



Institutt for samfunnsvitenskap

## Implementering av ordningen for militært tilsatte

Offiserer og spesialister som translatører av en reformidé

Frederick Hjalmarsen og Kristian Trehjørningen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – STV 3910 – november 2022









## Forord

Med denne oppgaven avslutter vi to og et halvt år ved UiT – Norges arktiske universitet. Det har vært en lærerik tid hvor en allerede hektisk hverdag har vært offer for tøff prioritering mellom studier og våre jobber som offiserer i Hæren. Med det faglige påfyllet fra studiet har vi fått erfare at flere av utfordringene vi opplever i Forsvaret ikke er særegne, samtidig som vi i større grad gjennom studiene har blitt mer bevisste hvordan de kan tolkes og møtes på nye måter.

Å forske på egen arbeidsplass kan by på utfordringer, men det kan også være svært givende og spennende. Vi har i løpet av våre undersøkelser møtt kolleger som brenner for at det forskes på organisasjonen og som stilte opp i en hektisk hverdag for at studien skulle kunne gjennomføres. Dette er vi svært takknemlige for, og vi håper at oppgaven bidrar konstruktivt til den videre utviklingen av hvordan menneskelige ressurser anvendes i Forsvaret.

Til å holde oss skjerpet og objektive har vi mottatt fantastisk veiledning fra Hege Andersen. Vi trodde vi som offiserer var rutinerne brukere av direkte og konstruktive tilbakemeldinger. Dette har Hege gjennom sitt engasjerte, analytiske og uredde vesen vist oss at det er flere som er. Dette varmer to aspirerende kapteiner, og vi er svært takknemlige for all støtten du har gitt oss Hege.

I kombinasjon med studier og krevende jobber er det to tålmodige og fantastiske damer hjemme som har fått se mindre av oss det siste året. Vi går nå inn for landing og lover større tilstedeværelse hjemme, både fysisk og mentalt. Takk for støtten!

Invasjonen av Ukraina den 24.02.2022, med en påfølgende svært spent sikkerhetspolitisk verdenssituasjon, setter et mørkt bakteppe for tidsrommet hvor oppgaven er utviklet. For oss som militære profesjonsutøvere har perioden vært preget av et skjerpet fokus på hvordan vi selv er i stand til å møte fremtiden. Dette har i så måte økt vår motivasjon underveis i denne prosessen, hvor forskning på Forsvaret føles svært meningsfullt og med et ønske om å bidra til utvikling av Norges viktigste forsikringsselskap.

For alt vi har. Og alt vi er.

Setermoen, 2022

Frederick Hjalmsen

Kristian Trehjørningen

## Sammendrag

For å øke Forsvarets operative evne ble reformidéen *Ordringen for militært tilsatte* (OMT) fra 2016 til 2021 formelt og strukturelt implementert. Etter 2021 var det fortsatt behov for videre kulturell implementering for å oppnå ønsket effekt av reformen. Dette ble også beskrevet og påkrevd politisk, og til denne delen av implementeringen ble Forsvarets ledere tillagt ansvaret. Med OMT ble to komplementære karrieresøyler innført, og Forsvarets ledere er nå både offiserer og spesialistbefal. Det er innført ledelsesteam, *Command team*, på alle nivå i organisasjonen, bestående av både offiserer og spesialister. Lederne i teamene har presumptivt og formelt ulike egenskaper og kompetanse, hvor de mulige forskjellene kan ha innvirkning på den vedvarende kulturelle implementeringen, og OMTs overordnede effekter. Dette problematiseres i problemstillingen: *Er det forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command team i Brigade Nords avdelinger, hva karakteriserer disse og hvordan kan funnene påvirke implementeringen?*

Oppgaven anvender teorier innenfor blant annet organisasjonsendring og organisasjonskultur. Mest fremtredende i oppgaven er *translasjonsteori*, hvor translatørrollens fire dyder danner grunnlaget for undersøkelsen. Forskningen er gjennomført som et triangulerende undersøkelsesopplegg, med primærfokus på det kvalitative opplegget. For å forske på translatørenes egne perspektiver har det blitt gjennomført kvalitative intervjuer av et utvalg respondenter fra ulike Command team i to av Brigade Nords avdelinger. Det sekundære opplegget har fokusert på translatørenes utøvende roller gjennom undersøkelser på øvrige ansatte i de samme avdelingene gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse.

Funnene viser at det *er* forskjeller mellom offiserer og spesialister som translatører av OMT. Basert på egne perspektiver innenfor de fire dydene for vellykket translasjon, scorer offiserer høyere enn spesialistbefal på tre av dydene, mens én dyd er likestilt. Likevel viser det seg at spesialistene scorer høyere på evnen til å kontekstualisere. Spørreundersøkelsen underbygger i stor grad forskjellene, men viser også at det ved flere tilfeller ikke er samsvar mellom translatørenes egne perspektiver og de utøvende rollene. Implementeringen påvirkes negativt av flere av forskjellene, spesielt ledernes evne til å språksette reformidéen for underordnede, som medfører risiko for differensiert organisasjonskultur. Implementeringen påvirkes positivt av offiserenes evne til å sette seg inn i interesse- og konfliktdimensjonen, som reduserer motstanden til reformen. Videre er det identifisert funn som påvirker implementeringen negativt, herunder strukturelle begrensninger og innføringen av flere parallelle reformidéer.

# Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling .....	5
1.2	Relevans .....	7
1.3	Oppbygning og disposisjon.....	9
2	Empirisk kontekst.....	10
2.1	Organisasjonen som undersøkes – Forsvaret .....	10
2.2	Reformidéen - Ordningen for militært tilsatte.....	15
3	Teoretisk rammeverk.....	23
3.1	Organisasjonsendring .....	23
3.2	Organisasjonskultur.....	27
3.3	Translasjonsteori .....	31
4	Metode og metodiske overveielser.....	41
4.1	Forskningsdesign.....	41
4.2	Utvalget .....	49
4.3	Kvaliteten i undersøkelsene – pålitelighet og gyldighet .....	53
4.4	Forskningsetikk .....	57
5	Funn.....	59
5.1	Funn dyd 1 – Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter .....	60
5.2	Funn dyd 2 – Den modige og kreative oversetter .....	62
5.3	Funn dyd 3 – Den tålmodige oversetter .....	65
5.4	Funn dyd 4 – Den sterke oversetter.....	68
6	Drøfting av funn.....	71
6.1	Dyd 1 – Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter.....	71
6.2	Dyd 2 – Den modige og kreative oversetter.....	75
6.3	Dyd 3 – Den tålmodige oversetter.....	76
6.4	Dyd 4 – Den sterke oversetter .....	78
6.5	Hva karakteriserer funnene og hvordan påvirker funnene den kulturelle implementeringen? .....	80
7	Konklusjon .....	86
7.1	Forskjeller, karakteristika og påvirkning .....	86
7.2	Anbefalinger til videre implementering i Forsvaret og eksterne lærdommer .....	89
7.3	Forslag til videre forskning .....	91
	Referanseliste .....	92
	Vedlegg .....	I

## Figurliste

Figur 1: Overordnet tidsplan for implementering av OMT.....	2
Figur 2: Forsvarets samfunnsoppdrag og samordning med andre aktører (Forsvaret, 2021a, s. 4).....	11
Figur 3: Forsvarets organisering med driftsenheter og nivå-inndeling.....	12
Figur 4: Hærens organisering og nivådeling.....	13
Figur 5: Organisering, lederstruktur og nivådeling i en bataljon.....	14
Figur 6: Oversikt over gradsstruktur i Command team i Hæren.....	20
Figur 7: Forskjeller og kjennetegn offiserer og spesialistbefal (Forsvaret, 2015, s. 8).....	21
Figur 8: Konseptuell modell for planlagt endring (Jacobsen, 2018, s. 17-22).....	24
Figur 9: Oppsummering og forskjeller mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, s. 174).....	25
Figur 10: Jacobsens modell med implementeringen av OMT visualisert.....	26
Figur 11: Visualisert fremstilling av en translasjonsprosess.....	33
Figur 12: Oversettelsesgrader basert på modus.....	35
Figur 13: Operasjonalisering av problemstilling - konkretisering av spørsmål.....	43
Figur 14: Overordnet forskningsdesign.....	44
Figur 15: Eksempel på sammenheng mellom intervjuguide og spørreundersøkelse.....	56
Figur 16: Skjematisk sammenstilling for analyse fra intervjuene.....	59
Figur 17: Dyd 1 - Ulikheter mellom OF hierarkiske nivå.....	73
Figur 18: Dyd 1 - Ulikheter mellom OR hierarkiske nivå.....	73



# 1 Innledning

I samtiden kjennetegnes idealtypiske moderne organisasjoner med at de har stor kapasitet, holder seg orientert om, adopterer og implementerer svært mange ulike organisasjonsidéer og praksiser. Forsvaret er intet unntak, og i 2015 ble etaten instruert av Stortinget til å iverksette den største personellreformen på 75 år, *Ordnningen for militært tilsatte* (OMT). Reformen ble iverksatt med en overordnet intensjon om å øke den operative evnen i Forsvaret. OMT offisielt var ferdig implementert 1. januar 2021. Likevel legger den bakenforliggende stortingsproposisjonen opp til at de kulturelle implikasjonene reformen medfører, vil kreve et betydelig arbeid i uoverskuelig fremtid for å bli fullintegret i Forsvaret. Ansvar for dette betydelige arbeidet gis til den lite spesifiserte og brede betegnelsen «*Forsvarets ledere*». Gjennom den strukturelle implementeringen av OMT endret man hele personellstrukturen for alle militært tilsatte, samt forvaltningen av disse, til et nytt system med et mer helhetlig perspektiv.

For å gjøre begrepet «Forsvarets ledere» enda mer abstrakt, innførte man med OMT også et spesialistkorps, en velkjent organisering for de fleste NATO-allierte, men nytt for Norge. Dette medførte følgelig også nye personellkategorier med militært tilsatte, og tidlig i den strukturelle implementeringen innførtes to typer militære ledere; offiserer og spesialistbefal. Den førstnevnte, en leder med det overordnede ansvaret, akademisk profesjonsutdanning (krigsskole) og breddekompetanse. Den sistnevnte, en leder med en mer rådgivende og utøvende lederrolle, fagrettet profesjonsutdanning og dybdekompetanse i sitt fagfelt. Det ble dermed lagt opp til to lederkategorier med forskjellig kunnskap, utdanning og ferdigheter. Ikke ulikt hverken det amerikanske, britiske eller nederlandske systemet, dog med en klar presisering og forventning fra Forsvarsdepartementet om at modellen skulle «fornorskes» for ikke å være i konflikt med norske samfunnstrender og verdier.

Oppgaven søker å belyse aspekter ved implementeringen av reformen OMT, innenfor tematikken translasjon og endring av organisasjonskultur. Mer spesifikt undersøkes de to lederkategoriernes evner som translatører og endringsagenter i en vedvarende kulturell implementering, hvor det i stor grad kan synes at de er overlatt til seg selv. Hvordan er disse to lederkategoriene i stand til å håndtere et slikt ansvar, gitt deres presumptivt ulike ferdighetssett og evner? Og i hvilken grad påvirker dette implementeringen?



Figur 1: Overordnet tidsplan for implementering av OMT.

OMT som reform og strukturell endringsprosess var som nevnt formelt fullført 1. januar 2021. Dette til tross for at flere av effektene, som fra politisk og militærstrategisk ledelse var ønsket, ikke enda var oppnådd. Basert på at endringen i stor grad ble innført ved bruk av en «hard» ledelsesstrategi, med betydelig bruk av strukturelle virkemidler, kan det argumenteres for at endringens kulturelle implikasjoner innledningsvis ikke kom til syne i Forsvarets utøvelse av sitt samfunnsoppdrag. Derav hadde heller ikke disse implikasjonene full effekt når Forsvaret meldte OMT som implementert ved årsskiftet 2020/2021. Mantraet «vi gjør det som vi alltid har gjort det» sto seg fortsatt sterkt på det utøvende nivået i Forsvaret mot slutten av 2020. Forsvarsdepartementet fikk i så måte rett i sin prediksjon om at de kulturelle implikasjonene måtte bearbeides over tid for å skape en «norsk modell», også utover den formelle implementeringen, for at reformens ønskede effekter skulle oppnås.

Bak alle organisasjonsendringer finnes det ulike drivkrefter for å gjennomføre endring. Dette kan være både organisasjoner og enkeltpersoner, og omtales i teorien som endringsagenter (Jacobsen, 2018, s. 47). Basert på teori om endring og kultur, som oppgaven senere vil belyse, kan det synes at fasen hvor kultur skal endres er den mest krevende. Det vil derfor være naturlig å anta at det er et vedvarende behov for kompetente endringsagenter som evner å oversette reformidéen til sin avdeling. Dette ser likevel ikke ut til å være operasjonalisert i dedikerte funksjoner i Forsvaret, da det ikke er definert personell som har dette isolert som sin arbeidsoppgave i sin tjenestestilling. Fra det politiske nivået så vi tidligere at alle Forsvarets ledere får kulturell dreining i tråd med OMT, som en oppgave tillagt sin funksjon.

