å fange opp, og det er foreligger en mulighet for at dette har inntruffet. Intervjuguiden vi utarbeidet (vedlegg 1) satt også krav til gode forberedelser fra vår side i forhold til vår evne til å stille gode oppfølgingsspørsmål i den hensikt å unngå mistolknings og øke dataens troverdighet. Begge forfatterne var involvert i intervjuene, noe som gav oss en bedre mulighet til å fange opp kroppsspråk, uklare spørsmål og svar – som da økte vår evne til å stille oppfølgingsspørsmål. Det faktum at intervjuene ble gjennomført med videokonferanse økte ikke vår evne til å fange opp disse tingene, men det var likevel fordelaktig at begge var med. Dette økte også vår evne til å analysere svarene i bearbeidelsen av dataen.

4.7.4.2 Kildekritikk

For å besvare oppgavens problemstilling på best mulig måte har vi gjort et utvalg av teori. Dette utvalget er selvsagt svært begrenset og det kunne nok blitt benyttet teori fra andre forskere for å skape større bredde i analysen av datagrunnlaget. Vi har i oppgaven intervjuet 4 respondenter, og 1 informant noe som kan tenkes å være litt for lite for å dekke inn en populasjon på fregattbesetning størrelse. På en annen side så fikk vi til dybdeintervju med de 4 intervjuobjektene som vi hadde pekt ut som mest relevant i hele populasjonen for vår undersøkelse. De er alle på forskjellig gradstrinn, likevel har alle over 10 års erfaring fra sjøtjeneste. Dette gjør at funnene våre vil bære preg av «eldre kultur», folk som har opplevd hele implementeringen, men som ikke har glemt hvordan det var før heller. Hadde vi hatt mer tid, kunne vi sammenlignet svarene vi fikk med personell som kun kjenner til OMT. Dette kunne gitt noen interessante svar, spesielt rund endringsvilje og kultur.

Vi benytter FFI sine rapporter rundt studiet deres «spesialisten» for å gi oss gode objektive data til studien vår. Vi klarte dessverre ikke å koordinere et video/telefon møte med forfatterne av de to rapportene vi brukte, Maria Fauske og Kari Røren Strand. Hadde vi hatt mer tid, ville vi gjerne knyttet vår studie tettere oppimot deres, for å kanskje få FFI til å se på dette videre, og på sikt måle effekter. Videre ville også objektive data fra arbeidsgiverseksjonen for Fregatt gitt studien enda dypere detaljgrad.

4.7.5 Forskningsetiske betraktninger

For å ivareta krav om åpenhet og handle etisk korrekt ble de tre grunnleggende kravene til forholdet mellom forsker og de det forskers på benyttet: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Johannesen mfl. 2010, s. 91 & Jacobsen 2016, s.45).

Åpenhet ble ivaretatt ved å informere om intensjonen med oppgaven til 1. Fregattskvadron (1FFSKV), slik at det kunne være enighet om at dette var noe 1FFSKV som organisasjon ville vær en del av. Derimot ga vi ikke ut intervjuguiden til intervjuobjektene fordi vi ikke ønsket at de skulle forberede seg på spørsmålene for å gi et inntrykk av at forståelsen og implementeringen av OMT ombord på fregatten er bedre enn den faktisk er (Jacobsen 2016, s. 45). I tillegg har samtykkeskjema til undersøkelsen forklart hensikten og formålet med oppgaven, og tydeliggjort frivillighet og muligheten til å trekke seg.

Frivillighet omhandler at utvalget deltar uten press. Press kan oppstå bare ved at mange mener at det er positivt å delta, eller ved at en blir pekt på og viktigheten med undersøkelsen blir presisert (Jacobsen 2011:46).

Vi har valgt å ha relativt lav detaljeringsgrad når vi omtaler intervjuobjektene og beskrivelse av de i pkt. 4.4.1. Denne tilnærmingen er med å sikre det enkelte intervjuobjekts anonymitet.

5 Presentasjon av funn og drøfting

5.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil vi presentere og analysere datagrunnlaget vi har samlet inn. Videre vil vi drøfte dette opp mot det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for oppgaven.

I gjennomgangen vil vi benytte en del sitater. I parentes refereres det til intervjuobjekt, tilknyttet nummer, forkortet IO.

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Har tilgang på og formidling av informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape forståelse for de overordnede målsettingene og intensjonen med OMT?

For å besvare oppgavens første forskningsspørsmål ba vi intervjuobjektene utdype sine tanker om tilgang på informasjon og informasjonsflyt i forbindelse med implementeringen av OMT. Intervjuobjektene ble stilt spørsmål vedrørende kjennskap til spesielt grunnlagsdokumenter, tilgang på informasjon, intensjon og målsetninger, slutttilstand og eventuelle informasjon om endringer i prosessen underveis.

I forbindelse med oppstarten av implementeringen av OMT ombord i 2016 fremkommer det at enkelte av intervjuobjektene innledningsvis opplevde tilgangen på informasjon rundt fra overordnet nivå (Sjef Sjøforsvaret med Stab) som bra. Dette synliggjøres blant annet gjennom hva intervjuobjekt 1 uttaler om tilnærmingen som ble tatt innledningsvis i implementeringen (januar 2016).

«Jeg syntes informasjonen rundt OMT har vært tilgjengelig på en grei måte. Kall det pionærene da, de har vært tilgjengelig for diskusjon og for å få retning. Intensjon, milepæler osv. har vært lett tilgjengelig, i tillegg til kommunikasjon nedover i linjen har vært bra» (IO 1).

I forbindelse med det innledende arbeidet med implementeringen av OMT ombord tolker forfatterne datamaterialet dit hen at det fra ledelse nivåene over (Sjef Sjøforsvaret, Forsvarssjefen) ble sørget for grei kommunikasjon og informasjonsflyt om ordningen og dens overordnede målsetninger. Spesielt grunnlagsdokumentet blir trukket frem av IO 1 som godt distribuert i oppstarten. Ses dette i sammenheng med hva Røvik (2016) skriver om dekontekstualisering og «løsrivelsefasen», kan grunnlagsdokumentene, ledelsens visjon og

målsetninger rundt OMT i starten antas å ha bidratt til en språklig og idemessig representasjon nettopp for at prosessen lettere skulle bli forståelig for de ansatte. Videre argumenterer Røvik (2016) for at det er avgjørende å få best mulig oversikt over ideen eller praksisen som skal oversettes, gjennom aktivt å søke informasjon gjennom prosessen, samt etablere god kommunikasjon med den aktuelle organisasjonen med ideens eller praksisens opphav. Nærhet til ideen eller praksisen er viktig for å unngå at momenter som har bidratt til suksess går tapt i overføringen til en ny kontekst.

På den annen side fremkommer det av datagrunnlaget fra samtlige av IOéne at oppdatert informasjon fra blant annet grunnlagsdokumentet ofte uteble etterhvert utover i implementeringsprosessen. Spesielt svar på innvendinger og spørsmål fra de ansatte ombord, som hadde blitt spilt inn til ulike fagforeninger (BFO, NOF, KOL⁵) uteble over lengre perioder, noe som førte til blant annet misnøye og usikkerhet til ordningen. Bortsett fra grunnlagsdokument med visjoner og milepælsplaner for OMT implementeringen opplevde de ansatte å sitte ventende på øvrige produkter som skulle svare bedre på spørsmålet; Så hva betyr dette for meg? Intervjuobjekt 4 forklarer dette med at;

«Jeg føler det har vært veldig fokus på å få OMT i gang, uten å ha helt tenkt gjennom opplegget først. Det var tidsfrister som var satt som absolutte, uten at produktene var klar eller så bra som de burde. De burde sørget for at produktene var klar før de var i kraft» (IO 4).

Intervjuobjekt 3 tar dette videre med at;

«Når man jobbet underveis i implementeringsfasen med å lage styringsdokumenter, så er det vanskelig å være ute i forkant med informasjon. Det har jo vært litt informasjon tilgjengelig på intranett, men man har jo ingen å spørre. Det er ingen om bord som har mer informasjon enn andre om bord. Alle venter på info fra sentralt hold. Så det har vært vanskelig å få noen utdypende svar» (IO 3).

⁵ BFO: Befalenes fellesorganisasjon

NOF: Norges Offisers- og spesialistforbund

KOL: Krigsskoleutdannede offiserers landsforening

At ansatte blir tvilsomme og utviser lite endringsvillighet når de ikke får nødvendig informasjon er ingen overraskelse. Dette samsvarer med teoriene til Jacobsen & Thorsvik (2013) som sier at en av de viktigste årsakene bak endringsmotstand i en organisasjon er frykten for det ukjente.

Forfatterne selv opplevde å få lite informasjon fra ledelsen på land etter at gjennomføringsfasen (Kirkhaug, 2017) var gjennomført 2015-2016 og vi som OF og detaljledere ble overlatt til å gjennomføre nedfrysingfasen mer eller mindre aleine, uten å kunne svare ut de mange spørsmålene som kom fra våre undersatte.

Som intervjuobjekt 4 uttaler;

«Det var lite informasjon som kom, og det var ikke så lett å finne. Synes det fremdeles er vanskelig å finne informasjon. Jeg vet nye distinksjoner nylig ble godkjent, men jeg har ikke sett det selv» (IO 4).

Alt i alt;

Som det fremgår over, og teorien lagt til grunn i forbindelse med drøftingen, tolkes det av forfatterne at dekontekstualiseringsprosessen kjennetegnes ved at informasjonen og kommunikasjonen i forbindelse med oppstarten av implementeringen (2016) ble oppfattet som god. På en annen side ble ikke den overordnede informasjonen med grunnlagsdokument og milepælsplan fulgt opp med tilstrekkelige styringsdokumenter, retningslinjer eller svar på spørsmål til ansatte vedrørende gradsnivå, lønnsutvikling og karriereplaner som de viktigste årsakene til misnøyen ombord med den nye ordningen. Dette informasjonsvakuemet tolkes derfor av forfatterne som et forhold som kan ha bidratt til å hemme implementeringsprosessen om bord, nettopp ved å skape en avstand mellom nivået som sitter på den originale organisasjonsidéen (Forsvarets ledelse), og dem som skal implementere den (Sjøforsvarets ledelse). KNM Thor Heyerdahl representerer det taktiske nivået, den spisse enden, og avstanden opp til toppen blir i dette tilfellet stor. Vike (2013) skriver; *«Det er ofte i randsonen at usikkerheten, forhandlingsrommet og konfliktpotensialet er størst».*

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger som følge av kontekstualiseringen av OMT?