Forsvarsdepartementets ansvarliggjøring lyder som følger (2015, s. 36):

*«En kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse vil være en forutsetning for at den nye ordningen skal fungere godt. Denne kulturen må utvikles over tid som følge av målrettede tiltak samt modning og refleksjon. Her hviler et spesielt ansvar på Forsvarets ledere for å utvikle en sunn og god kultur bygget på Forsvarets verdigrunnlag som vektlegger gjensidig respekt og ansvar.»*

Militære organisasjoner kan sies å være særegne hva gjelder samspillet mellom myndighet hos organisasjonens politiske og strategiske ledelse, og plikten hos den enkelte profesjonsutøver til å iverksette føringer og ordre som kommer fra overordnet nivå. Gjennom Forsvarsloven er offiserer og befal lovpålagt å følge den til enhver tid gjeldende lovgivning som ligger til grunn, i dette tilfellet spesifisert til gjeldende ordningen for militært tilsatte<sup>1</sup> (Forsvarsdepartementet, 2016a). I så måte kan det tolkes dit hen at det ikke nødvendigvis er behov for dedikerte endringsagenter, ettersom Forsvarets ledere gjennom ordrer og styringsdokumenter om innføring av en ny ordning for militært tilsatte ansvarliggjøres. Med Forsvarslovens stadfesting av hva militært tilsatte forpliktes til, kombinert med den legitime makten (Høst, 2016, s. 35) militære ledere rettmessig kan utøve ovenfor sine underordnede, er det rimelig å anta at det vil være hensiktsmessig å bruke nettopp de militære lederne av avdelinger og enheter på ulike nivå som endringsagenter (Szulanski, 1996, s. 28-29). Likevel er ikke alle teoretiske aspekter enige i en slik antagelse, og endringsteorien er full av eksempler på endringsprosesser som ikke anses som suksesser. Samtidig peker blant annet Kjell Arne Røvik gjennom sin sammenstilling av translasjonsteori på at det er et sett med ferdigheter, egenskaper og handlinger, videre omtalt som *dyder*, endringsagenter må besitte dersom reform skal bli akseptert av organisasjonen. Offiserer og spesialister er, som vi hittil noe enkelt har beskrevet, ulike type ledere hva gjelder utdanning, erfaring og perspektiv, og det er således naturlig å anta at deres evne til å mestre slike dyder vil kunne være forskjellige. Disse antakelsene vil beskrives nærmere i kapittel 1.1.

I løpet av implementeringsprosessen er det gjennomført store mengder inspirerende forskning som belyser flere aspekter av OMT. Flere av disse prosjektene er gjennomført ved Forsvarets egne akademiske institusjoner tilordnet Forsvarets Høgskole (FHS), da hovedsakelig i form av bachelor- og masteroppgaver (Haslekås, 2018; Johansen, 2016; Schartum-Hansen, 2016). I tillegg er det gjennomført flere studier ved øvrige sivile universiteter og høyskoler (Jæger & Eide, 2021; Karadash et al., 2021; Kesper & Pleym, 2020; Løvbakk, 2020; Morfjord, 2018). Felles for studiene er at overvekten av disse ser på den pågående *strukturelle* implementeringsprosessen mellom 2016 og 2021, med de daværende implikasjoner lagt til grunn som problematisering. Oppgaven du nå leser vil i større grad dreie seg om den

---

<sup>1</sup> Jf. Forsvarsloven § 44 lovfestes følgende: «*Militært tilsatte plikter å overholde reglene om tilsetting, utdanning, disponering og avansement mv. som er fastsatt i den til enhver tid gjeldende ordningen for militært tilsatte. Ordningen for militært tilsatte fastsettes av Kongen med Stortingets samtykke.*»

kulturelle implementeringen – en tematikk det i mindre grad er forsket på tidligere. Dog skal én rapport som omhandlet kulturell implementering nevnes spesielt som inspirasjon for vår oppgave. I 2016 ble det gjennomført en pilotstudie kalt «*Ny struktur, hva med kultur?*» av Forsvarets Forskningsinstitutt, hvor studien utforsket flere kulturelle aspekter og fremmet flere interessante spørsmål ved implementeringen, av det da helt nye temaet «OMT» (Danielsen & Skaug, 2016). Selv om pilotstudien på mange måter var forut for sin tid, og med dagens øyne kan anses som noe prematur, mener vi studiens tematikk er svært relevant å forske videre på. Tittelen «*Ny struktur, hva med kultur?*» danner på mange måter kjernen i vår oppgave og er fortsatt høyst, om ikke enda mer relevant i dag.

## 1.1 Problemstilling

I motsetning til de overnevnte studiene, som i stor grad har rettet fokuset mot den pågående formelle og strukturelle implementeringsprosessen, søker denne studien å forske på den kulturelle og uformelle implementeringen av OMT etter 1. januar 2021. Med de politiske og militære erkjennelsene om at de kulturelle aspektene ved implementeringen vil vedvare i overskuelig fremtid for å oppnå økt operativ evne, var det svært interessant for oss å se nærmere på dette. Flere betimelige utfordringer dukker derav opp. Hvem skal ta ansvar for den videre kulturelle implementeringen på ulike nivå i organisasjonen? Hva slags kompetanse kreves av de som skal implementere idéen? Hvordan skal implementeringen foregå? Hvordan omgjøres idéen til det Stortingsproposisjonen omtalte som en «norsk modell»?

Som en forlengelse av blant annet disse spørsmålene ønsker vi å undersøke hvordan implementeringsarbeidet blir gjort på lavere nivå i Forsvaret. Ved å se på kunnskapen og ferdighetene til innehaverne av de ulike rollene i ledelsesteam (Command team) i Hæren, søker oppgaven å belyse aspekter om endringsprosessens fortsettelse inn i det kulturelle. Videre er det et sentralt spørsmål om egenskapene, som med dagens nye ordning tillegges henholdsvis offiserer og spesialistbefal, bidrar til å skille deres perspektiver som oversettere av en slik reformidé, og hvordan dette mottas av deres underordnede. Oversetterne, offiserer og spesialistbefal i Command team, innehar den uformelle rollen translatører tilknyttet sine respektive nivåer i Brigade Nord sine avdelinger.

Med bakgrunn i dette er oppgavens problemstilling som følger:

*Er det forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command team i Brigade Nords avdelinger, hva karakteriserer disse og hvordan kan funnene påvirke implementeringen?*

Med forskjeller mellom offiserenes og spesialistenes egne perspektiver vil det gjennomføres en komparativ undersøkelse i form av individuelle intervjuer gjennomført på Command teamene. For å forske på *translatørenes utøvende roller* vil det gjennomføres en spørreundersøkelse på de ansatte i avdelingene som direkte påvirkes av translatørene. De eventuelle identifiserte forskjellene vil så beskrives og analyseres for å se hvordan de og øvrige identifiserte funn kan påvirke implementeringen av OMT. Det skal presiseres at dersom det viser seg at det *ikke* foreligger noen forskjeller mellom personellkategoriene er også dette et funn som kan påvirke implementeringen.

I utgangspunktet foreligger det ingen konkrete *hypoteser* omhandlet forskjeller mellom personellkategoriene som søkes bekreftes eller avkreftes i oppgaven. Samtidig har vi enkelte *antakelser* om at offiserene og spesialistene vil opptre noe ulikt som oversettere av OMT, spesielt sett opp imot translatørkompetanse og de fire dyder. Hva dette innebærer vil beskrives nærmere i teorikapittelet.

Kapittelet om *kulturelle implikasjoner* vil også redegjøre for forskjellene mellom offiserer og spesialister, men en kan innledningsvis si at det formelt er akademisk utdanning. I så måte antas det at offiserene har bedre forutsetninger for å være mer kunnskapsrike og flerkontekstuelle oversettere enn spesialistene. Under en treårig akademisk krigsskoleutdanning er det å lære seg å bygge team og spille på lagsmedlemmers styrker og svakheter helt sentrale læringsmomenter. Derfor antas det at offiserene har gode forutsetninger for å sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner knyttet til OMT, noe som teorien tilegner sterke oversettere. Hva gjelder den modige og kreative oversetter antas det at offiserene, med sin metodiske og filosofiske utdanning, i større grad er lojale mot prosedyrer og reglementer. Dette gir gode forutsetninger for gode språksettingsevner, og offiserene kan derfor antas å være modigere. Spesialistene, på sin side, antas å være noe mer pragmatiske i sin tankegang ved å utøve det praktiske og utøvende lederskapet i Forsvaret. Av den grunn er det naturlig å tenke at spesialistene er mer kreative oversettere enn offiserene.

Selv om det foreligger enkelte antakelser om forskjeller basert på akademisk utdanning skal det presiseres at flere av forskjellene og egnetheten som translatører i stor grad kan være personavhengige og forklares av translatørens personlige egenskaper. Samtidig er antakelsene betimelige, og det å gjennomføre komparative undersøkelser for å belyse eventuelle forskjeller er svært interessant, spesielt i lys av implementeringen av OMT.

Opgaven vil anvende teorier innenfor oversettelse av organisasjonsidéer (translasjon), endringsledelse og organisasjonskultur for å analysere en kompleks empirisk kontekst, basert på et triangulerende metodisk undersøkelsesopplegg. Problemstillingens første og primære del går i retning av å være en beskrivende problemstilling, mens andre del kan betegnes som mer forklarende. Oppgaven søker å være generaliserende innenfor de to avdelingene i Brigade Nord translatørene arbeider i det gitte tidsrommet (konteksten). Det vil vanskelig kunne argumenteres for at eventuelle funn kan generaliseres til andre våpengrener i Forsvaret, men for andre avdelinger i Brigade Nord vil funnene i svært stor grad kunne være overførbare. Vi har en pragmatisk og åpen forskningstilnærming, med utgangspunkt i abduktiv

virkelighetsforståelse. Med dette menes det at vi ikke baserer forskningen på *enten* teori eller empiri, men en praktisk kombinasjon der vi er åpne for at beskrivelser på fenomenet kan ha rot i både deduktive og induktive forklaringer (Jacobsen, 2015, s. 34-35).

## 1.2 Relevans

### 1.2.1 Intern relevans

For Forsvaret ansees oppgaven å være svært relevant av flere årsaker. Som beskrevet i innledningen er det lite forskning på OMT etter at den strukturelle implementeringen var ferdig ved inngangen til 2021. Forskning på aspekter ved selve implementeringsarbeidet er tilsynelatende noe avgrenset. Derfor kan det argumenteres for at forskning som tar for seg denne tematikken isolert sett er høyst relevant.

Videre er antagelsen om at det foreligger forskjeller mellom offiserer og spesialister og deres evne til å oversette en reformidé, basert på deres tilegnede kunnskaper og egenskaper, svært spennende å forske på. Spesielt interessant er dette i et fremtidig perspektiv der det igjen er relevant å bruke Forsvarets ledere på alle nivå som endringsagenter i implementering av en endring. Oppgavens konklusjoner vil kunne gi indikasjoner for hvordan dette påvirker implementering og om det er vesentlige forskjeller mellom lederkategoriernes evne til å oversette reformidéer.

Avslutningsvis vil Forsvaret som organisasjon alltid dimensjoneres basert på ytre faktorer og trusler. Derfor vil organisasjonen alltid måtte være i endringsberedskap basert på sikkerhetspolitisk utvikling, ressurstilgang eller øvrige faktorer utenfor organisasjonens kontroll. Det er i så måte viktig for organisasjonen å lære av større endringsprosesser, herunder hva som fungerer og ikke fungerer. OMT er en av de største endringsprosessene iverksatt i Forsvaret siden 1940-tallet, og implikasjonene medfølgende OMT påvirker alle i organisasjonen og medfører betydelige strukturelle og kulturelle endringer. Det vil derfor være av stor relevans å ha flest mulig innspill til hva som muliggjør eller forhindrer endringsprosesser.

### 1.2.2 Ekstern relevans

I kjølvannet av New Public Management (NPM) vil forskning på bruken av Forsvarets egne ledere som endringsagenter være relevant for øvrige organisasjoner. Gjennom OMT forsøker Forsvaret å handle i tråd med en NPM-tankegang hvor man også i det offentlige søker å maksimere effekten av eksisterende ressurser, i dette tilfellet de menneskelige, ved

omorganisering og harmonisering uten økt ressursinnsats (Gjønnes & Tangenes, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Lykkes dette, vil dette åpenbart kunne bidra til viktig lærdom og erfaringer for offentlige organisasjoner som begir seg ut på tilsvarende reformer. I dette henseende er det et svært spennende aspekt at de sentrale endringsagentene som utarbeidet planen for implementeringen, gjennom de bakenforliggende politiske dokumentene, pekte ut et sett med fremtidige endringsagenter. Disse endringsagentene, ikke nærmere beskrevet enn «Forsvarets ledere», vet ikke nødvendigvis om at de gjennom sitt daglige virke nettopp *er* endringsagenter i en kulturell endringsprosess av vesentlig omfang. Av den grunn vil det være svært interessant å se i hvilken grad de kan leve opp til rollen som oversettere av en reformidé, uten at egenskapene teorien påpeker at de bør besitte, nødvendigvis er til stede.

Av dokumenter, instruksjoner og foredrag som skulle sikre at implementeringen gikk som planlagt, har vi i liten grad klart å finne arenaer der Forsvarets ledere har mottatt noen form for informasjon om sin nye rolle som translatører. Relevante inngangsverdier, som hvilken rolle har man fått i implementeringen, hvordan rollen skal løses og spesielt hva som forventes av dem som endringsagenter og oversettere, er fraværende. På en annen side kan det argumenteres for at en slik rolle er implisitt for en leder i Forsvaret, gitt kommandokjeden og plikten til å følge ordre. Gjennom ulike instruksjoner og styringsdokumenter, som oppgaven senere vil belyse, instrueres ledere til å jobbe på en bestemt måte i samspill med hverandre. Likeledes viser sentrale teorier at man har best forutsetning for å lykkes som endringsagent og oversetter når man kjenner til de kontekstuelle forholdene og sin egen rolle i implementeringen (Røvik, 2007, s. 326 og 337). Samtidig peker øvrige teorier på hvordan ulike typer lederskap påvirker innflytelsen lederen har. Det viser seg at ledere som gjennom å vite hva de vil oppnå med sitt lederskap, har større innflytelse på underordnede i motsetning til når deres målsettinger er mer uklare (Christensen et al., 2015, s. 131-132). Det er derav svært interessant å se hvordan oversettings- og endringsarbeidet påvirkes av nettopp dette. Dersom Forsvaret i stor grad lykkes med å kulturelt implementere OMT, uten at nevnte aspekter påvirker implementeringen og oversettelsen av reformidéen negativt, anses dette som et svært interessant funn for tilsvarende komplekse organisasjoner.



### 1.3 Oppbygning og disposisjon

Oppgaven er inndelt i syv kapiteler. Forrige kapittel presenterte tematikken og problemstillingen, og redegjorde for hvorfor dette er relevant både for Forsvaret som organisasjon og for øvrige organisasjoner. Det andre kapitlet tar for seg den empiriske konteksten hvor forskningen har funnet sted. Her redegjøres det for Forsvaret som organisasjon, herunder spesielt Hæren og Brigade Nord. Videre beskrives OMT som reformidé og de medfølgende strukturelle og kulturelle implikasjonene. Her beskrives også personellkategoriene offiserer og spesialister nærmere, og konseptet Command team i Hæren.

I det tredje kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget som er anvendt i oppgaven. Kapitlet ser på organisasjonsendring, herunder planlagte endringer og strategi for endring. Videre redegjøres det for aktuelle aspekter innenfor organisasjonskultur og hvordan denne kan påvirkes. Avslutningsvis redegjøres det for anvendt translasjonsteori, primært basert på Kjell Arne Røvik (2007) sine perspektiver og translatørens fire dyder.

I det fjerde kapitlet beskrives de metodiske valgene og avveiningene oppgaven er basert på. Innledningsvis beskrives og drøftes forskningsdesignet hvor det overordnede undersøkelsesopplegget presenteres. Videre beskrives utvalget, hvor både utvalg, datainnsamling og selve utvelgelsesprosessen redegjøres for. Dernest beskrives validitet og reliabilitet i både intervjuer og spørreundersøkelsen. Avslutningsvis redegjøres det for forskningsetikken som er lagt til grunn.

Over i det femte kapitlet presenteres funnene fra både intervjuene og spørreundersøkelsene. Dette gjøres fordelt på dyder og indikatorer basert på operasjonaliseringen som presenteres i kapittel 4. I det sjette kapitlet analyseres og drøftes funnene. Innledningsvis drøftes funnene primært med utgangspunkt i de fire dydene, med hovedfokus på forskjellene mellom offiserer og spesialister som oversettere. Videre vil karakteristika innenfor dydene presenteres og belyses. Avslutningsvis sammenfattes og drøftes slutningene i siste del av problemstillingen, herunder hvordan funnene kan påvirke implementeringen.

Oppgaven oppsummeres i kapittel 7, hvor konklusjoner trekkes basert på problemstillingens forskningsspørsmål. Avslutningsvis fremlegges anbefalinger til bruk av oppgavens funn og konklusjoner internt og eksternt, samt forslag til videre forskning.

## **2 Empirisk kontekst**

I dette todelte kapitlet vil oppgaven belyse de empiriske kontekstene der forskingen har funnet sted, herunder en organisatorisk kontekst og en reformidé.

### **2.1 Organisasjonen som undersøkes – Forsvaret**

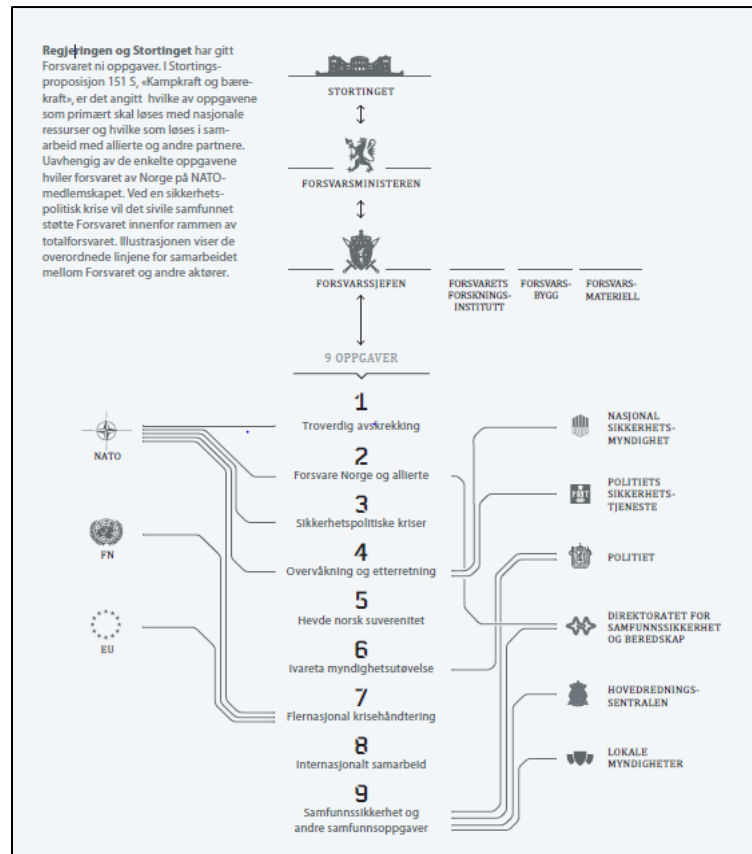
Forsvaret er en stor og kompleks organisasjon med et tradisjonelt militært hierarki, med tydelig nivå- og funksjonsdeling mellom de ulike grenene og avdelingene. Organisasjonen vil i moderne organisasjonsteori fremstå som tradisjonelt organisert med tydelige siloer (Røvik, 2007, s. 182). På den annen side jobbes det, sammenlignet med tidligere, stadig hyppigere på tvers av avdelinger for å oppnå høyest mulig effekt av de unike ressursene i hver avdeling. Det kan derav argumenteres for at Forsvaret i større grad er på vei mot en prosessorientert organisasjon, selv om siloene fortsatt i stor grad preger organisasjonen. Dette underbygger Forsvarsdepartementets beskrivelse av behovet for en enhetlig og harmonisert personellordning for militært tilsatte. I det følgende vil derfor Forsvarets hierarkiske nivåer beskrives fra etaten Forsvaret (Nivå 1) ned til hvordan Brigade Nords bataljoner organiseres (Nivå 4 og 5). Brigade Nords avdelinger er denne oppgavens empiriske kontekst.

## 2.1.1 Forsvaret

Forsvaret er en av fire etater underlagt Forsvarsdepartementet (2022). I motsetning til en sivil organisasjons søken etter økonomisk verdiskaping, er Forsvarets overordnede målsetning å skape høyest mulig operativ evne, herunder troverdig avskrekking og kampkraft gjennom effektiv anvendelse av tildelte ressurser. Som visualisert i Figur 2 er Forsvaret av Stortinget tildelt totalt ni oppgaver det skal løse. På venstre side av oppgavene i oversikten fremkommer de multinasjonale

samarbeidsaktørene Forsvaret samarbeider med. Spesielt fremheves North Atlantic Treaty Organization (NATO) som en dimensjonerende og kravsettende organisasjon for Forsvarets innretning og kapasiteter i rammen av alliert samvirke (Forsvaret, 2019, s. 40-41). Dette med bakgrunn i de krav som stilles til alliansens medlemsland, herunder andel av statsbudsjett brukt på forsvar, kapasiteter og kapabiliteter, og evne til interoperabilitet mellom alliansens medlemmer. Spesielt sistnevnte krav kan forklare deler av drivkreftene bak innføringen av et spesialistkorps harmonisert med allierte.

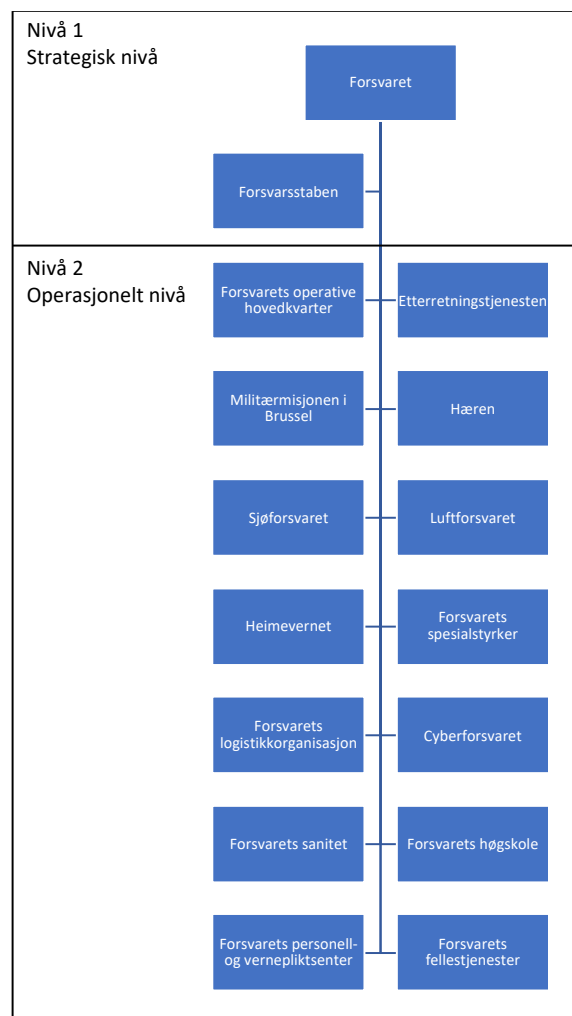
Gjennom opprettelsen av- og medlemskapet i NATO knyttet Norge seg i 1949 ytterligere til vestlige allierte, og med den påfølgende kalde krigen mellom NATO og Sovjetunionen fokuserte innretningen på å kunne forhindre en invasjon fra øst (Cooper, 2009). Som følge av den kalde krigens opphør ble det også naturlig å endre innretningen til Forsvaret. Siden midten av 90-tallet har Forsvaret stort sett kontinuerlig vært i endring, både av mindre og større karakter, primært omhandlet strukturelle- og materielle endringer. Ved frembruddet av krigen mot terror etter 11. september 2001, samt de da pågående konfliktene på Balkan, har Forsvarets innretning dreid mer mot et innsatsforsvar med en kvalitativ struktur som i større



Figur 2: Forsvarets samfunnsoppdrag og samordning med andre aktører (Forsvaret, 2021a, s. 4).

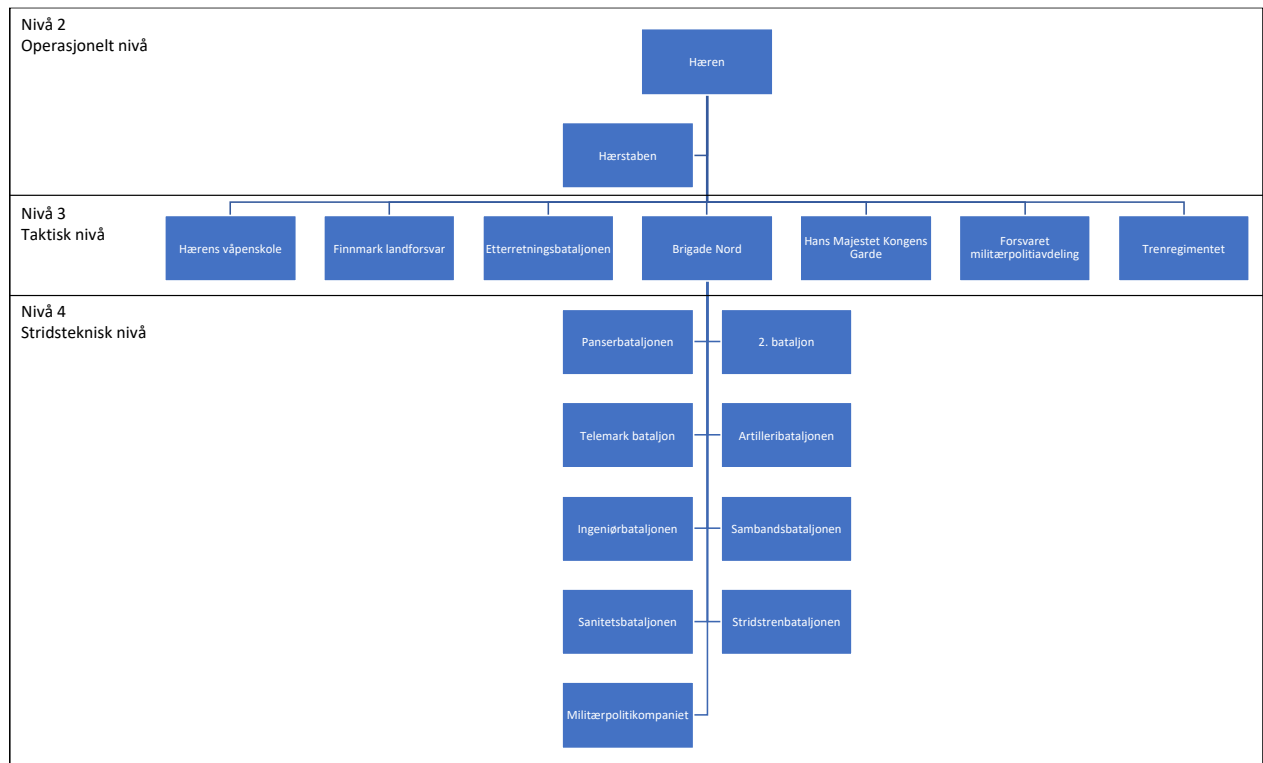
grad kunne bidra i internasjonale operasjoner med allierte. Gjennom disse operasjonene har Forsvaret ofte skilt seg ut med en særegen personellstruktur, som en av få nasjoner i NATO. Den norske særegenheten baserte seg på en *enhetsbefalsordning* hvor offiserene ofte var de med størst faglig tyngde i enheten. Fra 2008 påvirket et stadig mer selvhevdende Russland den sikkerhetspolitiske retorikken til å igjen handle om Norges evne til å motstå anslag fra øst. I tillegg har de siste tiår vært preget av en rask teknologisk utvikling, som også militært har medført økt krav til fag- og spesialistkompetanse for å operere nyere materiell. Derav var både behovet for økt evne til samhandling og integrasjon med allierte i NATO, samt ønske om økt tjenestetid hos militært tilsatte, svært relevant i perioden OMT ble utarbeidet og planlagt.