For å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål 2, ba vi intervjuobjektene utdype sine betraktninger rundt ordningen/organisasjonsideen OMT, og om de har opplevd lokale tilpasninger/endringer av ordningen underveis i implementeringen ombord.

Samlet sett uttaler intervjuobjektene at de stort sett opplever ordningen nå 5 år etter implementeringsdato som hensiktsmessig for yngre OR personell (OR2-4). Det har gitt den kategorien personell mulighet for lengre kontrakter T-35, T-60 i motsetning til de tidligere 3-års kontraktene. For eldre OR personell (OR5-7) ombord er de derimot usikker på om den nye ordningen er bedre enn den forrige (Avdelingsbefalsordningen). OF personellet ombord blir mindre erfarent, går fra utøvende lederskap og høy faglig kompetanse til nå å fokusere på overordnet lederskap og breddekompetanse. 70-30 måltall styringen som står sentralt i grunnlagsdokumentasjonen til OMT, hvor majoriteten av besetningen skal være OR mens resten er OF er ikke i tråd med oppgaveportefølje eller bemanningskonsept (Lean Manning Concept (LMC)) til en norsk fregatt i dag. Samlet har dette gjort at nedfrysingsfasen (Kirkhaug, 2017) har møtt på en del utfordringer i skille mellom implementering og rutinisering av driften. Mye av ansvaret for rutiniseringen har dermed blitt overført til de respektive detaljoffiserene ombord, som følgelig ikke har svarene på alle spørsmålene rundt tilsetningsforholdene, lønn, karriereutvikling, gradsnivå etc.

«Når man jobbet underveis i implementeringsfasen med å lage styringsdokumenter, så er det vanskelig å være ute i forkant med informasjon. Det har jo vært litt informasjon tilgjengelig på intranett, men man har jo ingen å spørre. Det er ingen om bord som har mer informasjon enn andre om bord. Alle venter på info fra sentralt hold. Så det har vært vanskelig å få noen utdypende svar. Og avklaringer av enkeltsaker, på individnivå, hvordan tilpasses ordningen med ulik erfaring og kompetanse – som dagens ansatte har – har vært veldig vanskelig» (IO 3).

Utfordringen ovenfor, omtales av flere av intervjuobjektene som opplevd som en ekstern problemstilling, som besetningen ikke har hatt anledning til å gjøre noe med. Ses dette opp mot kontekstualiseringsteori og det Røvik (2016) omtaler som oversettelses og omformingsregler tolker forfatterne det dit hen at det oppleves som vanskelig å gjennomføre

nødvendige lokale tilpasninger av organisasjonsidéen ombord da «oversetter» ikke har fått tildelt nødvendig myndighet.

Videre opplevde flere av intervjuobjektene ordningen i starten som et økonomisk tiltak fra ledelsen, en mulighet for å spare inn store summer i lønnskostnader.

«Når OMT ble presentert første gang, ble det for mange sett på som økonomisk vinning for arbeidsgiver. Mye økonomi som drev denne ordningen frem. Den økonomiske faktoren ble underkommunisert, noe som følte fordømmende for arbeidstakerne» (IO 1).

Utfordringen over samstemmer med Hoff (2015) presisering i at et vellykket implementeringsresultat avhenger av den rollen lederskapet velger å ta i prosessen og at de evner å ha en åpen og grundig dialog med de ansatte. Det faktum at flere opplevde at viktige spørsmål forble ubesvart fra ledelsen i starten av implementeringen, enten fordi ledelsen i Sjøforsvaret ikke visste svaret selv, eller at det ikke var tenkt på innenfor rammene av ordningen totalt sett førte dermed til større opplevd motstand mot endringen.

«Mitt forhold til OMT har gått fra veldig negativt til delvis positivt. Jeg tror det har kommet mange endringer i perioden, sånn at det er tilpasset til det bedre» (IO 1).

Som IO 1 nevner over, så ble det etterhvert gjort flere lokale tilpasninger ombord underveis i implementeringen. Samtlige intervjuobjekter peker på økt kursing og kompetanseløft for OR 2-4 spesielt som meget positivt, men også for OR 5-7 ombord da det er blitt innført GKK⁶ og VKK for OR 2-4, og VBU 1-2 for OR 5-7 ombord, dette kombinert med T-35 og T-60 kontrakter har vært positivt. Tilbakemeldingene fra disse kursene, spesielt GKU/VKU for OR2-4 er at de holder et høyt faglig nivå, og har tilnærmet likt pensum som befalsskolen.

«VKU synes jeg var veldig bra. Litt av problemet var når jeg så fagplanen, det faktum at vi hadde lederskap, praktisk lederskap, taktisk maritim planlegging, på dette kurset. Sett opp mot befalsskolens program, så var det veldig likt. Det var tidligere befalsskolen som holdt kurset for oss. Det følte dermed litt rart å ha samme lederskapsutdanning som befalene våre som skal lede oss» (IO 2).

⁶ GKU: Grunnleggende konstabel utdanning, VKU; Videregående konstabel Utdanning, VBU: Videregående befalsutdanning

I tillegg til mer fokus på militærefaglige kurs og økt jobbsikkerhet i form av lengre kontrakter for yngre OR-personell, ble også flere stillinger ombord endret og økt til OR 7, og i Forsvaret generelt ble det en økning i antall OR 7-9 stillinger. Denne lokale tilpasningen mener samtlige av intervjuobjektene bidro til å snu en stor del av den initiale misnøyen blant eldre OR-personell som følte at de var låst i grad og dermed lønn til de hadde nådd pensjonsalder.

«Totalt sett i grad OR7-9 var det kanskje 13 stillinger i Forsvaret. Dersom OR skal bestå av 70% av arbeidstakermassen, så er det svært liten sannsynlighet for å nå dit i ett OR-løp. Selvrealisering er liten sjanse for. Her er det jo en stor endring som har skjedd, med mange flere stillinger som har blitt pekt på. Dette har skjedd de siste 1-2 årene. Hvilke krefter som har drevet det frem, det vet jeg ikke. Om det alltid vært en plan, vet jeg ikke. Det er en kraftig forbedring. Men om de ansatte hadde vært fornøyd, hadde det nok fortsatt vært 13 stillinger» (IO 1).

På en annen side, selv om Forsvaret virker å ha tatt inn over seg behovet for flere høye OR stillinger både på land og ombord for å sikre personellens karrieremuligheter har ikke dette blitt gjort for de lavere OR gradene (OR 2-4). Spesielt OR 4 personellet som ikke vil eller kan gå befalsskole (på grunn av lavt AE nivå⁷) og dermed ikke kan avansere til OR 5 og høyere blir da raskt låst i både lønn og stilling. På spørsmål om T60 for yngre OR personell svarte intervjuobjekt 2 følgende;

«Det er mange spørsmål hva en T60 kontrakt betinger. Karriereplanen er uklar og ukjent. Om dette kommer i orden, en stige så folk kan klatre, så kan det gå. Mange stiller spørsmål om lønn. Skal en jobbe som OR 2-4 i mange år, så vil lønnen være lav. Mange ønsker å komme seg ut for å utdanne seg og oppnå bedre lønnsnivå. For min del var ikke jeg over AE nivået som gjør at jeg ikke får befalsskole. Dette gjelder flere om bord. OR 4. For min del og T60, er veldig usannsynlig – da blir jeg sittende fast i stillingen for resten av livet» (IO 2).

Som vi ser fra Intervjuobjekt 2 sine uttalelser, så har Forsvaret mye å gå på for å bedre legge til rette for økt ståtid og trivsel for denne personellgruppen som gjerne sitter på 10 pluss år

⁷ AE nivå - Allment evne nivå. Personell til sesjon og opptak til høyere utdanning i Forsvaret blir testet i forskjellige emner, Norsk, engelsk, logikk (figurer), tallrekker etc. Personell må ha AE nivå på nivå 5 eller høyere for å komme inn på befalsskole/krigsskole.

med erfaring utelukkende fra operative enheter, da det ikke finnes andre alternative stillinger for dem.

Som nevnt har det blitt gjort flere tilpasninger til ordningen underveis, både lokalt og sentralt. I forhold til den «norske modellen» oppimot våre allierte så er intervjuobjektene samstemte i at det er en stor forskjell på hvordan norske OR/OF samarbeider ombord i det daglige versus hos våre nærmeste allierte.

«Kulturen er litt annerledes enn hos oss. Vi respekterer hverandre uavhengig av grad, så lenge man har noe fornuftig å si. Det er den største differansen, med andre NATO land. Man blir hørt i Norge, i større grad enn i utlandet» (IO 4).

De understreker videre at når vi skal stille personell på møter i forbindelse med øvelser/operasjoner i utlandet, har det vært tilfeller hvor en norsk OR måtte ikle seg OF distinksjoner for i det hele tatt å bli hørt i det forumet, det er heldigvis ikke tilfelle i Norge i dag. På en annen side har de (utenlandske allierte) hatt et underoffiserskorps i flere tiår, besetninger, staber og landavdelinger kjenner ikke til noe annet, eldre OR personell er vant til å bli ledet av yngre OF personell.

«De kommer fra en helt annen kultur enn oss. Alternativet for mange av de er å jobbe på en McDonalds. Vi nordmenn har helt andre sosiale sikkerhetsnett og skolesystemer som man slipper å betale for. Det har de ikke i mange land og det former den rollen der» (IO 1).

Intervjuobjekt 1 hevder over at Norge er et egalitært samfunn, noe som ikke er tilfelle hos våre allierte.

Alt i alt:

Det har blitt gjennomført flere ulike lokale tilpasninger i ordningen ombord, noe som har ført til en mer positiv dreining på mottakelsen ombord. Flere OR 7-9 stillinger i Forsvaret generelt åpner opp for karriereplaner og muligheter for selvrealisering i OR-søylen, lengre kontrakter fører til økt jobbsikkerhet, og økt nivådannende kursing for OR-ansatte fører til økt kompetanse ombord. Derimot har det vært dårlig med toveis-kommunikasjon oppimot spesifikke spørsmål rundt grad, lønn, distinksjoner og karriereplaner fra ledelsen, noe som igjen har ført til usikkerhet og misnøye i løpet av implementeringsperioden, «veien blir til mens man går» metodikk nevnes av flere av intervjuobjektene.

Videre skiller vi oss fra våre nærmeste allierte (US, UK, Tyskland) med vårt sosial demokratiske samfunn hvor likestilling, gratis høyere utdanning og god samfunnsøkonomi muliggjør gjennomsnittlig høyt utdanningsnivå og dermed også godt betalte jobber. I Norge risikerer man å sees ned på hvis man ikke har en akademisk grad og gjennomsnittlig godt betalt jobb. Dette gjør det mer utfordrende med innføringen av et underoffiserskorps i Norge.

Som uttalt av intervjuobjekt 3;

«Med norsk arbeidsliv anno 2021, så er jo det likestilling med capslock, som er det tidsriktige, og det som rekrutterer de unge og lovende. Bare det med å kalle det et underoffiserssystem, så bommer man jo på tidsånden i det norske arbeidslivet» (IO3).

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Hvordan ble OMT mottatt ombord, og har endringsmottakelsen endret seg underveis i implementeringsperioden?

For å kunne svare på oppgavens tredje forskningsspørsmål, ba vi intervjuobjektene dele sine betraktninger rundt eventuelle utfordringer, positive, konstruktive eller spesielle hendelser de opplevde blant personellet i forbindelse med implementeringen av OMT ombord.

Som nevnt i forskningsspørsmål 1 og 2, så var nøkkelinformasjon rundt hva den nye ordningen ville bety for den enkelte ombord for dårlig i starten. Dette førte igjen til forhøyet opplevd endringsmotstand ombord. I tillegg har Sjøforsvaret parallelt gjennomført en større omstillingsprosess med kutt av årsverk og nedleggelse av staber/underavdelinger som nevnt tidligere i oppgaven som også må kunne ansees å ha påvirket endringsmottakelsen til den enkeltes «nok en endring» tankesett i begynnelsen. Dette samsvarer med Meyer og Stensaker (2018) sine teorier rundt multiple eksterne endringsprosesser, og at den kumulative effekten av disse samtidige endringene dermed kan føre til reaksjoner som stress og frustrasjon blant besetningsmedlem, og videre medføre at oppslutningen om endringen (OMT) ble svekket.

«Min motstand mot OMT har gått fra å være stor til å bli mindre. Jeg ser positive ting med det. Men jeg ser totalt sett ikke at det er bedre for alle kategorier, det gjør jeg ikke. Jeg ser ikke at det er bedre for Operasjonsrommet f.eks. hos oss. Mener ganske bestemt at vi kan ha KL (Kapteinløytnant-OF 2) som spesialister i dag. Vi er så små, til og med skipssjef på fregatt er en spesialist» (IO 1).

Intervjuobjekt 1 forklarer endringsmottakelsen ombord i starten (2016) som preget av høy grad av motstand og negativitet. En av hovedgrunnene mener IO 1 er at eldre yrkes offiserer (OF) nå fikk muligheten til å «frivillig» konvertere over til OR-søylen innenfor en gitt tidsfrist (31.12.2020), samtidig med at det ikke forelå noen konkret karriere, utdannings og tjenesteplaner for OR. Opplevelsen av å bli tvunget over i ny personellkategori, med kun enkle insentiver som gratis omsynging av uniformen som et gode i andre enden føltes for mange som håpløst og følgelig avgangsstimulerende.

«Absolutt mest negative med ordningen sånn jeg opplevde det, er den Identitetsfølelsen som de fjerner. Det går fra å være en relativt respektert offiser til å bli noe en ikke aner hva er for noe. Etter to turer i utlandet så vet du hvordan den kategorien behandles kontra offiserer. Du går fra å være den som spiller 18-hullsgolf med de andre kompisene dine, til å bli han som er caddyen – sånn metaforisk sagt. Man skilles ved inngangen til golfklubben, det gjør du» (IO 1).

Spesielt mangelen på karriere, utdannings og tjenesteplaner for den enkelte OR ansatte blir trukket fram av samtlige av intervjuobjektene som noe som bidro til misnøye og usikkerhet med den nye ordningen. Dette samsvarer med hva Jacobsen og Thorsvik (2013) omtaler som den første årsaken til endringsmotstand, nemlig frykten for det ukjente. Videre vil det for eldre befal eller offiserer som nå «frivillig» ble bedt om konvertere til OR-søylen kunne gi en følelse av å miste innflytelse og påvirkningsmulighet, som Jacobsen og Thorsvik (2013) uttaler; «De som mister makt vil ofte motsette seg endring».

På en annen side, som IO 1 forteller så ble den opplevde endringsmotstanden mindre underveis i implementeringsperioden, og en av hovedgrunnene til dette var at besetningen gjennom å sende inn tilbakemeldinger og involvere seg i ordningen lokalt utviste endringsvillighet gjennom aktiv medvirkning (Kirkhaug, 2017) ved å komme med innspill og initiativ til nødvendige endringer som arbeidsgiver senere implementerte. Dette være seg økt antall OR 6-7 stillinger og oppjustering av lønn for enkelt stillinger for å nevne noen.

«Det har blitt litt bedre underveis. Visst de vil beholde personellet – er de nødt til å sukre tablettene» (IO1).

Intervjuobjekt 4 underbygger dette med å uttale at den nye ordningen ga han muligheter som gjorde at han ble værende i Forsvaret.

«Det er en god ordning som tilfører fartøyet, og Forsvaret noe godt. Det er absolutt behov for spesialister, alle trenger ikke være offiserer» (IO 4).

På spørsmål om ordningen vil gi økt operativ evne og lengre ståtid, likhet med andre allierte NATO nasjoner – og således til gangs for Forsvaret svarer Intervjuobjekt 3;

«...men jeg er ikke helt sikker på at man lykkes med det. Det er ikke sikkert vi lykkes med å spare penger heller. Også er det i all hovedsak, de som argumenterte for at noe som OMT skulle komme i effekt – var i stor grad Hæren. Før 2016. De fikk det jo som de ville. En Hær avd. er organisert annerledes og har behov for en annen type erfaringsnivå enn det vi trenger på THOR. Det passer ikke som hånd i hanske på en maritim avdeling» (IO 3).

Her skiller IO 3 den nye ordningen mellom de respektive forsvarsgrenene, noe som i seg selv er interessant siden vi har sett på andre studier/oppgaver om OMT innenfor de ulike grenene. Som nevnt innledningsvis i oppgaven var det spesielt Sivesind og Dahle (2019) sin oppgave og problemstilling rundt implementeringen av spesialistkorpset i Hans Majestets Kongens Garde som var nært det vi selv ønsket å undersøke i Sjøforsvaret. Dette gir følgelig et godt sammenligningsgrunnlag og potensielt forslag til videre forskning. En annen interessant sammenligning er å se uttalelsene til intervjuobjektene oppimot hva Sverre Diesen uttaler i sin artikkel i Stratagem (2020), med at vi nå går fra et felles B-lag til to A-Lag. Diesen uttaler også i samme artikkel at «... det er også en underkjennelse av at helt tilsvarende ordninger er en selvfølge i alle andre deler av norsk arbeidsliv». Diesen sier videre at OMT må skape samme forhold mellom spesialister og OF som sykepleiere og leger har på et sykehus eller ingeniører og arbeidsformenn har på en oljeplattform «... uten at det er tvil om hvem som til syvende og sist er overordnet» (Diesen, 2020). I forhold til den sosiale rangeringen og arbeidsforholdet mellom spesialist og OF som Diesen skildrer så uttaler intervjuobjekt 1 følgende;

«Profesjonen er ikke dyrket lenge nok til å bli anerkjent, Det er ingen tvil om at OR og OF, her er det en sosial rangering. Det er ingen annen grunn at en advokat, prest eller sykepleier eller lege skal tviholde på offisersgraden, mens andre ikke skal gjøre det. Ingeniører f.eks. De vil aldri anerkjenne det som en god nok sosial grad å gå ut og fortelle at du er OR 7-8-9. Det er revnende likegyldig når du skal spise kanapeer i hagen oppe med Haukeland. Offisersrollen har man dyrket siden tidenes morgen. Det har man ikke gjort med OR. Other ranks høres negativt ladet ut i seg selv» (IO 1).

Basert på det Intervjuobjekt 3 og intervjuobjekt 1 skildrer i sine opplevelser rundt OMT så sammenfaller ikke dette helt med Diesen sin tolkning og ønske med ordningen. Ombord på en fregatt har veldig mange offiserer måtte konvertere over til OR-søylen, gjerne mot sin vilje, i motsetning til i en Hær tropp eller et kompani hvor majoriteten av personellet er vernepliktige eller av lavere Befal rang. Dette har dermed påvirket endringsmottakelsen i stor grad da profesjonsidentiteten til mange ombord ble rørt, og hos enkelte fjernet helt som intervjuobjekt 1 uttaler over. Dette samsvarer med det Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver rundt andre årsaken til motstand i en organisasjon, nemlig tap av identitet.