I 2021 besto Forsvaret av 17 775 ansatte i tillegg til et betydelig antall vernepliktige (Forsvaret, 2022). Forsvaret består av totalt 13 driftsenheter (DIF), hvor henholdsvis Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret er de mest personellintensive avdelingene i fredstidsdrift. Organisasjonen på nivå 1 og 2 fremkommer i Figur 3. Videre, kategoriseres Forsvarets militære personell innenfor våpengrenene Hær, Sjø og Luft. Dette gjøres selv om de tjenestegjør i andre DIFer. I så måte medfører dette et behov for en homogen personellstruktur slik at tjenestestillinger i fellesavdelinger kan bekles av alt militært personell, uavhengig av grentilhørighet.



Figur 3: Forsvarets organisering med driftsenheter og nivå-inndeling.

## 2.1.2 Hæren og Brigade Nord



Figur 4: Hærens organisering og nivådeling.

Hæren (nivå 2) er Forsvarets største DIF bestående av omtrent 4 100 tjenestegjørende fordelt på militært og sivilt ansatte, i tillegg til 4 500 vernepliktige inne til førstegangstjeneste (Forsvaret, 2021b). Som Forsvaret for øvrig, har også Hæren etter den kalde krigens opphør vært gjenstand for betydelig nedbygging, omstrukturering og modernisering (Leraand, 2022b). I tråd med dreiningen fra invasjonfokus til innsatsfokus har kvalitet trumfet kvantitet hva gjelder Hærens styrker. Derav har det også blitt investert i moderne og avansert materiell som i stor grad krever kompetanse og erfaring for effektiv utnyttelse. Kombinert med Hærens brede oppdragsportefølje, hvor alt fra kirurgi og ingeniørarbeid til skarpskyting og manøvrering med stridsvogn er en del av porteføljen, er effektiv anvendelse av menneskelige ressurser helt avgjørende for å kunne løse pålagte oppgaver. Dette er også gjeldende for de øvrige forsvarsgrenene, og mye av rasjonale for innføringen av OMT i Forsvaret.

Brigade Nord (nivå 3) er Hærens største avdeling, og Forsvarets største styrkeprodusent av kampkraft på land (Leraand, 2022a). Avdelingen består av åtte bataljoner og et militærpolitikompani. I operasjoner organiseres avdelingen som tre mekaniserte bataljonsstridsgrupper med manøverbataljonene Panserbataljonen, 2. bataljon og Telemark Bataljon som kjernen i disse. Alle Brigadens avdelinger bidrar med underavdelinger inn i

disse stridsgruppene, samtidig som de også løser øvrige oppgaver med øvrige ressurser for Brigaden direkte.

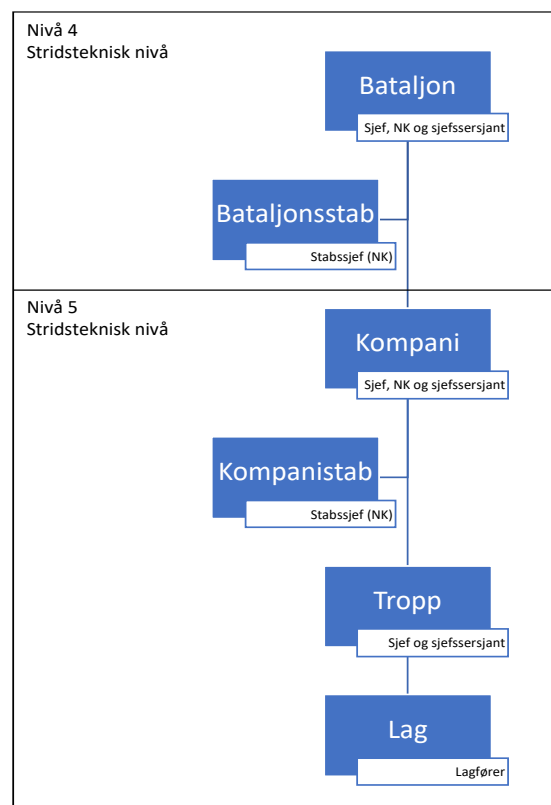
### 2.1.3 Bataljonsstrukturer i Brigade Nord

Oppgaven tar for seg to bataljoner i Brigade Nord. For å opprettholde anonymitet vil ikke oppgaven navngi hvilke bataljoner som er objekt for undersøkelsene, og heller ikke spesifikt beskrive størrelse eller organisering. Likeledes er det nettopp bataljonene som avdelinger som er forskningskonteksten, og det er nødvendig å skape forståelse for terminologien og enhetene som omtales videre i oppgaven.

I Figur 5 illustreres en typisk organisering og nivådeling, samt lederstruktur i en av Brigade Nord's bataljoner. En bataljon (nivå 4) er en stridsteknisk enhet og i Hæren den laveste enhet med budsjett- og resultatansvar. Hver bataljon består av en struktur som driftes i det daglige, samt en reservestruktur som mobiliseres i krise og krig. I tillegg løser bataljonene ulike oppdrag innenfor ulike fagfunksjoner. Bataljonenes størrelse varierer derfor i stor grad av dette. En generisk bataljon består av et ledelsesteam og bataljonsstab, samt et varierende antall underavdelinger.

Underavdelingene (nivå 5) kalles kompanier<sup>2</sup>, og en bataljon består av mellom fire til seks kompanier. Det er kompaniene med sine underenheter som utgjør det utøvende nivået i

Brigade Nord. Videre består kompaniene av et ledelsesteam, en mindre stab, og et sett med tropper. Det typiske antallet er mellom to til fire tropper per kompani. Troppene består av et varierende antall lag, ofte mellom fire til åtte. Antallet soldater i hver enhet, fra bataljon til lag, varierer i stor grad basert på type avdeling og hovedmateriell som anvendes.



Figur 5: Organisering, lederstruktur og nivådeling i en bataljon.

<sup>2</sup> Kompani er den formelle beskrivelsen av enheter på dette nivået og vil nyttes i denne oppgaven.

## 2.2 Reformidéen - Ordningen for militært tilsatte

Hensikten med dette delkapittelet er å beskrive de praktiske implikasjonene OMT påførte Forsvaret, både av strukturell og kulturell art. Spesielt vil det redegjøres for de relevante forholdene oppgaven søker å belyse, herunder forskjeller mellom offiserer og spesialister, samt ledelsesteam.

Gjennom stortingsproposisjon 111 LS la Forsvarsdepartementet (2015) fram forslaget om Ordningen for militært tilsatte og tilhørende endringer i Forsvarspersonelloven for regjeringen. Ordningen fastsatte reviderte rammer for tilsetting, disponering, avansement og utdanning av militært tilsatte. Stortinget vedtok reformen i juni 2015, og implementeringen startet ved inngangen til 2016. Forsvaret legger i sin implementerings- og milepælsplan til grunn at hensikten med reformen var å legge nødvendig grunnlag for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen (Forsvaret, 2015, s. 3). For å oppnå denne hensikten etablertes følgende delmål:

- Opprettholde god rekruttering
- Brede rekrutteringsgrunnlag
- Øke ståtid og erfaringsnivå
- Styrke militær fagkompetanse på alle nivå
- Tilpasse og effektivisere utdannings- og karrieresystemer i forhold til Forsvarets behov.

Tidligere ordninger la opp til uheldig høy turnover blant personellet, og forhindret mange profesjonsutøvere i å ha en livslang karriere i Forsvaret, selv om de besatt kritisk kompetanse. I tillegg opererte Forsvaret tidligere med en enhetsbefalsordning, ulikt fra NATO-alliertes ordning der kjernen av fagkompetanse ligger i et spesialistkorps, mens offiserskorpset besitter breddekompetansen. Med et enhetsbefalskorps menes et system hvor man utdanner ledere med breddekompetanse, som primært besitter offisersgrader, med et underliggende forvaltningssystem som ikke tilrettela for en fagtung og livslang karriere uten at man gjennomførte offisersutdanning ved krigsskole. Det vil si at det pre OMT var en svært høy andel offiserer ansatt i Forsvaret. I så måte var ikke Forsvaret harmonisert med sine allierte, som kan forklare at sentrale deler av reformidéen er hentet fra nettopp allierte kontekster. Det ble med OMT etablert et måltall om at personellstrukturen skulle styres til å bestå av 30% offiserer og 70% spesialister (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 94).

### **2.2.1 Implementeringen og parallelle endringsprosesser**

Den strukturelle implementeringen av OMT startet 01.01.2016. Endringene skissert i OMT ble stadfestet gjennom endring av Forsvarsloven og tekniske tilpasninger av tilstøtende lover, samt Forsvarets implementerings- og milepælsplan (Forsvaret, 2015). Sistnevnte kan sies å være Forsvarets formelle operasjonalisering av reformen. Planen for implementeringen kan ansees som tidsstyrt med en definert slutttilstand for fullført strukturell implementering innen 1. januar 2021. Under en evaluering av progresjonen i 2018 ble det, selv med en erkjennelse om at det var utfordringer med å få på plass rett struktur tidsnok, fastslått at tidsambisjonen for formell ferdigstillelse skulle opprettholdes (Forsvarsstaben HR, 2018).

Både på politisk nivå og i Forsvaret erkjennes det at OMT medfører betydelig påvirkning på den kulturelle dimensjonen i organisasjonen (Forsvaret, 2015, s. 7; Forsvarsdepartementet, 2015, s. 36). Det presiseres at Forsvarets kultur er dreid rundt de forhenværende ordningene, spesielt tilknyttet rollen til enhetsbefal og offiserer, slik at kulturell implementering og aksept av spesialistkorpset og offiserens nye rolle må absorberes i organisasjonen. Ordningens kulturelle implikasjoner beskrives som dynamiske og vedvarende, også i tiden etter at reformen formelt er ferdig implementert. Her presiseres det også fra Forsvarets side at alle ledere må ta ansvar for å opprettholde fokuset på endrings- og mangfoldsledelse i udefinert fremtid (Forsvaret, 2015, s. 7). Det er ikke beskrevet ytterligere hvordan dette skal gjennomføres og følges opp, hverken fra Forsvaret eller politisk nivå. Det er i denne vedvarende kulturelle implementeringen oppgavens undersøkelser har funnet sted.

I Stortingsproposisjonen ble det anbefalt at Forsvarets utdanningssystem måtte tilpasses OMT. Det ble her lagt opp til mindre justeringer av utdanningssystemet som helhet, og de største endringene som ble anbefalt var økt grad av videreutdanning av spesialistkorpset for å møte kompetansebehovet gjennom en livslang karriere på høyere nivåer i Forsvaret. I 2016 vedtok Stortinget å gjennomføre det som i dag kalles «utdanningsreformen» (URE) i Forsvaret. Reformen var i stor grad preget av en uttalt målsetting om at utdanningssystemet i Forsvaret i sin helhet måtte harmoniseres med OMT (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 94). Den daværende forsvarssjefen, Admiral Bruun-Hanssen, advarte mot en ny reform så tett på OMT. Spesielt bekymret var han for de forhastede konklusjonene vedrørende det daværende utdanningssystemets svakheter, uten at OMTs implikasjoner hadde hatt tid til å materialisere seg i organisasjonen (Befring & Norum, 2018). URE belyses i denne oppgaven da det både



fra vår og respondentenes side oppleves at organisasjonen i stor grad sliter med skille mellom hva som er endret med bakgrunn i OMT og hva som er endret grunnet URE.

## **2.2.2 Strukturelle implikasjoner**

### **2.2.2.1 Forenkling og revisjon av politiske, strategiske og lokale styringsdokumenter**

Frem til innføringen av OMT ble militært personell forvaltet etter et stort antall styringsdokumenter som ikke nødvendigvis var synkroniserte og som reduserte fleksibiliteten i Forsvarets personellforvaltning (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 15-23). Gjennom OMT ble dette samlet, og det ble derav lagt til grunn et helhetlig sett politiske styringsdokumenter, samt tilpasning av relevante lover. Internt i Forsvaret baseres forvaltning av militært personell seg på Forsvarets personellhåndbok (FPH). Dette er det styrende dokumentet for all forvaltning av militært personell, og i så måte skjedde den største formelle endringen av grunnlagsdokumenter ved at OMT i august 2016 i praksis ble operasjonalisert gjennom publisering av revidert versjon av FPH. Her fremkommer forvaltningspraksisen som skal følges, herunder rekruttering, utvikling, anvendelse og avvikling av militært personell gjennom en potensielt livslang karriere (Forsvarets personell- og vernepliktssenter, 2016). Dette var følgelig drivkraften bak revisjon, endring, og opprettelsen av svært mange styringsdokumenter i Forsvaret, samt at irrelevante dokumenter ble satt ut kraft. Internt i Forsvarets grener ble det også opprettet styringsdokumenter, eksempelvis instruks for å operasjonalisere bruken av spesialister som ledere i Hæren. Videre kan dette synliggjøres i Hæren ved at eksempelvis karriere- og tjenesteplaner, lønnsplaner, stillingsbeskrivelser og rettigheter for spesialister ble beordret oppdatert i tråd med OMT.

#### **2.2.2.2 Innføring av spesialistkorpset og nye personellkategorier**

Den største og mest synlige strukturelle endringen i OMT var likevel innføringen av et spesialistkorpset. Blant NATOs medlemsland opereres det som oftest med to kategorier militært personell; offiserer og spesialister<sup>3</sup>. Gjennom OMT ble det besluttet at dette skulle gjeninnføres også i det norske Forsvaret, etter at det ble fjernet i 1927. Dette innebar å innføre

---

<sup>3</sup> OF og OR er standardiserte beskrivelser i NATO. OF står for *officer* og innbefatter offiserer i gradsspenget OF 1 (Fenrik) til OF 9 (General). OR står for «Other ranks» og består i NATO av vervet personell og Non Commissioned Officers (Spesialistbefal). I Norge omtales OR i sin helhet som «spesialistkorpset», og innbefatter både vernepliktige (OR 1), grenaderer og konstabler (OR 2-4), samt spesialistbefal (OR 5-9).

to komplementære karrieresøyer, den ene for offiserer (OF 1-9) og den andre for spesialister (OR 1-9). Søylene for spesialister deles videre i to personellkategorier, spesialistbefal og grenaderer/konstabler. Dette gir tre ulike kategorier militært tilsatte; *offiserer, befal* og *grenaderer/konstabler*. Samtlige kategorier gir mulighet for livslang militær karriere. Oppgaven vil se på forskjellen mellom to av kategoriene, offiserer og befal, da det er disse som bekler lederstillinger i Forsvaret. Ettersom alle militære ledere ifølge *Direktiver for befal mv. ved angrep på Norge* (1949) er å regne som befal, samt at begge innehar militær befalingsmyndighet, omtaler vi i det videre kategorien befal for *spesialistbefal*. Grenaderer/konstabler (OR 1-4) vil ikke være objekt for videre undersøkelser i oppgaven.

### **2.2.2.3 Offiserer (OF 1-9)**

Militære offiserer er ledere som kjennetegnes ved at de har akademisk og militær offisersutdanning (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 30). Av de to ulike befalskategoriene er det hovedsakelig offiserene som trer inn i militære sjefsstillinger på ulike nivå fra troppsnivået og oppover. Dette presiseres også i den aktuelle Stortingsproposisjonen hvor offiserens primære rolle presiseres til å utøve ledelse, kommando og kontroll (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26). Videre legges det gjennom OMT, i større grad enn tidligere, opp til at offiseren skal innrettes mot å ha større grad av breddekompetanse og mindre dybdekompetanse. I Hæren foregår i hovedsak dette gjennom fagkurs som gjennomføres mot slutten av- eller etter offisersutdannelsen ved Krigsskolen. I tillegg forekommer en naturlig grad av spesialisering gjennom tjenesten, kurs og erfaring. Gjennom moderat rotasjon mellom stillinger, samt akademisk påfyll (stabsskole), kvalifiserer offiserer seg videre til vertikal karriere og skikkethet for høyere offiserstillinger (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26).

### **2.2.2.4 Spesialistbefal (OR 5-9)**

Som det allerede er beskrevet er spesialistbefal befal med myndighet til å gi og plikt til å motta ordre, samt å sette dette til handling. Selv om personellkategorien på papiret var ny med OMT, var spesialistbefalet ved implementeringsstart i stor grad representert av de som tidligere var enhetsbefal uten krigsskoleutdanning. Gjennom en konvertering av dette personellet over til det nye gradssystemet gikk spesialistbefal fra å være offiserer uten offisersutdanning, til å være spesialister med kompetanse ervervet gjennom erfaring og kursing. Satt i system er spesialistbefalet post OMT naturlige rådgivere innenfor- og utøvere av fag, og skal stå for det utøvende lederskapet av grenaderer/konstabler samt vernepliktige i førstegangstjeneste (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 27). De skal også være bindeleddet

mellom de som utfører det militære håndverket og offiserene som tar beslutningene og leder operasjoner. Spesialistbefal er innledningsvis utdannet gjennom rene profesjonsstudier som lagførerskole, befalsskole og videregående befalsutdanning, og er i stor grad spesialisert innenfor et fag- og funksjonsområde hvor kurs og lang erfaring bidrar til dybdekompetanse.

### **2.2.3 Kulturelle implikasjoner**

Enhver endring vil kunne påvirke kulturelle forhold i en organisasjon. Med OMT legges det opp til en kulturell dreining over tid for å fullstendig implementere reformidéen i organisasjonen slik at de ønskede effektene oppnås. De strukturelle endringene, spesielt innføringen av spesialistkorpset, nye tilsetningsforhold og forvaltningsrutiner med mulighet for livslang karriere for alle typer militært tilsatte, vil følgelig ha innvirkning på Forsvarets organisasjonskultur.

#### **2.2.3.1 Opprettelsen av stillingen sjefssersjant og Command team**

For å følge NATO-standarden med en spesialistordning medførte implementeringen også opprettelsen av en ny stilling i Forsvaret; Sjefssersjanten. Sjefssersjanten (OR) skal være avdelingssjefenes (OF) nærmeste faglige rådgiver med tilsvarende gradsansiennitet og myndighetsnivå. I Hæren er sjefssersjanten den spesialisten med lengst erfaring og fagkompetanse, og skal bidra til kontinuitet i ledelsen av avdelingen med et spesielt ansvar for ivaretagelse kultur, moral og holdninger (Sjef Hæren, 2019, s. 10 og 12). Tidligere hadde Forsvarets avdelinger og de fleste enheter vært ledet av en sjef og en nestkommanderende (NK) som begge var offiserer. Med OMT ble det etablert ledelsesteam, omtalt i Forsvaret som *Command team* (CT). I motsetning til tidligere, der teamet bestod av én sjef og én NK (offiserer), ble Command teamet, med innføringen av et spesialistkorps, tilført en sjefssersjant. Unntaket er på troppsnivå, der stillingen som nestkommanderende ble erstattet med en *troppssersjant*. Troppssersjanten er sjefens stedfortreder og neste i arverekkefølgen (Sjef Hæren, 2019, s. 4). Innføringen av sjefssersjant i ledelsesteamene er i tråd med NATO-lands innretning, og har harmonisert norske befal med sine allierte motparter. Likevel er det særegent med den norske modellen hvor man i større grad likestiller sjef og sjefssersjant hva gjelder likeverd og myndighet.

Oversikt over gradsstruktur i command team i Hæren				
Nivå	Enhet	Sjef - Offiser	Nestkommanderende - Offiser	Sjefssersjant - Spesialist
2	Hæren	Generalmajor (OF-7)	Brigader (OF-6)	Sersjantmajor (OR-9)
3	Brigade Nord	Brigader (OF-6)	Oberst (OF-5)	Sersjantmajor (OR-9)
4	Bataljon i Brigade Nord	Oberstløytnant (OF-4)	Major (OF-3)	Kommandérsersjant (OR-8)
5	Kompani/Eskadron	Kaptein/Rittmester (OF-2)	Løytnant (OF-1+)	Stabssersjant (OR-7)
	Tropp	Fenrik/Løytnant (OF-1/OF-1+)	Ingen	Sersjant 1.klasse/Oversersjant (OR-5+/OR-6)

Figur 6: Oversikt over gradsstruktur i Command team i Hæren.

Figuren ovenfor viser teamenes sammensetning i grad, samt fordelingen mellom offiserer og spesialister i Command team på alle nivå i Hæren og Brigade Nord. Alle avdelinger i Hæren ledes av et Command team, hvor det er *sjefen* i teamet som sitter på den endelige beslutningsmyndigheten og ansvaret.

Denne oppgaven tar for seg et utvalg av Command team på nivå 4 og 5 i to ulike bataljoner i Brigade Nord. Sjefen og sjefssersjanten på bataljons- og kompaninivået har hovedsakelig ansvar for koordinering opp og nedover mot overordnede og underordnede avdelinger. Nestkommanderende arbeider derimot i stor grad med koordinering mellom avdelinger på samme nivå og eksterne, samt rollen som stabssjef. Med bakgrunn i dette har ikke oppgaven valgt å fokusere på nestkommanderende sin rolle som oversetter, gitt funksjonens reduserte grad av utøvende ledelse mot underliggende nivåer. I 2019 ble det av Sjef Hæren utgitt en *instruks for ansvars- og oppgavefordeling i Command team fra tropp til bataljon i Hæren*. I Forsvaret er en instruks å anse som et juridisk forpliktende dokument, og dermed blant de mest autoritative dokumentene som kan publiseres (Forsvarets stabsskole, 2010, s. 30). Derav instrueres Command teamene til å handle og opptre på bestemte måter, og i så måte begrenses kreativiteten og fleksibiliteten som tidligere lå til grunn for ledere i Hæren. Samtidig etableres en enhetlig linje for ledelse av avdelinger på bataljonsnivået (nivå 4), som prinsipielt vil si at personell kan rulleres mellom stillinger og avdelinger uten at rolle, ansvar og myndighet radikalt endres.

### 2.2.3.2 Forskjeller mellom offiserer og spesialistbefal

OF 1-9 Offiserer	OF 5-9 Befal
Ledelse, kommando og kontroll	Utøvende lederskap
Breddekompetanse	Dybdekompetanse
Militær akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning
Fagkompetanse	Fagspesialister
Sette sammen og føre kommando over flere funksjonelle enheter	Utvikling og ledelse av funksjonelle enheter
Operasjonell kompleksitet	Faglig kompleksitet
Vertikal karriere	Horisontal- og fagkarriere

Figur 7: Forskjeller og kjennetegn offiserer og spesialistbefal (Forsvaret, 2015, s. 8)

Selv om det tidligere gjennom enhetsbefalsordningen også var åpenbare forskjeller mellom offiserer som hadde offisersutdanning gjennom krigsskole, og befal og offiserer som var utdannet ved befalsskole, legger OMT opp til at skillet mellom disse kategoriene blir tydeligere. Gjennom klare forventninger om at offiseren skal være lederkategorien med helhetsoversikt gjennom breddekompetanse og grundig kompetanse innen plan- og beslutningsprosesser, skapes en klar forventning om at spesialisten må være en tydelig fagspesialist som i stor grad kjenner enheten. I rammen av Command teamene legges det opp til at offiseren står ansvarlig for alt avdelingen gjør eller ikke gjør, mens spesialisten skal kjenne til avdelingens utdanningsnivå, samt avdelingens styrker og svakheter (Sjef Hæren, 2019). Videre legges offiserenes karriere opp til at de normalt sett bekler stillinger i to til tre år, mens spesialistene skal være kontinuiteten og skal ideelt sett sitte i lengre tid i hver stilling.

I andre land som operer med spesialistkorps er det ofte en etablert sannhet om at det er en klasseforskjell mellom offiserer og spesialister, hvor offiseren er medlem av en høyere samfunnsklasse enn spesialisten. Eksempelvis er en karriere som offiser i USA regnet som et prestisjefyllt valg med tilhørende akademisk utdannelse, mens en spesialistkarriere langt oftere er en vei ut av fattigdom for å sikre økonomisk stabilitet. OMT presiserer helt eksplisitt at offisers- og spesialistkorpset i Forsvaret skal baseres på en «norsk modell» (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26). I et egalitært samfunn som Norge er det utenkelig at en personellkategori skal være overlegen en annen, og problemet med å ta steget ut av fattigdom er i liten grad gjeldende. Det er i Forsvaret heller ikke helt ulike seleksjonskriterier for offiserer og spesialistbefal, og det er et sett med grunnferdigheter som kandidater til begge søylene må innfri. I så måte kan forskjellene mellom offiserer og spesialister i Norge være mindre enn de er i andre land. Dernest vil forskjellene i stor grad avhenge av faktorer allerede beskrevet om henholdsvis offiserer og spesialister; utdanning og erfaring. Det kan dermed

påpekes at gjennom de strukturelle endringene ved OMT også er opprettet et kulturelt skille mellom offiserer og spesialister i Forsvaret. Her har offiseren i større grad blitt identifisert som den akademisk utdannede, allmennvitene og analytiske lederen, mens spesialisten er den fagutdannede, praktiske og utøvende lederen.

Vår tolkning av innføringen av sjefssersjanter og Command team, samt de uttalte forskjellene mellom offiserer og spesialister, er at disse er Forsvarets uttalte målsettinger for å endre «måten vi gjør det på hos oss», som kan sies å være en noe forenklet beskrivelse av organisasjonskultur. Videre tolkes dette som at dette er kulturell operasjonalisering av de strukturelle endringene medfølgende reformidéen OMT, herunder spesialistkorpset.

### 3 Teoretisk rammeverk

Kapittelet har til hensikt å redegjøre for det teoretiske begrepsapparatet oppgaven bygger på. Gitt at oppgavens overordnede tematikk kategoriseres innenfor organisasjonsendring vil kapittelet først redegjøre for relevante teoriaspekter knyttet til endring, herunder *planlagt endring* og *endringsstrategi*. Videre vil kapittelet redegjøre for fenomenet *organisasjonskultur*, gitt oppgavens fokus på en vedvarende kulturell implementering. Spesielt vil spørsmålet om hvorvidt organisasjonskultur kan endres eller ei diskuteres. Avslutningsvis vil det vies betydelig plass til *translasjonsteori*, slik den fremkommer i Kjell Arne Røviks bok «Trender og translasjoner» (2007). Her vil det blant annet redegjøres grundig for *translatørkompetanse* og de nødvendige egenskaper en *translatør* bør besitte for en vellykket oversetting.

Det teoretiske rammeverket og de ulike begrepsapparatene må i det videre forstås som komplementære teorier og begreper. Eksempelvis anses endringsstrategiene (strategi O og E) og translatørkompetansen (de fire dyder) som utfyllende, og ikke konkurrerende teorier for organisasjonsendring og implementering.

#### 3.1 Organisasjonsendring

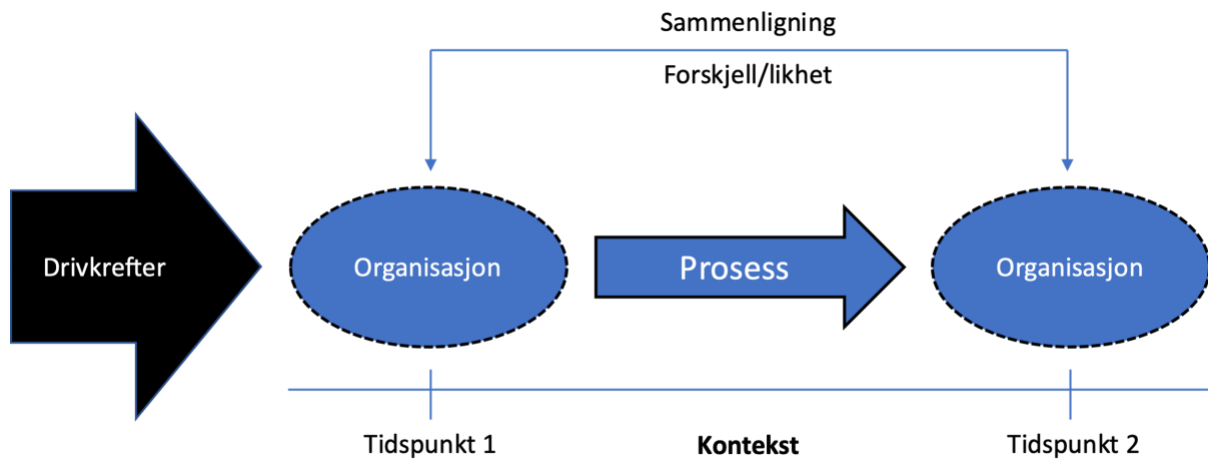
OMT var og er åpenbart en stor organisasjonsendring for Forsvaret. Selv om vi i kapittel 2.2 redegjorde for den konkrete endringen OMT medførte, er det likevel nødvendig å språksette og å definere organisasjonsendring generelt som fenomenet. Samtidig vil kapittelet også redegjøre kort for to ulike strategier innenfor endringsledelse, samt tilfallende potensiell motstand mot endring.