Alt i alt;

Endringsmottagelsen ombord rundt implementeringen av OMT kjennetegnes ved at multiple eksterne endringsprosesser (Meyer og Stensaker, 2018) skaper en frustrasjon, og i starten av implementeringen en opplevelse av oppgitthet grunnet blant annet mangel på karriere og tjenesteplaner for OR-søylen og tap av profesjonsidentitet hos flere ansatte ombord på KNM Thor Heyerdahl. På en annen side utviste besetningen endringsvillighet gjennom aktiv medvirkning (Kirkhaug, 2017) ved å komme med innspill og initiativ til nødvendige endringer til sentral ledelse som dermed førte til lokale tilpasninger ombord (flere OR 6-7 stillinger, oppjustering av lønn) for å nevne noen. Dette gjorde at endringsmotstanden i besetningen ble redusert, dog ikke fjernet da ordningen fortsatt oppleves av flere som dårlig tilpasset valgt bemanningskonsept (LMC) på fregattene. Ordningen oppleves som bedre tilpasset andre forsvarsgrener, som for eksempel Hæren med et bedre tilpasset bemanningskonsept med mindre behov for høyteknologisk/akademisk kompetanse i de fleste posisjoner i en tropp, kompani sammenlignet med et moderne kampfartøy.

5.1.4 Forskningsspørsmål 4

Har implementeringen av OMT medført endringer i organisasjonskulturen ombord?

- **Endring i formelle normene?**
- **Endring i uformelle normer og verdier?**

For å besvare oppgavens fjerde forskerspørsmål, ba vi intervjuobjektene dele sine betraktninger rundt kultur, og om OMT har medført en endring. I tillegg til hvordan de stiller seg til spørsmål om profesjonsidentitet og om OMT har medført en endring.

Samtlige intervjuobjekter mener på generelt grunnlag at kulturen om bord (lokalt) ikke har endret seg nevneverdig under innføringen av OMT. Dette begrunnes i blant annet at det ikke har gått lang nok tid og kontinuiteten i besetningen om bord i perioden har vært god, relativt flat hierarkisk struktur, samt at flertallet ble utdannet i det gamle systemet.

Likevel kan vi se at noen interessante betraktninger peker seg ut. Dersom vi først tar utgangspunkt i de formelle normene, ser vi at det har skjedd en endring gjennom revidering av stillingsinstrukser med flere krav til stillinger, samt at noen oppgaver for enkelte er endret, i tillegg til nye grader og uniformsreglement. Dette samsvarer med Christensen et al., (2015) sine teorier rundt formelle normer og dens potensielle påvirkning på en organisasjon sin kultur. På en annen side understrekes det av Christensen et al., (2015) og Jakobsen og Thorsvik (2013) at det er de uformelle normene, verdiene, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel gjennom uttrykk og regler for hva slags adferd som aksepteres i en organisasjon som i størst grad står sentralt i kulturperspektivet. Dette underbygges av intervjuobjekt 3 sine betraktninger rundt hvordan organisasjonskultur og felles måloppnåelse står seg oppimot hverandre.

«Organisasjonskultur er viktig, man må ha tillit til organisasjonen du er en del av. Du må føle deg inkludert i den organisasjonen du er en del av. Det vil være et godt utgangspunkt dersom du liker kulturen der du er da. Men om org. Kulturen er den mest fremtredende delen av kulturen om bord, det er jeg ikke sikker på. Det er jo et bakteppe, og alle er informert om OMT, men jeg føler det ikke sånn at besetningen «live and die» by OMT. Det er mer det at vi er en felles besetning, som løser oppdrag sammen, har gode og dårlige dager sammen, og står i de samme utfordringene sammen» (IO 3).

Det siste intervjuobjekt 3 sier over, støttes av intervjuobjekt 1 som også mener at hele kulturperspektivet rundt OMT muligens har druknet litt på grunn av andre ting som har skjedd i samfunnet i samme periode.

«Kulturmessig har det vært en oppvask på verdensbasis. Metoo, høyere kvinneandel, likestilling, evne til å snakke fritt, krenking osv» (IO 1).

Følelsen av samhold og opplevelsen av å delta/utrette ting sammen, uavhengig av grad og OF-OR tilhørighet går igjen blant samtlige intervjuobjekter som nøkkelen til en god «Whole ship mentality»⁸. På spørsmål om samarbeidsklimaet mellom OR og OF har endret seg etter OMT, er intervjuobjektene delt i sine svar, mens intervjuobjekt 3 føler det har endret seg i negativ forstand, da ny-utdannede offiserer ofte ser på grad, og baserer denne automatisk på erfaring. Dette fører da til at OR personell med 10-15 års erfaring opplever å få tildelt meningsløse oppgaver. Intervjuobjekt 4 derimot er uenig i dette og uttaler følgende;

«Synes det er bedre nå. Litt tettere enn hva det var tidligere. Samarbeidsklimaet er bedre etter implementeringen av OMT. Det handler i hovedsak om litt lengre ståtid, og dermed tilegner en seg mer erfaring og kompetanse» (IO 4).

Når det kommer til argumentet rundt økt ståtid så støttes dessverre ikke dette av statistikken, som viser at gjennomsnittlig ståtid for spesialister er 3 år (Fauske, Strand - FFI, 2020), noe som i seg selv er bekymringsverdig. Likevel, ulikhetene i opplevelsene mellom IO 3 og IO 4 er likevel interessante, mye på bakgrunn av det faktum at den ene er OR 4 og den andre er OR 5 (Befal).

Går vi videre og ser på tilbud og krav til kurs og utdanning for de ulike nivåene innenfor OR-søylen er opplevelsen fra intervjuobjektene at dette er ubestridt positivt. Det understrekes videre viktigheten av å investere personlig kompetanseheving i alle personellgrupper. Når det gjelder oppgaver generelt, er de like som før selvsagt og med samme antall personer om bord. Det som da er problematisk i forhold til de formelle normene er når OMT møter LMC. OMT med to-søylesystemet er lite forenlig med hvordan den operative bemanningen om bord er i dag, hvor mange av stillingene dekker flere funksjonsområder og har tillagte tilleggsoppgaver. Denne flerfunksjonaliteten fører til at OF og OR må løse mange av de

⁸ «Whole ship mentality»= Et skip, et mannskap, hvor alle er avhengig av hverandre for suksess.

samme oppgavene, og krever dertil høy fagkompetanse, som nevnt i sammenligningen mellom SJØ og HÆR i forrige underkapittel. Oppgaver til den enkelte gjenspeiles som nevnt i kapittel 2 i en såkalt generalrulle.

«På et norsk marinefartøy så er alle besetningsmedlemmer såpass mye potet, med så mange ulike roller, så er vi i dag en salig blanding av hvem som gjør hva. Om man ønsker å innføre en forskjell der OF skal drive mer ledelse og OR skal gjøre det manuelle arbeidet, for å kalle det det, så må OFene slutte å trykke på knapper, gjøre manuelle arbeidsoperasjoner. Det er veldig vanskelig å få til i et LMC» (IO 3).

På spørsmål om hva som da eventuelt må gjøres for at man skal fremtvinge en harmonisering i arbeidskultur og de formelle rollene mellom OF og OR ombord uttaler Intervjuobjekt 3 følgende;

«Da kan man gå i amerikansk retning, hvor man ikke trenger 50 OF i besetningen, kanskje 5-10. Så er 90% OR, så runner de daglige operasjoner i skuta, og avdelingsledere og et par youngstere som er OF. Men da må man jo, i alle de posisjonene man trenger ingeniører eller annen akademisk utdanning, må man utdanne flere OR til disse stillingene. Med en sånn type omlegging, vil man få et OF/OR system som fungerer, uten å øke besetningen mye» (IO 3).

Forslaget til intervjuobjekt 3 har jo en klar utfordring, nemlig hvordan få 20-30 krigsskoleutdannede offiserer (OF 1-4) til å konvertere til OR søylen for å tilpasse seg et «mer passende» OMT bemanningskonsept på fregatt? Dette vil være en problemstilling for en egen oppgave, og noe vi følgelig vil anbefale noen andre å se nærmere på.

Når det gjelder de uformelle normene har fartøyet innlemmet OR 5-9 inn i messen, til det som tidligere var kalt offisersmessen. Den var da før 2016 ment for offiserer og befal, mens etter implementeringen ble omdøpt til befalsmessen. Konstabler (OR 2-4) og de vernepliktige (OR 1) forble i sine respektive messer. Dermed ble det ingen stor endring i forhold til tilhørighet i de respektive subkulturene.

Innsamlet data viser likevel at det har skjedd en endring når en først kommer ut av sin fartøyskultur og skal ha samhandling med andre utenfor fartøyet hvor ens kompetanse ikke er kjent, enten ellers i Sjøforsvaret, i andre forsvarsgrener eller hos andre NATO allierte. Da blir det som er synlig på uniformen, artefakter og symboler, veldig fremtredende. Det kommer frem en del betenkelighet hos flere av intervjuobjektene hvor grad oppleves ofte som

premissgivende for hvem som skal bli sett på som den faglige ekspert, eller den som skal lede et møte. I ytterste konsekvens risikerer man å ikke få innpass på møter, spesielt i utlandet.

«Vi har ikledd OR personell OF grad for å delta i møter i utlandet. Fagmiljøene i Norge er så små at vi nødvendigvis ikke har en Orlogskaptein (OF3) og Flaggmester (OR8) med samme dybdekompetanse innenfor et fag. Visst det er møtefora i utlandet, hvor bare det ene grads nivået kan stille – men det er ikke hensiktsmessig for Norge, for da har vi ikke noen å sende. Da har vi bommet litt» (IO 3).

Alt i alt;

Implementeringen av OMT har i hovedsak ikke medført en endring i organisasjonskulturen om bord, med noen unntak. Det fremkommer av innsamlet data at kulturen om bord, altså den lokale kulturen i besetningen eller bedriftskulturen, ikke er særlig påvirket av implementeringen av OMT. Lokale tilpasninger som å ikke skille OR 5-9 og OF i nevneverdig grad i forhold til oppgaver og salongtilhørighet⁹ har bidratt til dette. Videre er bedriftskulturen om bord spesiell i form av at besetningen tilbringer mye tid sammen. I snitt seiler en operativ fregattbesetning ca. 100 døgn sammen, på øvelser og operasjoner. Ofte med fri i helger, hvorpå fartøyet ligger til kai borte fra hjemmebase. Dette gjør at besetningen ofte tilbringer mye tid sammen, også ved kailigge. Til sammenligning hadde Hæren 28 dager i snitt på øvelse. (Forsvaret 2021).