##### 3.1.1 Planlagt endring

En organisasjon er etablert for å sikre stabilitet og forutsigbarhet for å utøve sin hensikt best mulig (Jacobsen, 2018, s. 87). Samtidig er det en erkjennelse at organisasjoner også må drive utvikling og innovasjon for å møte nye krav og utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 372-372). I så måte vil endring være en naturlig del av en organisasjons livssyklus. Det finnes åpenbart mange ulike former for organisasjonsendring. Enkelte fremprovoseres av kriser og akutte behov i organisasjonen, andre fremprovoseres av et behov for å skape et fortrinn, og noen fremprovoseres over tid grunnet endrede forutsetninger og organisatoriske behov. Førstnevnte vil sannsynligvis ikke være planlagt i organisasjonens langsiktige planer, mens

den andre, og spesielt den tredje, vil planlegges nøye for å sikre ønsket effekt. OMT, hvor utredning og klargjøring i stor grad har funnet sted, er en åpenbar *planlagt endring*.

Dag Ingvar Jacobsen definerer endring som forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Jacobsen, 2018, s. 17). Videre presiserer han at man kan si at endring har funnet sted dersom man kan se at strukturen eller hvordan folk opptrer i organisasjonen er ulikt på to forskjellige tidspunkt.



Figur 8: Konseptuell modell for planlagt endring (Jacobsen, 2018, s. 17-22)

I figuren ovenfor visualiserer Jacobsen en konseptuell planlagt endring. Innledningsvis er det drivkrefter som påvirker en organisasjon til å planlegge og iverksette en endringsprosess slik at organisasjonen fremstår annerledes fra et tidspunkt til et annet. Tradisjonelt sett ønsker organisasjoner å opprettholde stabilitet og struktur slik at spesielle handlinger gjentas på en bestemt måte (Jacobsen, 2018, s. 23). Derav er det viktig å merke seg at det ikke nødvendigvis er ønskelig å gjennomføre endring, og at organisasjonen ønsker å returnere til en stabil tilstand så fort det lar seg gjøre. Sistnevnte er høyst relevant for Forsvaret ved innføringen av OMT. Det er også viktig å legge til grunn at endringen skjer i rammene av en kontekst, slik som vi i denne oppgaven beskrev i kapittel 2.

### 3.1.2 Endringsstrategi

Gjennom planfasen av en planlagt endring må det avgjøres strategi og lederstil som skal legges til grunn i implementeringen. Jacobsen (2018, s. 147) beskriver to grunnleggende strategier for endring; *strategi E* og *strategi O*. Strategi E kan enkelt forklares med at endring tvinges igjennom, mens det i strategi O tilrettelegges for endring.

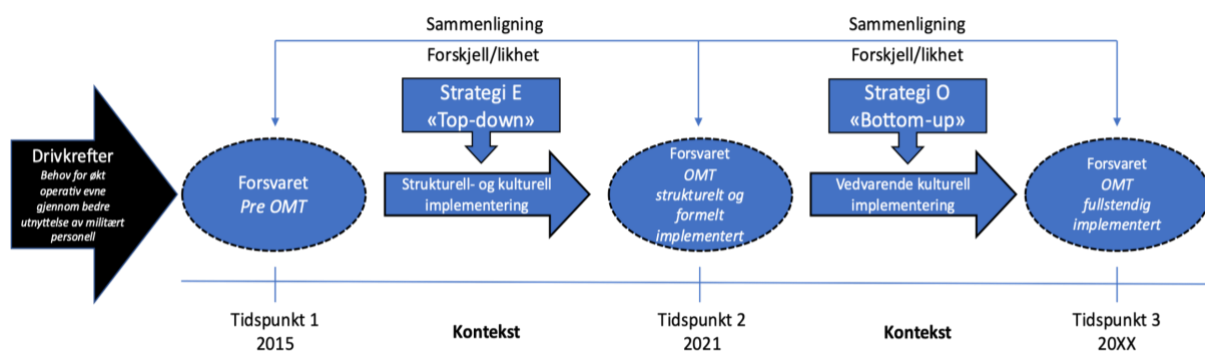


	Strategi E	Strategi O
<b>Mål</b>	Økonomiske/kvantitative resultater	Læringsevne
<b>Formell ledelsesrolle</b>	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
<b>Innhold</b>	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
<b>Planlegging</b>	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
<b>Motivasjon</b>	Ytre motivasjon, «pisk og gulrot»	Indre motivasjon, deltakelse
<b>Konsulenter</b>	Eksterne spesialister, «doktor»	Prosesskonsulenter

Figur 9: Oppsummering og forskjeller mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, s. 174).

Som oppsummert i figuren ovenfor er det betydelige forskjeller mellom disse to strategiene. Mens strategi E fokuserer på det kvantitative, instruerende og strukturelle, er tilnærmingen i strategi O rettet mot læring, støtte og kultur. Med bakgrunn i dette kjennetegnes strategi E som en «hard» strategi med tydelig styring ovenfra og ned i organisasjonen, en såkalt «top-down» tilnærming til implementering og ledelse av prosessen. Det er også et mål om å oppnå synlige kvantitative resultater, samtidig som drivkraften bak ønsket om endring som oftest oppstår på utsiden av organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 150). Selv om strategien er innrettet mot de formelle elementene som mål og strategi, teknologi og formell struktur, er ikke de mer uformelle elementene neglisjert. Her vil strategien forutsette at forhold som makt og organisasjonskultur over tid vil endre seg som følge av det formelle (Jacobsen, 2018, s. 154).

På den andre siden kjennetegnes strategi O som «myk», og med større fokus på utvikling i forhold til endring. Her foreligger en «bottom-up» tilnærming hvor de ansatte har innflytelse og er sentrale som drivkraft i endringen, med ledelsen som deltakende og støttende i prosessen (Jacobsen, 2018, s. 164-165). Målet med endring er læring og evne til å holde organisasjonen relevant over tid. Likevel har også strategi O målsetting om kvantitative resultater, dog vektlegges i større grad prosessen for å oppnå dette istedenfor resultatet i seg selv (Jacobsen, 2018, s. 161). I motsetning til strategi E legger strategi O til grunn at de uformelle elementene i organisasjonen først må endres, slik at strategi, mål og struktur vil predikeres av de uformelle faktorene i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 169).



Figur 10: Jacobsens modell med implementeringen av OMT visualisert.

I figuren ovenfor er implementeringen av OMT plassert i Jacobsens modell for planlagt endring. Modellen viser den uttalte drivkraften bak endringen, over i en strukturell- og kulturell implementering hvor det strukturelle formelt ferdigstilles ved inngangen til 2021. Videre, vises den vedvarende kulturelle implementeringen som fortsetter i uoverskuelig fremtid. I modellen er det lagt inn endringsstrategi, i form av E og O for de ulike fasene, slik vi har tolket OMT i rammen av teorien. Basert på innholdet i de ulike strategiene er likhetene til implementeringen av OMT åpenbare. Den første fasen fra 2015 (tidspunkt 1) til 2021 (tidspunkt 2) hadde tydelige kvantitative mål, med en kommanderende lederrolle basert på toppstyrt ledelse og sentraliserte ordreprodukter. I tillegg ble det gjort strukturelle endringer og tiltak for å tilpasse den nye ordningen i organisasjonen. Videre ser man tydelig bruk av klare tidsbestemte slutttilstander og bruken av sentrale og tidvis eksterne endringsagenter. Etter 2021 endrer strategien seg radikalt. Ledere på alle nivå i organisasjonene ansvarliggjøres som endringsagenter for prosessen videre, og de uttalte målsetningene fra sentral ledelse er at man må «lære å leve med og utnytte OMT». Det gis tilbakemelding på formelle styringsdokumenter, som tidvis revideres basert på organisasjonens innspill og behov. Forsvaret kombinerer dermed ulike endringsstrategier for implementeringen av OMT.

En slik kombinert bruk av strategiene i ulike faser er slett ikke uvanlig og ofte en nødvendighet (Jacobsen, 2018, s. 223). For å igangsette en større implementering er det ofte behov for en hard «top-down» tilnærming, slik at man «ryster» organisasjonen og kan møte motstand med «pisk eller gulrot». Slik etablerer organisasjonen ny formell strategi og struktur internt, samtidig som den største motstanden reduseres. Deretter vil de mykere og mer komplekse aspektene av endringen, de uformelle elementene som eksempelvis kultur, være i fokus gjennom en «bottom-up» tilnærming til endringsstrategien. Som et resultat vil organisasjonen redusere den største motstanden i endringen gjennom en hard oppstart, som vil etterlate en mer formbar organisasjon som videre vil sette pris på en «mykere» tilnærming i

videre endring. En slik tilnærming synes å være fremgangsmåten brukt fra politisk nivå (Forsvarsdepartementet) og strategisk nivå (Forsvarsstaben), som kan sies å være de sentrale endringsagentene bak OMT.

## 3.2 Organisasjonskultur

I stortingsproposisjonen og beskrivelsen av OMT kommer det frem at implementeringen var delt i to faser, bestående av én strukturell og én kulturell implementering (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 25). I den strukturelle delen av implementeringen var det de formelle strukturendringene som lå under endringskniven. Ved stadfesting av ferdigstillingen for den strukturelle implementeringen i 2015 tydeliggjorde Forsvarsdepartementet (2015, s. 36) at:

*«Den kulturelle dimensjonen er en vesentlig faktor som vil påvirke både implementeringen og hvordan den nye ordningen vil fungere over tid»*

I dette henseende er det viktig å belyse noen teoretiske perspektiver på hva som ligger til grunn i begrepet kultur i rammen av en organisasjon.

### 3.2.1 Fenomenet organisasjonskultur

Lite særegent i samfunnsvitenskapen er mengden ulike definisjoner for de mange fenomener som eksisterer, og *organisasjonskultur* er i så måte ikke unikt. Likevel peker flere organisasjonsteoretikere, herunder Bang (2011), Jacobsen og Thorsvik (2019) og Sagberg (2020), i retning av Edgar Scheins teorier som en av de mest anvendte. Schein (2010, s. 18) definerer organisasjonskultur som:

*«Et mønster av felles grunnleggende antakelser som ble lært av en gruppe idet den taklet sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og følge på i rasjon til disse problemene»*

Med bakgrunn i flere teorier om organisasjonskultur, inkludert Scheins, sammenfatter Bang (2011, s. 23) definisjonen dit hen at organisasjonskultur er felles sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatning som under samhandling innad i gruppen og omgivelsene utvikler seg i en organisasjon. Med verdier menes det som oppfattes som viktig, som skaper verdi og som etterstrebes, mens normer er grunnlaget for oppførsel, herunder hvilke handlinger og holdninger som tillates. Virkelighetsoppfatninger er det som skal sørge for at den enkelte i

gruppen/organisasjonen er i stand til å skille mellom sannhet eller usannhet, samt hvordan de tolker omgivelsene. For at disse faktorene skal skape en kultur må det forekomme interaksjon mellom organisasjonen og omgivelsene, presisert med at det alltid vil skapes kultur om denne interaksjonen ligger til grunn (Bang, 2011, s. 23). I det følgende vil definisjonen av kultur slik Schein og Bang beskriver den benyttes.

Det er samtidig viktig å understreke at en organisasjon ikke nødvendigvis kun består av én enkelt kultur. En naturlig antakelse er å anslå at organisasjoner kan bestå av en overordnet kultur som de fleste identifiserer seg med, samtidig som det eksisterer ulike sub-kulturer i ulike deler av samme organisasjon (Sagberg, 2020). I en stor og variert organisasjon som Forsvaret, herunder Hæren, er det naturlig å anta at det eksisterer svært mange kulturer, som potensielt kan forsterkes av den tydelige hierarkiske nivådeling som igjen deles av siloer. Disse sub-kulturene deles naturlig nok ikke av alle i organisasjonen, og sees i teorien på gjennom et *differensieringsperspektiv* (Bang, 2011, s. 26). Likevel er Forsvarets og Hærens kultur preget av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som deles av samtlige i organisasjonen, eksempelvis en felles forståelse for hvilken grad som er overordnet en annen eller at man skal ikke seg et hodeplagg når man går utendørs i uniform. Fra et teoretisk ståsted vil dette tolkes som et *integreringsperspektiv* (Bang, 2011, s. 26).

Med denne oppgavens empiriske kontekst i mente, er det viktig å understreke aspektet om sub-kulturenes eksistens. I kapittel 2.1.3 ble en generisk bataljon i Brigade Nord beskrevet og redegjort for som den empiriske konteksten for oppgaven. Gitt de teoretiske aspektene i forrige avsnitt er det hensiktsmessig å legge til grunn både et differensierings- og integreringsperspektiv. Kulturen er differensiert med ulike sub-kulturer i alle de ulike avdelingene og enhetene som befinner seg konteksten. Samtidig vil det fra et integreringsperspektiv være mer overordnede kulturelle grupperinger tilordnet eksempelvis bataljoner og Brigade-Nord som helhet. Det må i dette henseende også antas at det som i stortingsproposisjonen omtales som den *vedvarende kulturelle implementeringen* av OMT søker å påvirke begge perspektiver av kulturen, gitt endringens ønskedes effekt på alle nivå i Forsvaret.