Det kommer også frem at ordningen ikke har fått virke lenge nok til å måle eventuelle endringer i kultur. De aller fleste om bord på KNM Thor Heyerdahl er utdannet i det «gamle» systemet forut for OMT og at det derfor ikke har medført endring.

Unntakene, eller endringene, vi ser omhandler de formelle normene og endring av stillingsinstruksjoner og oppgaver, hvor det hovedsakelig dreier seg om nye krav om kurs og utdanning.

Sist, men ikke minst, fremkommer det at kulturen, og med det de grunnleggende antagelsene og uformelle normene, utenfor besetningen og fartøyet har endret seg som følge av implementeringen av OMT. Det være seg i Sjøforsvaret, i Forsvaret for øvrig og kanskje spesielt hos våre utenlandske allierte. Som vi var inne på under forskningsspørsmål 2, det faktum at OR eller OF tilhørighet og dernest grad skal være premissgivende for møtevirksomhet, spesielt i

⁹ Salong er et begrep for oppholdsrom for sosialt samvær og rekreasjon. Det finnes 3 salonger om bord på Nansen klasse fregatt, en for OR 1, en for OR 2-4 og en for OR 5-9 og OF.

utlandet, samt at offiserene ofte blir sett og hørt i større grad enn OR. Artefakter betyr mindre i et lite system, et lite forsvar i et lite land. Men det betyr desto mer desto større systemet, forsvar eller landet en måtte ha samhandling med.

5.1.5 Forskningsspørsmål 5

Hvilke objektive endringer registrerer vi etter innføringen av OMT ombord?

Vi har gjentatte ganger forsøkt å få tak i statistiske data fra arbeidsgiverseksjonen til 1. fregattskvadron uten hell. Derimot er vi så heldig å ha et eget forskningsinstitutt i Forsvaret som produserer nyttige rapporter, analyser og mye annet til Forsvarets nytte. Den rapporten/studien vi har valgt å trekke fram i denne oppgaven er «Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?» fra Maria Fauske og Kari Røren Strand. Studien tar for seg tidsperioden 2016-2018 og baserer seg på en spørreundersøkelse sendt ut til alle ansatte som sluttet i perioden i tillegg til et utvalg av personell som fortsatt jobbet i Forsvaret per 01.mai 2019. Studien har flere interessante objektive funn, som både sammenfatter med våre intervjuobjekters opplevelser men også strider mot enkelte av dem.

Dette er kun ment å være en kort oppsummering på viktige objektive data som ble avdekket i studien til Fauske & Strand som vi mener er relevant for oppgaven vår og kan være med på å underbygge eller avfeie våre funn oppimot OMT implementeringen ombord på KNM Thor Heyerdahl.

1. Gjennomsnittlig ståtid for en spesialist er 3 år.
2. 80 prosent av spesialistene som sier opp er på T-35 kontrakter.
3. Flertallet av spesialistene som slutter er unge og uten barn (80 prosent).
4. Over 60 prosent av spesialistene som sluttet hadde ønske om en sivil utdanning.
5. Over 50 prosent av spesialistene som sluttet oppga at de manglet en langsiktig plan for karrieren sin i Forsvaret.
6. 56 prosent oppga at det var for dårlig mulighet til å ta formell/sivil utdannelse ved siden av jobben.
 - a. Andre interessante tall her; 20 prosent var verken enig eller uenig.
 - b. Kun 20 prosent var uenig.

Det var en rekke faktorer som påvirket spesialistenes valg om å forlate Forsvaret. De mest sentrale var ønske om nye utfordringer, ønske om å ta en sivil utdanning og faktorer knyttet til

kompetanse og karrieremuligheter i Forsvaret, som samstemmer bra med opplevelsene til våre intervjuobjekter.

En av tre spesialister som sluttet i perioden, oppga karrieremuligheter som en hovedårsak til at de sluttet. Ser vi dette i sammenheng med de 60 prosentene som sluttet for å ta seg en sivil utdanning, kombinert med de 56 prosentene som savnet muligheten for å bygge formell/sivil kompetanse mens de jobbet så sier dette en del om utfordringene med «den norske modellen» og hvordan ordningen er blitt «pakket» ut (Røvik, 2016). I følge Diesen (2020) bør vi endre rekrutteringen slik at skoleflinke «flinkiser» ikke søker seg inn OR-søylen, og heller rekruttere personell som er «happy» med å jobbe med det samme i 30 år, mekanikere, industriarbeidere, fiskere osv. Som vi har uttalt innledningsvis i oppgaven vår, så er det alt for tidlig å måle effekt av OMT, men studien vår gir likevel noen interessante funn og ser noen sammenhenger som Forsvarets ledelse relativt raskt bør ta inn over seg for å unngå at ståtid og «turnover raten» blir enda lavere enn den er i dag. Å ta inn over seg at det er en annen jobb/utdanning-behov for selvrealiserings kultur i Norge enn hos våre NATO allierte er kanskje første steg på veien for å tilpasse den «norske modellen» til fartøyenes behov.

6 Avslutning

6.1 Oppsummering av oppgaven

Forsvaret har siden slutten av andre verdenskrig gjennomgått større og mindre omstillingsprosesser. Bakgrunnen er endrede forutsetninger for drift, og behovet for å tilpasse organisasjonen etter blant annet samfunnets- og militære behov. I forbindelse med implementeringen av OMT har Forsvaret gått gjennom en av sine største omorganiseringsprosesser på personellsiden noen sinne. Denne oppgavens problemstilling har vært: *«Hva kjennetegner implementeringen av ordning for militært tilsatte (OMT) om bord på KNM Thor Heyerdahl, og har OMT medført en endring i organisasjonskulturen ombord?»* For å kunne besvare oppgavens problemstilling ble det valgt kvalitativ metode ved å gjennomføre et casestudie, avgrenset til KNM Thor Heyerdahl, og implementeringen av spesialistordningen i avdelingen sett fra et OR perspektiv.

Problemstillingen ble utarbeidet på bakgrunn av forfatterens egen opplevde erfaringer rundt ulike endringsprosesser i Sjøforsvaret. Det ble videre hentet inn ulik empiri rundt endringsteori og organisasjonskultur. Problemstillingen har blitt konkretisert ved hjelp av fem forskningsspørsmål. Det ble så innhentet data ved gjennomføring av intervjuer, og dataene ble drøftet i sammenheng med teorikapittelet for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Det er svarene på forskningsspørsmålene som danner grunnlaget for våre funn.

6.2 Identifiserte kjennetegn og anbefalinger til KNM Thor Heyerdahl

Det overordnede kjennetegnet ved implementeringen av OMT ombord på KNM Thor Heyerdahl er at ordningen ble opplevd av besetning som pålagt (påtvunget, ovenfra og ned) fra Forsvarets sentrale ledelse med få muligheter intielt for påvirkning på taktisk nivå. Prosessen var således sjefsledet (Forsvarssjef). Vi har videre avdekket 3 kjennetegn som har preget implementeringen av OMT på ombord på KNM Thor Heyerdahl; *Informasjonsvakuum*, *«bottom up» påvirkning* og *unik bedriftskultur*.

Informasjonsvakuumet rundt OMT henspiller til opplevelsene rundt at ingen ombord har mer info enn neste mann om endringsprosessen. Dette skaper usikkerhet, som videre fører til misnøye og motstand mot dette «ukjente» og hvordan dette vil påvirke den enkelte besetningsmedlems hverdag. Følelsen av at ordningen ble implementert før den var klar blir

nevnt av flere av respondentene som en av hovedårsakene til informasjonsvakuemet. Selv om informasjon fra sentral ledelse har blitt bedre underveis i implementeringen, er det fortsatt rom for forbedring selv nå i driftsfasen. Et nylig eksempel kan være mangel på informasjon rundt nye OR-distinksjoner, som for de ansatte som bryr seg om artefakter vil kunne oppleves som frustrerende.

Lokale tilpasninger og «*Bottom up*» påvirkning er et kjennetegn som ble mer og mer synlig etter hvert i implementeringsprosessen hvor det etter flere runder med spørsmål og innvendinger fra besetningene til sentral ledelse (Sjef Sjøforsvaret med stab) ble opprettet flere OR stillinger på høyere nivå både ombord og på land (OR 6-OR 7). Dette viser at det er mulig å påvirke «bottom-up» og ikke bare vente på avgjørelser fra sentral ledelse. Siden fregatt er det fartøyet med størst andel OR i Sjøforsvaret setter det de i en spesiell posisjon. Ingen andre fartøy har flere OR4 f.eks. som fregatt, og disse må ivaretas bedre mtp lønn, kompetansebygging og karrieremuligheter enn de gjør i dag. Iallfall hvis man ønsker å tilby de T-60 kontrakter. Skillet mellom OR 4 og OR 5 sett fra et karrieremulighetsrom er enormt. Mens en OR 5 kan bygge på med VBU 2-3 og søke etter flere nyopprettede OR 6-9 stillinger på land, finnes det bortimot ikke stillinger på land til OR 4. Her må fartøysledelsen kreve mer myndighet. Studien vår viser videre at endringsmottakelsen ombord endret seg underveis fra intielt høy grad av endringsmotstand, grunnet lite oppfølgende informasjon, dårlig individuell oppfølging til at personellet utviste både en aktiv og passiv medvirkende endringsvilje. Mye av grunnen til dette var at flere muligheter «plutselig» ble presentert, dette være seg oppjustert grad, lønn, men ikke minst flere høye OR stillinger ombord (OR 6-7) og på land.

Har den nye strukturen gjort noe med den *Unike Bedriftskulturen* ombord? Studien vår viser at denne unike «samarbeids kulturen» som THOR har etter å ha opplevd mye sammen, både operasjoner, oppturer og nedturer og at flere OR/OFer ombord har jobbet sammen i mange år er viktigere og påvirker i mye større grad «stemningen ombord» enn påvirkning av OMT. Hvis noe så er det at OMT er blitt en «felles snakkis», gjerne i negativ forstand i de respektive salongene. Studien og respondentene er også klar på at det er for tidlig å måle noen kulturelle effekter av OMT. Hovedargumentet er at majoriteten ombord må være utdannet i det nye systemet før man vil kunne måle en effekt/endring. Så lenge flertallet har gått gamle skolen så

vil også kulturen bære preg av dette. Lokale tilpasninger som å ikke skille OR 5-9 og OF i nevneverdig grad i forhold til oppgaver og salongtilhørighet¹⁰ har bidratt til dette.

6.3 Anbefalinger

Forfatterne er bevisst på hvilket grunnlag vi gir anbefalinger i vår studie. Funnene i oppgaven gir et tidsbegrenset bilde av sannheten og er begrenset til data basert på et lite utvalg personer i avdelingen. Disse funnene trenger derfor ikke være gjeldende for hele KNM Thor Heyerdahls besetning, ei heller for 1. Fregattskvadron. For det andre har vi ikke tatt hensyn til prioritering av tid mellom implementeringen som er gjennomført, daglig drift, fredsoperative oppdrag og annen aktivitet.

Anbefalingene vi kommer med tar ikke utgangspunkt i hvor fartøyet (eller nivåene over) allerede gjør en god jobb med implementeringen, men tar for seg de kjennetegnene som vi anser som hemmere for prosessen.

6.3.1 Politisk ledelse;

Regjeringen vil i 2024 bruke 8,3 milliarder mer på forsvar enn i dag, med en jevn økning av forsvarsbudsjettet. Den nye langtidsplanen som ble vedtatt i Stortinget 01.12.2020 vil øke Forsvarets beredskap, reaksjonsevne og utholdenhet (Regjeringen, 2020c). Ved at regjering og storting velger å bruke mer penger på Forsvaret i tiden fremover for å sikre økt materielle og operasjonelle leveranser må det følgelig legges press nedover på Forsvarets ledelse for å sikre økt utnyttelsesgrad av disse ressursene. Forsvarets beredskap, reaksjonsevne og utholdenhet er alle avhengig av kompetent personell, og da holder det ikke med 3 år gjennomsnittlig ståtid for OR personell. Politisk ledelse må videre fortsette å være synlig interessert i Forsvarets oppgaver og daglig virke, og bør fokusere på å «markedsføre» OR-søylen og «spesialisten» så ofte som mulig. Dette vil kunne bidra til økt profesjonsidentitet blant spesialistene. Videre bør politisk ledelse i samråd med Forsvarets ledelse vurdere å fjerne bruken av «underoffiser» begrepet, på tross av at dette er i tråd med de fleste NATO land, der det gjenspeiler en segregert militær struktur og et klassedelt samfunn. Men en slik organisasjonsstruktur er ikke forankret i ideen om likhet, som preger resten av norsk samfunnsliv.

¹⁰ Salong er et begrep for oppholdsrom for sosialt samvær og rekreasjon. Det finnes 3 salonger om bord på Nansen klasse fregatt, en for OR 1, en for OR 2-4 og en for OR 5-9 og OF.

6.3.2 Forsvarets ledelse;

Det viktigste Forsvarets ledelse må ta inn over seg nå etter vel 5 år ut i den nye militære ordningen er de mange erfaringene og tilbakemeldingene som er blitt gitt fra de respektive grenene rundt en endringsprosess som ikke var klar ved implementering start 01.01.2016. «Veien blir til mens man går» kommunikasjonsplanen passer kanskje i noen yrker og turlag, men ikke for en stor profesjonell organisasjon som Forsvaret. De ansatte forventer svar når store endringer blir pålagt dem over natten, når svarene da uteblir vokser endringsmotstanden/misnøyen mot endringen og ledelsen. Videre når Regjering og Storting har valgt å øke forsvarsbudsjettene i all overskuelig fremtid så forventer de med det økt kampkraft og utholdenhet fra Forsvaret, inkludert, og kanskje spesielt Sjøforsvaret. Fregattene er ved siden av ubåt og patruljefly de mest etterspurte enhetene fra Strategisk nivå (politisk) for å representere nasjonen Norge i internasjonale øvelser og operasjoner så vel som å løse de nasjonale hverdagsoppgavene som nevnt i kapittel 2. 1. FF skvadron består i dag av rundt 360 ansatte, fordelt på fire besetninger. Majoriteten av disse skal på sikt i henhold til OMT styringsdokumenter være OR 2-7 personell. Det faktum at gjennomsnittlig ståtid på OR personell/spesialister i hele Forsvaret er 3 år bør dermed være et av de viktigste punktene på agendaen til Forsvarets ledelse. Hvis ikke det er riktig kompetent personell til å seile fartøyene våre selv med økte budsjett fra politisk nivå, da tar det ikke lang tid før finansieringen også stopper opp. Det hjelper ikke å delegere disse utfordringene nedover til de taktiske styrkesjefene (Sjef Sjøforsvaret, Sjef Hæren etc.), dette er Forsvarets utfordring. Hvordan få OR personell til å bli lenger. Kompetanse og prestasjonsbasert lønnsutvikling, økte karrieremuligheter på land og mulighet for kompetansebygging/sivil utdanning ved siden av jobben er alle funn vi har gjort i studien vår som bør tas tak i av sentral ledelse.

6.3.3 Sjøforsvarets ledelse;

Informasjonsvakuum; Her må Sjøforsvarets ledelse ta større del av ansvaret, selv om de ikke sitter på alle svarene, så vil informasjonsbehovet fremstå som mer samlet og ryddig hvis det kommer fra staben til en taktisk styrkesjef. Dette bør videre informeres om nedover til fartøy og underavdelinger slik at de ser at dette blir gjort. Opplevelsen av at «ledelsen vår følger dette opp» skal ikke underdrives. Dette vil også kunne inspirere de respektive underavdelingene til å aktivt komme med innspill og krav som samlet vil gjøre ordningen bedre tilpasset fartøyenes behov, og kanskje mer tilpasset livet utenfor portene også (Bedre lønn, karrieremuligheter tilsvarer mer familievennlig tilværelse for den enkelte. Dette vil

videre kunne virke positivt på den enkelte arbeidstaker ombord som slipper å føle at dette er «min utfordring, min bekymring».

Kompetanse og erfaring bør belønnes bedre enn det gjør i dag. Dette faller inn under at ledelsen ombord burde fått myndighet til å innvilge ekstra lønnstrinn og høyere lønnsrammer, spesielt for lavere OR grader som ikke skal gå befalsskolen. Lønnen til en OR 4 er lav sammenlignet med resten av OR 5-9 og OF 1-4 søylen. Her kan Norge vurdere å gjøre som våre allierte med samme ordning i forhold til belønning for godt arbeid. Først og fremst gjennom synlige anerkjennende bevis, høyere lønn, mer formelt ansvar. En av hovedutfordringene med rekruttering til de lavere OR gradene nå er endringen i prestasjonskulturen som var tidligere, hvor det beste de kunne bli tilbudt var 3 års kontrakter som videre kunne fornyes hvis man var flink. Dette sørget for at kun de beste matrosene også ble de eldste. Med OMT kan det virke basert på vår studie at T-35 kontrakter blir gitt til alle som vil ha dem, og noen ganger også T-60, siden personellsituasjonen er anstrengt og ståtiden blant spesialister forblir lav. Dette blir dermed som en «catch 22» for fregattene, da de mister prestasjonskultur og stolthet over jobben, «ja, jeg fikk 3 år til» mot «jeg gleder meg til jeg er 35, kan ta ut bonus og stikke sivilt».

Det må gjøres et reelt løft innenfor *karrierevei, sivil kompetansebygging og lønnsnivå* på OR søylen hvis man har til hensikt å sikre lenger ståtid og erfaringsnivå som er et av de overordnede hovedmål/delmål med ordningen.

Sjøforsvarets ledelse må ta inn over seg at valgt bemanningskonsept «Lean manning concept» ombord på fregattene ikke går overens med OMT sine måltall (i prosent) 70(OR) - 30 (OF) for besetningssammensetning. Vi kan derfor ikke sammenligne oss med våre allierte sine tilsvarende fartøy da de er over dobbelt så mange ombord. Hva betyr så dette for fregattene?

Inntil videre, så må OF og OR drive utøvende lederskap, og manuelt arbeid som fageksperter innenfor sine områder. Dette vil dermed gå utover OMT sine overordnede målsetninger rundt spesielt OF sin utvikling mot det overordnede, overblikk tankesettet. Dette vil muligens kunne praktiseres på landavdelinger i Sjøforsvaret, men ikke ombord på Fregatt hvor oppgavene er komplekse og det er stilles spesifikke krav til kompetanse.

6.3.4 1.FF skvadrons ledelse/Skipssjef

Fartøyets ledelse må kreve å få mer myndighet til å «oversette» (Røvik, 2016) den nye ordningen oppimot fartøyets pålagte bemanningstruktur (LMC) og oppgaveportefølje.

Eksempler på hva fartøyet bør kreve å få myndighet over;

1. Innføre prestasjonsrettede T-35, T-60 kontrakter. OMT skal ikke være en hvilepute for personellet. Det bør være attraktivt å få langtidskontrakter, slik avdelingsbefal syntes at T-35 kontraktene deres var og ikke minst når avdelingsbefal ble tilbydd yrkesoffiser kontrakt (tilsvarende T-60).
2. Myndighet til å innføre lokale formelle prestasjons/erfaringsbaserte belønningssystem for OR 2-4 personell. Spesielt OR 4 personell ombord på Fregatt er en unik ressurs, de fleste med flere år på sjøen enn de fleste OF ombord. Denne erfaringen og kompetansen bør utnyttes bedre, med at de å gi dem nødvendige kurspakker og muligens formelle roller ombord på linje med høyere OR/OF personell basert på prestasjoner/kompetanse fremfor grad. Eksempler kan være roller som menigforvalter, vakthavende i maskinkontroll, hovedinstruktør innenfor brann, havari, hovedinstruktør innenfor ulike krigføringsområder osv.
3. Inkludert i disse nye formelle rollene følger naturlig nok høyere lønn, da de har mer ansvar og det bør også følges opp med muligheter for å bygge videre på fagområdet i stillinger på land, med dertil konkurransedyktig lønn. Nettopp lønn og økte kompetanse og karrieremuligheter utenfor fartøyet er essensielt for å beholde dette personellet. Så her er valget enkelt for fartøysledelsen hvis man ønsker å beholde enkelte av disse. Innfør nødvendige tiltak, eller forvent at disse blir en del av en avgangsstatistikk.
4. Gi mer anerkjennelse til de som representerer erfaring og kompetanse gjennom artefakter. Eksempelvis kommer det frem i datagrunnlaget at fregattvingen blir delt ut, uten at de formelle statuttene er møtt. Disse synlige symbolene bør deles ut etter uniforme statutter. I tillegg bør fregattskvadronen se på muligheten for å opprette ferdighetsmerker og symboler innenfor de ulike fagområdene – nettopp for å gi et synlig bevis på hvilken kompetanse den enkelte innehar. Dette kan gi anerkjennelse til de som fortjener det, samt motivasjon til de å komme dit – for de som ikke har nådd det målet enda.