### **3.2.2 Endring av organisasjonskultur**

Med bakgrunn i det forrige delkapittelets avslutning presenteres det et betimelig spørsmål; kan organisasjonskultur endres?

Dersom man skal snakke om en faktisk endring av organisasjonskultur kan ikke dette bare uttrykkes gjennom kulturuttrykkene, men også endring av det kollektive settet av nettopp normer, verdier og virkelighetsoppfatninger blant organisasjonens medlemmer. Naturlig nok er endring av de tre overnevnte faktorene en betydelig mer omfattende og tidkrevende eksersis, sammenlignet med endring av kulturuttrykkene. Dette gjelder spesielt i en kulturtung organisasjon som Forsvaret. Endring av disse vil i så måte medføre endring av menneskelig atferd, noe som ansees som svært krevende sammenlignet med endring av et kulturuttrykk som en instruks, et slagord eller en logo. Likevel beskriver Bang at det som oftest er nettopp artefaktene og det kulturelle uttrykket som faktisk påfører fysisk endring i kulturelle endringsprosesser (Bang, 2011, s. 144-145). I erkjennelsen av mangel på verktøy for å påvirke kulturen på andre måter, ender disse kulturuttrykkene opp som verktøyene for påvirkning av organisasjonskulturen.

Om organisasjonskultur faktisk kan endres står seg dermed fortsatt som et svært relevant spørsmål, uten at dette kan besvares med en konkret fasit. De anerkjente forskerne Alvesson og Sveningsson fremlegger tre synspunkter på i hvilken grad organisasjonskultur kan styres (2016, s. 46-48). Det første synspunktet er at kulturen kan endres av ledere under visse forutsetninger, gjennom anvendelse av rette ferdigheter og ressurser. Videre, er det andre synspunktet at kulturendring er svært vanskelig. Et komplisert nettverk av ulike grupperinger og sub-kulturer, samt avstand fra ledelsen ned til de dypeste strukturene, medfører en betydelig utfordring med å ha innflytelse for endring på alle nivå. Likevel argumenterer Alvesson og Sveningsson for at endring vil finne sted ved at erfarne ledere under enkelte forutsetninger vil kunne ha moderat innflytelse på enkelte verdier og oppfatninger, noe som også baseres på ledernes evne til å tolke sin rolle som endringsagent. Det tredje synspunktet viser til at organisasjonskultur er utenfor mulighetsrommet for betydelig endring fra ledernes side. Hvilket av disse tre synspunktene som vil være gjeldende avhenger i stor grad av hvordan organisasjonskultur defineres og tolkes, samt hvor godt befestet eksisterende kulturer er i organisasjonen (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 47). Sistnevnte må også sees på både i et integreringsperspektiv og et differensieringsperspektiv, hvor både de overordnede kulturene, men også sub-kulturenes innflytelse i organisasjonen må tas høyde for. For Hærens anliggende anses den eksisterende kulturen som godt befestet.

I tilfellet med kulturell endring i kjølvannet av OMTs strukturelle inntreden i Forsvaret, ansees Alvessons og Sveningssons problematisering svært relevant. Spesielt interessant er deres synspunkter om risikoen for trivialisering av nye påførte kulturer grunnet

organisasjonens størrelse og heterogenitet. Tok Forsvarsdepartementet, som drivkraften bak OMT, høyde for å ha innflytelse i alle sub-kulturer, eller er den utformet som en kulturell endring sett i et overordnet integreringsperspektiv? Sannsynligvis heller fasiten mot det sistnevnte, da førstnevnte som nevnt er svært utfordrende. Sett i lys av ansvarliggjøringen av «Forsvarets ledere» som utøvende agenter for videre kulturell endring (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 36), samt bruken av lokale strukturelle tiltak<sup>4</sup> for å endre kultur, forutsetter Forsvarets politiske og strategiske ledelse at organisasjonskultur *kan* endres. Gitt at denne oppgaven ikke har til hensikt å måle direkte effekter av endring, men å se på translatørens perspektiver og utøvende roller, forutsetter oppgaven videre at Alvessons og Sveningssons første og andre synspunkt stemmer. Organisasjonskulturen kan dermed sies å kunne endres under rette forutsetninger, i kombinasjon med ledernes evne til å påvirke underordnedes normer, verdier og virkelighetsoppfatning, ikke ulikt Røviks teori om translatørens nødvendige dyder. I lys av de mange varslings sakene omtalt i media det siste året er også Forsvaret sentralt, med forsvarssjefen i spissen, i den klare oppfatning av organisasjonskultur i stor grad kan endres (Kristoffersen, 2022; Svendsen et al., 2022).

---

<sup>4</sup> Eksempelvis innføring av CT-instruks for Hæren alene som en av 13 driftsenheter i Forsvaret.

### 3.3 Translasjonsteori

Oppgavens intensjon er å forske på de ulike personellkategorienes evne til å oversette reformidéer på sitt nivå i to av Brigade Nords avdelinger. Teorier om oversettelse er helt sentralt i oppgavens forskningsspørsmål. Røvik sammenfattete ulike translasjonsteorier fra fenomenet «*translation studies*», som primært var myntet på litterær oversettelse, til en mer helhetlig teoretisk fremstilling av translasjon som organisasjonsteori. Denne sistnevnte tematikken er oppgavens teoretiske grunnpilar. Overordnet er translasjonsteorien benyttet i oppgaven basert på og hentet fra fem ulike og relativt distinkte retninger innen translasjonsforskningen, hver med sine egne teoretiske innfallsvinkler. Disse fem forskningstradisjonene er den amerikanske neoinstitusjonelle tradisjon, organisasjonsmotetradisjonen, New Public Management-tradisjonen, kunnskapsoverføringstradisjonen og den skandinaviske neoinstitusjonelle tradisjonen (Røvik, 2007, s. 24-25). Oversettelsesteori fra sistnevnte tradisjon, den skandinaviske neoinstitusjonelle, kan sies å være mest fremtredende for denne oppgaven, og store deler av Røviks senere forskning er tuftet på denne skoleretningen (UiT, 2022). Translasjonsteoriens teoretiske bærebjelke bygger videre på en posisjon kalt *pragmatisk institusjonalisme*, en posisjon som kan sees på som en middevei mellom ytterpunktene *den modernistiske* og *den sosialkonstruktive* tilnærmingen. Med pragmatisk institusjonalisme søkes det å få frem tvetydige forklaringer på den kulturelle implementeringen av OMT, fremfor enten-eller- forklaringer (Røvik, 2007, s. 52-53). Således anses posisjonen som hensiktsmessig og godt i tråd med forskningsspørsmålet, ettersom problemstillingen har en pragmatisk og abduktiv forskningstilnærming.

Det overordnede translasjonsbegrepet innbefatter tradisjonelt prosessen rundt overføring av tekster, kunnskap, kulturer og idéer fra en kontekst til en annen. Konkretisert til Røviks translasjonsteori og oversettelsen av organisasjonsidéer, kan det bedre beskrives som evnen til å identifisere, språksette, oversette og implementere kunnskap og idéer mellom organisasjoner (Røvik, 2007, s. 50 og 325). Røvik legger til grunn fire faktorer i sin translasjonsteori:

- Oversettelsens beveggrunner
- Oversetterne
- Oversettelsesregler
- Oversettelsens virkninger

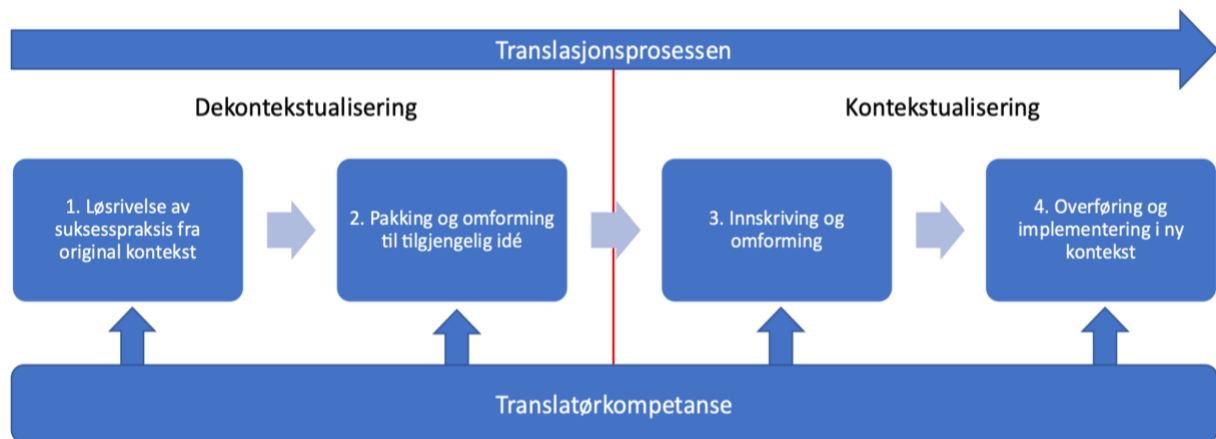
Det første spørsmålet, oversettelsens beveggrunner, ser på tilnærmingen til hvorfor organisasjonsidéer oversettes og omformes. Innenfor translasjon kan det skilles på om det

bedrives intendert eller uintentert oversettelse (Røvik, 2007, s. 255-256). Den intenderte oversettelse er en bevisst handling med et formål om å tilpasse organisasjonsidéen til den mottakende konteksten. Det drøftes tre former motiv for intendert oversettelse. Først, oversettelse som en metode for å skape en lokal versjon med best mulig tilpasning sett opp mot effektivitet og resultat. Videre, så kan et annet motiv være å redusere konflikt, motstridende interesser og forhandlinger i den mottakende kontekst ved å etablere en mindre kontroversiell lokal versjon av en organisasjonsidé. Avslutningsvis kan oversettelse være motivert av et ønske om å oppnå en spesifikk status eller symboleffekt, eksempelvis ved å omforme og innføre en utbredt organisasjonsidé i søken etter anseelse for egen kontekst.

Uintentert oversettelse vil følgelig innbefatte det motsatte, nemlig en ubevisst omforming av idéen som ikke var translatørens intensjon (Røvik, 2007, s. 256). I oppgavens beskrivelse av OMT fremkommer det at flere av endringene er inspirert av andre nasjoners forsvar, eksempelvis innføringen av et spesialistkorps. Likeledes presiseres det at spesialistkorpset og OMT skulle være en «norsk modell» tilpasset de særegenhetene og forskjellene i det norske Forsvaret og samfunnet forøvrig (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26). Slike spesialistkorps finnes i de fleste av våre alliertes forsvar, og det presiseres i proposisjonen at det er et politisk ønske om å fremstå likere våre allierte. Basert på dette ser det ut til at Forsvarsdepartementet i stor grad innfrir til Røviks resonnement om de tre motivene for intendert oversettelse. I så måte synes det at Forsvarsdepartementet i utarbeidelsen av OMT er svært klar over tilpasningene de gjør fra de opprinnelige kontekstene, og at translasjonen i høyeste grad er intendert.



### 3.3.1 Translasjonsprosessen



Figur 11: Visualisert fremstilling av en translasjonsprosess

Translasjonsteorien, herunder aktivitetene i dekontekst- og kontekstualisering, er forholdsvis omfattende prosesser og derfor er det identifisert et behov for å illustrere gangen i en oversettelsesprosess. I en tidligere eksamensoppgave produserte vi derfor en modell som vi har kalt *translasjonsprosessen*. Modellen bidrar til å illustrere, systematisere og strukturere forståelsen av Røviks resonnementer innenfor dekontekstualisering og kontekstualisering, og vi har valgt å videreføre modellen i denne oppgaven.

Translasjonsprosessen innbefatter det som ansees som fire kjerneaktiviteter i en oversettelse fra en suksesspraksis er identifisert, gjennom oversettelse, med tilhørende begrepsavklaring. Visualiseringen av translasjonsprosessen i Figur 11 viser de fire stegene Røvik beskriver som del av prosessen, hvor prosessen vises som en suksessiv gjennomføring av aktiviteter. Prosessen er todelt, med et skille markert av den midtre røde streken, hvorav den innledende fasen er den dekontekstualiserende og den andre kontekstualiserende. De underliggende aktivitetene i fasene er plassert slik de fremkommer i Røviks teoretiske resonnement. Både kontekstbegrepet innen translasjon og de underliggende aktivitetene skal vi komme tilbake til i delkapittel 3.3.2. Hovedfokuset vil ligge på aktivitet tre og fire i translasjonsprosessmodellen, da det er i kontekstualiseringsfasen OMT kulturelt blir implementert. Underbyggende for alt som skjer i translasjonsprosessen er translatøren med sin kompetanse, og vedkomne er i så måte er limet i modellen. Translatøren, samt de oversettelsesgrader som kan nyttes, vil nærmere beskrives i delkapittel 3.3.3.