6.3.5 Den enkelte OR/OF skipsmedarbeider

Som denne oppgaven forhåpentligvis har vist så sitter det altså mange engasjerte og velreflekterte personer innad i egen besetning på KNM Thor Heyerdahl. Hovedutfordringen med OMT nå for besetningen sin del, slik forfatterne ser det, er å fortsette å utvise aktiv endringsvillighet, komme med innspill til ledelsen, kreve svar og unngå «ta til takke» tankesettet som gjerne kommer etter en lengre endringsprosess. En lengre implementeringsprosess (5 år) er nettopp ferdig, og i en perfekt verden skal da alle utfordringer og identifiserte avvik ha blitt lukket i denne perioden. Men som med et nybilkjøp så er det gjerne først etter at garantien har utløpt at alarmene med avvik i dashbordet dukker opp. Derfor er det avgjørende at hvert enkelt besetningsmedlem ombord (OR/OF) oppfordres av ledelsen til å si ifra når de identifiserer «en alarm», og at dette tas på alvor lokalt og informeres videre tjenestevei. Ordningen vil nå i driftsfasen være under en kontinuerlig evalueringssprosess av alle som er påvirket av den uavhengig av ledelsesforankring. En god og åpen to-veis kommunikasjon mellom besetningene og topp ledelsen i Sjøforsvaret rundt alt av OMT relevante utfordringer vil dermed være viktig i tiden fremover for å holde det på dagsordenen og sørge for at ordningen og muligheter for «bottom up» påvirkning ivaretas.

6.4 Forslag til videre forskning

I arbeidet med denne studien har vi identifisert flere ulike aspekter det kunne vært interessant for andre å forske videre på.

Hvordan få OR personell til å ville bli lenger. Kompetanse og prestasjonsbasert lønnsutvikling, økte karrieremuligheter på land militært og mulighet for kompetansebygging/sivil utdanning ved siden av jobben er alle funn vi har gjort i studien vår som bør tas tak i av sentral ledelse og følgelig er interessant for videre forskning.

Som nevnt innledningsvis så har ordningen nettopp blitt implementert så det er derfor alt for tidlig å kunne måle noen effekter av de 5 overordnede uttalte målsetningene med ordningen, alle ment for å underbygge det politiske hovedmålet med ordningen, nemlig økt operativ evne;

- Styrke Forsvarets operative evne, gjennom følgende delmål:
 - Opprettholde god rekruttering
 - Bredere rekrutteringsgrunnlag
 - Øke ståtid og erfaringsnivå

- Styrke militær fagkompetanse på alle nivå
- Tilpasse og effektivisere utdannings- og karrieresystemer i forhold til Forsvarets behov.

Det vil være av høy interesse for alle forsvarsgrenene at dette blir forsket på etter at ordningen har fått satt seg skikkelig i organisasjonen. Hvor lang tid det vil ta før man kan måle effekt er vanskelig for oss å si, men for argumentet sin del, og basert på tidligere forskning om ordningen så oppfordres FFI til å starte datainnsamling rundt delmålene umiddelbart med ambisjon om levering av forskningsrapport til Forsvaret i 2026. Det vil da ha gått 6 år siden sist FFI rapport i prosjekt «Spesialisten», dataene samlet inn i prosjektet mellom 2016-2019 vil dermed være meget interessant som et sammenligningsgrunnlag for å kunne måle faktisk effekt av ordningen.

Referanseliste

Berg, M. (11. januar 2017). *Forsvarsansatte forbereder seg på fire år med omstilling og oppsigelser*, Frifagbevegelse, hentet fra: <https://frifagbevegelse.no/aktuell/forsvarsansatte-forbereder-seg-pa-fire-ar-med-omstilling-og-oppsigelser-6.158.439630.507c294746>

Christensen, Tom, Egeberg, Morten, Læg Reid, Per, Roness, Paul G. Røvik, Kjell Arne (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget (3. opplag)

Diesen, Sverre (26. juli 2020). *Spesialistkorpset og forsvarsmodellen..* Hentet fra: <https://www.stratagem.no/spesialistkorpset-og-forsvarsmodellen/>

Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, K. R. / Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) (12. juni 2019) Kari Røren Strand, *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret?*

Strand, K. R., Fauske, M. F. / Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) (23. mars 2020). *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?*

Forsvaret (2020a). *Ordning for militært tilsatte*, hentet fra: <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/ansatt/ansettelsesforhold/ordning-for-militaert-tilsatte>

Forsvaret (2020b). *Omstilling*, Forsvaret.no, hentet fra: <https://www.Forsvaret.no/soldater-og-ansatte/ansatt/omstilling>

Forsvaret (2020c). *Flyger og navigatørutdanning*, Forsvaret.no, hentet fra: <https://www.Forsvaret.no/utdanning/utdanninger/flyger>

Forsvaret (2020d). *Forsvarets personell- og vernepliktssenter: Hentet fra;* <https://www.Forsvaret.no/om-Forsvaret/organisasjon/Forsvarets-personell-og-vernepliktssenter>

Forsvaret (2021). *Forsvarets årsrapport 2020*. Hentet fra; https://www.Forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/Forsvarets-arsrapport/Forsvarets%20%C3%85rsrapport%202020.pdf/_attachment/inline/eecff3b1-d61d-4edb-9395-e1dcb8938bb3:429ee7d627f628b49cd327723da087fafd915e65/Forsvarets%20%C3%85rsrapport%202020.pdf

Forsvarsstaben (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*, hentet fra; <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Forsvarsdepartementet (2015). *Prop. 111 LS – Ordning for militært tilsatte og endring i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)* Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra; <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/?ch=1>

Forsvarsdepartementet (2015). *Implementerings- og milepølsplan for militært tilsatte*. Hentet fra; <https://docplayer.me/15467257-Implementerings-og-milepaelsplan-ordning-for-militaert-tilsatte.html>

Forsvarsdepartementet (2016). *Prop. 151 S (2015-2016) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) Kampkraft og Bærekraft – Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet

Forsvarsdepartementet (2018). *Iverksettelsesbrev for langtidsperioden 2017 – 2020 (IVB – LTB 2017- 2020) Versjon 6.2 (2018)* Oslo: Forsvarsdepartementet

Jakobsen, D.I og Thorsvik. J (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave.3 opplag 2015) Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kirkhaug, Rudi (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Mcshane, S., Von Glinow, M. (2010). *Organizational Behaviour, emerging knowledge and practice for the real world*, Singapore, McGraw-Hill companies, inc.

Regjeringen (2004a). Ot.prp. nr. 60 (2003-2004) *Om lov om personell i Forsvaret*. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Odelstinget/2003-2004/inno-200304-094/5/>

Regjeringen (2015a). *Status omstilling i Forsvaret*, hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/status-omstillingen-i-Forsvaret/id2405851/>

Regjeringen (2015b). *Forsvaret innfører ny personellordning*, hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Forsvaret-innforer-ny-personellordning/id2416765/>

Regjeringen (2015c). *Vil innføre egen karrierevei for spesialistene i Forsvaret*. Hentet fra; <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-innfore-egen-karrierevei-for-spesialistene-i-Forsvaret/id2408539/>

Regjeringen (2015d). *Ny ordning for militært personell*. Hentet fra; <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-ordning-for-militart-personell/id2358865/>

Regjeringen (2020a). *Regjeringen fortsetter styrkinga av Forsvaret*; Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringa-fortsett-styrkinga-av-Forsvaret/id2768998/>

Regjeringen (2020b). *Prop. 14 S (2020–2021) Ny Langtidsplan For Forsvaret- Evne til forsvar – vilje til beredskap Langtidsplan for forsvarssektoren*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp2_02020210014000dddpdfs.pdf

Regjeringen (2020c). *Ny langtidsplan for forsvarssektoren (2021-2024)*, hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/ltf/LTP/id2611090/>

Røvik, Kjell Arne (2015). «*Fra prat til praksis: Når ideer skal tas inn og tas i bruk.*»

Presenteres på videoforelesning ved Universitetet i Tromsø Våren 2019.

Røvik, Kjell Arne (2016). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget (4. opplag)

Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.

Store norske leksikon (2020). *Norges forsvar etter 1991*, hentet fra:

https://snl.no/Norges_forsvar_etter_1991

Verneplikt, hentet fra: <https://snl.no/verneplikt>

Store norske leksikon (2020). *Edgar Scheins modell for organisasjonskultur*, hentet fra:

https://snl.no/Edgar_Schein

NATO (2011). *The Nato Lessons Learned Handbook, Second Edition*; hentet fra:

https://nllp.jallc.nato.int/iks/sharing%20public/nato_II_handbook_2nd_ed_final_web.pdf

Strand, T., Gundersen, M., Mjaaland, O. (2020). 8. Des 2020, *Stortinget ikke alene:*

Massivt hackerangrep mot Norge, Hentet fra: https://www.nrk.no/norge/stortinget-ikke-alene_-massivt-hackerangrep-mot-norge-1.15277734

Vike, Halvard (2013) “The Instrumental Gaze: The Case of Public Sector Reorganisation” in Garsten and Nyquist (Eds), *Organisational Anthropology: Doing Ethnography in and among Complex Organisations*, Pluto Press: London.

Yin, Robert K. (2014) *Case study research – design and methods. (5th ed.)*. **Thousand Oaks, Forlag: Sage publications inc**

Figurer

Figur 1: Forsvarets oppgaver (FFOD, 2019, s. 38).	9
Figur 2: Ugradert administrativt organisasjonskart for fregatter i Nansen-klassen pr.....	11
Figur 3: Prinsipielle forskjeller OF og OR (Forsvarsstaben, 2015).	14
Figur 4: Endringer i tilsetningsforhold etter OMT (Forsvarsstaben, 2015).	17
Figur 5: Funksjonelle forskjeller (Forsvarsstaben, 2015).	18
Figur 6: Lewin´s kraftfeltanalyse (2010).	21
Figur 7: Lewin (1951); Endringens ulike faser (Kirkhaug, 2017, s. 46).	22
Figur 8: Forenklet modell av Scheins kulturnivåer (SNL, 2020).	29

Vedlegg 1 Intervjuguide

Presentasjon:

- Åpen tilnærming med samtalefokus.
- Presentere forskerne.
- Informer om prosjektet og hva vi ønsker å stille spørsmål om.
- Gå gjennom hvordan vi dokumenterer intervjuet med lydopptak og notater, transkriberer og behandler dataene.
- Dersom det er relevant med graderingsskala, ønsker vi at å benytte «I svært liten grad, i mindre grad, i noen grad, i stor grad, i svært stor grad».
- Garanterer anonymitet.
- Informerer om retten til å avslutte intervjuet eller trekke seg fra studiet når som helst.
- Antyde hvor lenge intervjuet vil ta.

Problemstillingen er todelt:

1. Hva kjennetegnet innføringen av ordning for militært tilsatte (OMT)» om bord på KNM Thor Heyerdahl
2. Har OMT medført endring i organisasjonskultur?

Intervjuguiden er ment som en samtalestyrer under de åpne intervjuene med besetningsmedlemmer, i hovedsak innenfor OR søylen, om bord KNM Thor Heyerdahl.

Innledende spørsmål: Besetningsmedlemmer.

1. Kan du fortelle litt om deg selv, utdanning, stillingstittel etc.?
2. Når startet du om bord på fregatten/hvor lenge har du tjenestegjort?
3. I hvor stor grad kjenner du til grunnlagsdokumentene for OMT – og hva tenker du om ordningen som nå er implementert? (01.01.21).
4. Hvor godt kjenner du til OR ordningen? (Karrieremuligheter, utdanning, kontrakt etc).

Implementeringen av OMT:

- Hvordan har du opplevd endringsprosessen – implementeringen av OMT?
- Hva er din forståelse av intensjonen bak OMT?
- Har du opplevd en endring i rekrutteringen ombord etter OMT?
- Etter din erfaring, mener du at ståtiden og erfaringsnivået på personellet ombord har økt?
- Har du opplevd en endring i kompetansenivået ombord etter innføringen av OMT?

- Mener du at det har skjedd en endring i utdannings-og karrieresystemet for den enkelte ombord, og i så fall synes du at dette møter fartøyets behov?
- Har det skjedd en endring i sammensetning av besetningene i forhold til bredere rekrutteringsgrunnlag?
- Har måten OMT er implementert på påvirket positivt eller negativt på noe du ønsker å trekke frem?

Kultur:

- Har innføringen av OMT gjort noe med din profesjonsidentitet?
- Har innføringen av OMT gjort noe med kulturen om bord?
 - Med kulturen om bord mener vi:
 - Grunnleggende antakelser om hva som virker
 - Verdier og normer
 - Uformelle normer (Spesiell samhandling, Sosial tilhørighet ombord)
 - Formelle normer (Endring i stillingsinstrukser, oppgaver til den enkelte, avdeling, fartøyet?)
 - Artefakter
 - Er det en enhetlig kultur? (Splittelse OR/OF)
- Hvilken rolle spiller symboler, artefakter etc.? (OR/OF grad/symboler)?
- Hva er din oppfatning av spesialistordningen – sett fra et organisasjonskulturperspektiv?
- Hvordan er den «norske» kulturen, mener du?
- Hvilken betydning mener du organisasjonskultur har å si for måloppnåelse? (Operativ evne)

Arbeidsklima og samarbeid:

- Har måten implementeringen av OMT er gjennomført på, påvirket hvordan det er å jobbe ombord?
- Jobber man på en annen måte i dag, eventuelt bedre enn før? (etter OMT er implementert).
- Hvordan føler du samarbeidet på tvers av OR og OF søylene går, og har det endret seg ilt implementeringen av OMT/etter implementeringen av OMT?
- Vil du si at vi utnytter tverrfagligheten på en god måte?
- Har lederskapet endret seg i løpet av implementeringen/etter implementeringen av OMT?

Be om slutt kommentar fra respondentene.

Vedlegg 2 Operasjonalisering

Tabell 1:

Kjennetegn tilknyttet implementeringen av OMT om bord KNM Fridtjof Nansen		
Faktor	Forskningsspørsmål	Indikatorer
Dekontekstualisering	Har tilgang på og formidling av informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape forståelse for de overordnede målsettingene og intensjonen med OMT?	Tilgang på informasjon Kommunikasjon Kjennskap til overordnede målsetninger og intensjon
Kontekstualisering	Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger som følge av kontekstualiseringen av OMT?	Lokale tilpasninger gjennomføres Oppfølging av endringer
Endringsmottakelse	Hvordan ble OMT mottatt ombord, og har endringsmottakelsen endret seg underveis i implementeringsperioden?	Endringsmotstand: - Frykt for det ukjente - Tap av identitet - Tap av makt Endringsvillighet: - Lojalitet - Positivitet
Organisasjonskultur: <ul style="list-style-type: none">• Grunnleggende antagelser• Verdier og normer• Artefakter	Har innføringen av OMT medført endringer i organisasjonskulturen ombord? <ul style="list-style-type: none">▪ Endring i uformelle normer og verdier?▪ Endring i formelle normene?	Sosial samhold, samarbeid, stillingsinstrukser, oppgaver, tilhørighet, profesjonsidentitet, tradisjoner, symboler,

Statistikkutdrag	Hvilke objektive endringer registrerer vi etter innføringen av OMT ombord?	Trender Nøkkeltall
------------------	--	-----------------------

Tabell 2:

Faktor: Dekontekstualisering		
Hemmende	Nøytral	Fremmende
Indikator: Tilgang på informasjon		
Ingen / fravær av informasjon	Sporadisk	Regelmessige oppdateringer \ utfyllende informasjon.
Indikator: Kommunikasjon		
Ingen / liten grad	Sporadisk	Ofte eller kontinuerlig
Indikator: Kjennskap til overordnede målsetninger og intensjon		
Klarer ikke forklare målsetning og intensjon med den nye ordningen	Klarer delvis forklare målsetning og intensjon med den nye ordningen	God forståelse for målsetning og intensjon med den nye ordningen.
Faktor: Kontekstualisering		
Hemmende	Nøytral	Fremmende
Indikator: Lokale tilpassinger		
Ikke etablert tidslinje for innføringen	Forholder seg til overordnet tidslinje for innføringen	Lokal tidslinje for innføringen
Ingen endring i ansvarsfordeling om bord	Ansvarsfordeling gjennomføres i noen grad om bord	Tydelige avklaringer rundt ansvarsfordeling i alle avdelinger om bord
Indikator: Oppfølging		

Ledelsen om bord følger ikke opp	Ledelsen om bord følger opp i noen grad	Ledelsen følger opp endringer regelmessig
Faktor: Endringsmottakelse		
Hemmende	Nøytral	Fremmende
Indikator: Endringsmotstand		
Frykten for det ukjente endringene medfører		
Stor frykt for det ukjente	Noen grad av frykt for det ukjente	Ingen frykt for det ukjente
Tap av identitet i organisasjonen i forbindelse med endringer		
Opplevelse av tap av identitet	Noen grad av tap av identitet	Ingen tap av identitet
Tap av makt i forbindelse med endringer		
Opplevelse av tap av makt	Opplevelse av noen grad av tap av makt	Ingen opplevelse av tap av makt
Indikator: Endringsvillighet		
Lojalitet til føringer som gis i forbindelse med endringer		
Lav vilje til å omsette / utføre endringer	Gjennomfører enkelte endringer	Høy vilje til å gjennomføre alle endringer
Positivitet til endringer		
Ser kun begrensninger i forbindelse med endringene	Ser enkelte muligheter i forbindelse med endringene	Ser flere muligheter enn begrensninger i forbindelse med endringene

Vedlegg 3 NSD Vurdering

10.4.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjektittel

Hva kjennetegner innføringen av ordning for militært tilsatte (OMT)» ombord på Sjøforsvarets fregatter, og hvilke forhold fremmer og hemmer denne organisasjonsendringen?

Referansenummer

805514

Registrert

02.02.2021 av Martin Jæger - jeger999@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og Lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hanne C Gabrielsen, hanne.gabrielsen@uit.no, tlf: 77644448

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Martin Jæger, mjager@mil.no, tlf: 47026304

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.06.2021

Status

03.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

03.03.2021 - 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 03.03.2021, 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 øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

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 behandles 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), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen 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 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/eller 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!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4 Tillatelse Forsvarets Høgskole



1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato 2021-02-24
Vår referanse 2021/007152-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato
Tidligere referanse

Til
Martin Jæger

Kopi til
SJØ/MAR/FREGATT

.
..

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 15. februar 2021 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: «Har innføringen av «ordning for militært tilsatte» (OMT) bidratt til økt operativ evne om bord på sjøforsvarets fregatter?» Det skal gjennomføres intervju med utvalgt personell om bord på KNM Fridtjof Nansen. Tillatelse er innhentet fra sjef 1. FF skvadron.

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 har myndighet til å behandle 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 din 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. juni 2021.

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 fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