### 3.3.2 Kontekst i translasjonsteorien

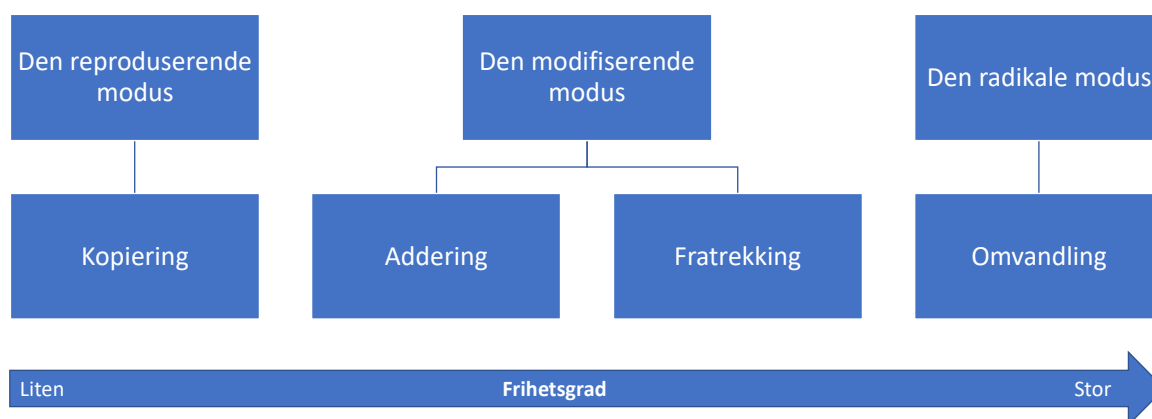
#### 3.3.2.1 Dekontekstualisering

Det vil fra en tid til en annen oppstå praksiser som fremstår som suksesser. Enten ved at disse praksisene tilegner en organisasjon et konkurransefortrinn, eller at det skaper eller forsterker en ønsket effekt. Slike praksiser vil følgelig skape et ønske om å kunne bruke slike praksiser andre steder enn der den oppsto. For å tilgjengeliggjøre slike praksiser må den følgelig hentes ut av sin opprinnelige kontekst. Beskrivelsen av denne uttrekningen omtales som *løsrivelse*, og fremkommer som første aktivitet i translasjonsprosessmodellen. Den andre fasen av dekontekstualisering, og andre aktivitet i translasjonsprosessen, er *pakking* av idéen. Pakking medfører å ta idéen ut av en kontekst, omforme den til å i mindre grad være avhengig av den opprinnelige konteksten, og i større grad være allmenisert, derav overførbar til andre kontekster (Røvik, 2007, s. 261).

I translasjonen av de ulike idéene innbefattet i OMT er det sentrale oversettere i Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben som har gjennomført løsrivelsen og pakkingen av OMT som reformidé. Translatørene det forskes på i denne oppgaven er betydelig distansert fra disse aktivitetene, og derfor vil ikke oppgaven i det videre ta for seg de to første aktivitetene i dekontekstualiseringsfasen. Samtidig er det, som belyses under dyd 1 i underkapittel 3.3.3.1, viktig for translatørene å ha en viss kunnskap og kjennskap til denne fasen.

#### 3.3.2.2 Kontekstualisering

I den andre fasen av translasjonsprosessen er det *kontekstualisering* som er nøkkelaktiviteten. Bestående av aktivitetene *innskriving og omforming*, samt *overføring og implementering*, er dette fasen der den tilgjengelige reformidéen (OMT) skal oversettes til og innføres, i en ny kontekst. Innledningsvis i den kontekstualiserende delen befinner aktivitet tre seg, der innskrivings-, oversettings- og omformingsregler sentrale begrep. Etter dekontekstualisering vil idéer som oftest fremstår som generelle og uten tilknytning til mer lokale kontekster. Derav må det gjennom innskriving skapes en gripbarhet og gjenkjennelighet ved å knytte idéen til mer lokale kontekster i tid og rom (Røvik, 2007, s. 301). Førstnevnte knytter idéen til lokale referanser i motsetning til svært overordnede referansepunkter, mens den andre plasserer idéen i et tidsperspektiv relevant for den mottakende konteksten. Oppsummert kan det sies at innskriving omhandler evnen til å sette idéen i en ytre kontekst.



Figur 12: Oversettelsesgrader basert på modus

Den «ytre» delen av en idé er naturlig nok viktig, men det er oversettelsen og omformingen av innholdet vi retter vårt søkelys mot. Gjennom et sett med oversettelsesmoduser med tilhørende hovedregler, som vist i Figur 12, anvises det i hvilken grad idéen omformes når den er under oversettelse (Røvik, 2007, s. 305-306). Antall frihetsgrader øker fra reproduserende (til venstre i figuren) til radikal modus (til høyre i figuren).

Den første modusen omtales som *reproduserende* og innbefatter kopiering av hovedidéen inn i mottakende kontekst uten store tillegg eller endringer. Dette kan eksemplifiseres med en del av OMT, som kopieringen av NATOs standardiserte gradsstruktur for offiserer. Videre beskrives den andre modusen, den *modifiserende*, som en regel hvor man enten adderer eller trekker fra elementer fra idéen som foreligger etter en dekontekstualisering. Dette tilrettelegger for mottak av idéen der det er behov for lokal tilpasning i mottakende kontekst, eksempelvis ved implementeringen av gradsstrukturen for spesialister hvor man i den norske modellen har innført enkelte særnorske grader for å dekke Forsvarets behov. Likeledes har ikke dette endret hovedstrukturen fra NATOs standard, men har heller addert enkelte elementer for å tilpasse idéen til den lokale konteksten.

Siste modus, den *radikale*, innbefatter regelen omvandling som i størst mulig grad legger opp til en lokal tilpasset versjon. Dette til fordel for den opprinnelige idéen som heller anvendes som en slags inspirasjonskilde eller «ingrediens» for translatøren i arbeidet med en lokal versjon (Røvik, 2007, s. 315). Eksempelvis kan det beskrives som radikalt at den norske modellen for et spesialistkorps gir spesialistbefal myndighet og avlønning tilsvarende offiserer på samme nivå, noe som er svært unormalt i de opprinnelige kontekstene.

Den fjerde og siste aktiviteten i translasjonsprosessen er overføring og implementering i ny kontekst. Når idéer introduseres i ny kontekst skjer dette, ifølge Røvik, på en måte som kan

sammenlignes med hvordan virus spres i biologien. En oversatt idé introduseres i en organisasjon ved hjelp smittebærere som overfører idéen og smitter den over i den nye organisasjonen (Røvik, 2007, s. 343-344). Organisasjonen kan motta eller frastøte idéen, alt ettersom om viruset, i dette tilfellet OMT, evner å bryte gjennom den ytre forsvarsmekanismen (ledelsen el.) og den indre forsvarsmekanismen (der praksisen utføres). Det kan videre forekomme ulike fenomener, som symptomer, mutasjoner og usynliggjøring, mens det vi mener er det mest relevante er sammenligningen med inkubasjonstid. Her menes det at virus smittes inn organisasjonen, sprer seg, men blir liggende latent som en idé uten at den nødvendigvis praktiseres (Røvik, 2007, s. 349-351). Det er viktig å ta høyde for inkubasjon under implementering, slik at den siste delen av idéens reise gjennom translasjonsprosessen blir dens forevigelse i nye omgivelser, og ikke dens død.

Fra translasjonsprosessen er det i denne aktiviteten translatørene i Brigade Nords avdelinger gjennomfører sine oversettelser og arbeider. Får Command teamene til dette med OMT vil den kulturelle implementeringen anses som vellykket. Påfølgende teori om translatørkompetanse knyttes videre i denne aktiviteten. Samtidig påpekes det at det også er her vi plasserer Jacobsens teori om planlagt endring, samt utførelsen av den valgte ledelsesstrategien herunder strategi E eller O.

### **3.3.3 Translatørkompetanse og de fire dyder**

En translatør kan defineres som en endringsagent som identifiserer, oversetter og implementerer kunnskap og organisasjonsidéer mellom kontekster (Røvik, 2007, s. 320). Slike translatører besitter ideelt et sett med egenskaper, videre omtalt som *translatørkompetanse*. Egenskapene fordeles inn i fire «dyder» som en suksessfull translatør bør beherske og utøve dersom implementeringen av reformidéen skal finne sted. Selv om dydene beskrives som fire sett med ulike egenskaper er det ingen vanntette skott imellom dem. Eksempelvis innehar en sterk oversetter kyndighet, noe oversetteren også ville kunne ha ved å være kunnskapsrik og flerkontekstuell.

Ved gjennomgangen av hver dyd vil det presenteres ulike nummererte indikatorer og spørsmål. Disse må sees i sammenheng med henholdsvis intervjuguiden og spørreundersøkelsen som presenteres i kapittel 4. Bakgrunnen for dette er at de fire dydene er såpass sentrale i utarbeidelsen av undersøkelsene, og teorikapittelet er godt egnet for å vise sammenhengen og konkrete koblinger mellom forskningsdesignet og det teoretiske rammeverket. Dydene danner også mye av grunnlaget for drøftingen av oppgavens funn. Det

anbefales derfor at «Vedlegg 1 – Intervjuguide» er tilgjengelig og benyttes ut kapittelet. Fra venstre mot høyre på guiden vises respektive dyder, spørsmålsnummer som indikerer om spørsmålet er et hoved- eller underspørsmål, selve spørsmålet og til slutt svarindikatorene. Merk at hver kategori (dyd) har en tilhørende farge, noe som er gjennomgående for hele oppgaven.

### **3.3.3.1 Dyd 1 - Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter**

Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter beskrives langt på vei som et ideal – en translatør som sjeldent eksisterer i praksisplanet. Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter må både ha inngående kjennskap og kunnskap i både oversettelsesprosesser, idéen som skal oversettes og overføres, samt konteksten idéen skal overføres fra og til. Det anses som spesielt viktig at translatøren kan kombinere sistnevnte, tilsvarende som at en tradisjonell språkoversetter nærmest må beherske begge språk flytende.

Beskrivelsen ovenfor er som innledet et tilnærmet uoppnåelig ideal. Det å inneha slik kunnskap er ekstremt tid- og ressurskrevende for enhver organisasjon og translatør (Røvik, 2007, s. 325-329). Samtidig er det denne kunnskapen som legges til grunn for vellykkede overføringer, og desto nærmere en translatør er denne beskrivelsen, desto bedre forutsetninger har translatøren for vellykkede overføringer av idéer. De fleste oversettere innehar ofte inngående kunnskap om kun én kontekst, og for translatørene som omfattes i oppgaven anses som nevnt kontekstualiseringskompetanse som viktigst. Dette understøttes også blant annet av «translasjonens far», Eugene Nida (Nida, 1964).

Translatørene som er undersøkt i oppgaven er først og fremst ledere i Forsvaret, og kan betegnes som uprofesjonelle og anses som ufrivillige translatører, i den forstand at de ikke innehar formell translasjons- eller oversettelseskompetanse eller besitter rollene sine med denne hensikt. Samtidig vurderes deres translatørkompetanse ut ifra nevnte egenskaper, herunder spesielt kunnskap om konteksten det overføres fra og til. Som et «minimum» bør translatøren kjenne til de overordnede ønskede oppnådde effektene og målene med OMT (indikator 1.1), samt bruke denne kunnskapen i oversettelsesarbeidet (indikator 1.2).

Translatørene bør også inneha kjennskap om konteksten OMT hentes fra (indikator 1.3), og konteksten den skal implementeres til (indikator 1.4). Avslutningsvis vurderes det at oversetteren bør måles på hvordan translatøren selv syntes implementeringsarbeidet har gått, samt om translatøren har benyttet noen konkrete implementeringsvirkemidler eller -strategier (indikator 1.5).

Ved bruk av spørreundersøkelsen, som er tuftet på avdelingens øvrige ansatte, er det utfordrende å forske på i hvilken grad translatørene har kjennskap til den bakenforliggende konteksten. På en annen side er mulig å undersøke translatørenes kontekstualiseringskompetanse. Røvik viser til at en idé aldri overføres til et «*tabula rasa*» - et tomt rom, men at det i konteksten allerede eksisterer aktører, strukturer, prosedyrer og rutiner (Røvik, 2007, s. 328). Dette gjelder i høy grad også i Brigade Nord sine avdelinger. Translatørens konfigurasjonskompetanse søkes derfor undersøkt i spørreundersøkelsen (spm. 6 og 7), herunder spørsmål om særegenheter til avdelingen (styrker, svakheter, utfordringer etc.), samt translatørenes helhetsforståelse «på bakken».

### **3.3.3.2 Dyd 2 - Den modige og kreative oversetter**

Den modige og kreative oversetter omhandler mye mer enn en tradisjonell språkoversetter som kun kopierer tekst fra et språk til et annet. Idealet er en translatør som får organisasjonsidéen til å passe inn, gi mening og kan brukes. Dette utfordrer oversetterens mot og kreativitet ved at translatøren må ha mot og evne til å språksette idéen, samt kreativitet til å språksette OMT til Hæren, der idéen er helt ukjent. I tillegg settes translatørens kreativitet på prøve ved at hensiktsmessig oversettelsesmodus- og regel må benyttes for implementeringen av OMT.

Røvik viser videre til at den modige og kreative oversetter må «*gjøre det uuttalte utalt*», altså å språksette praksisen og gjøre den kommunikabel og oversettbar (Røvik, 2007, s. 329-330). I intervjuguiden definerer vi selv OMT som et «abstrakt, høytsvevende og dels altomfavnende begrep», noe som indikerer at idéen er vanskelig å språksette. Indikator 2.1 ser nærmere på hvordan translatørene mener de selv har lyktes med denne utfordringen. Indikator 2.2 forsker på hvilken oversettelsesmodus som er brukt, samt bruken av frihetsgrader. Når det gjelder spørreundersøkelsen ser samtlige spørsmål (spm. 8-15) på oversetternes mot og kreativitet tilknyttet språksetting og oversettelsesmodus. Noen av spørsmålene omfatter kun medlemmer av Command team (spm. 11 og 12).

### **3.3.3.3 Dyd 3 - Den tålmodige oversetter**

Dyd 3 er translatørens evne til *tålmodighet*. Når organisasjonsidéer som innføres ikke nedfelles fra prat til praksisfeltet, anses de ofte som mislykkede. Ofte skyldes dette at organisasjonene ikke er tålmodige nok. I 3.3.2.2 ble metaforen om virus presentert, og viktigheten av å ta høyde for inkubasjonstiden under implementeringsarbeidet av organisasjonsidéer. Det kan ta svært lang tid fra Forsvaret er «smittet» av OMT, til idéen

materialiseres og får substansielle effekter i praksisplanet. Dette medfører at translatøren må utvise tålmodighet mens idéen modnes under inkubasjon, og balansere dette med å holde idéen levende gjennom både prat og praktiske implementeringstiltak. Slikt arbeid fordrer translatørens tilstedeværelse og tid – gjerne over flere år (Røvik, 2007, s. 333-334).

Indikator 3.1 søker svar på hvorvidt organisasjonsidéen allerede er implementert og akseptert i sin avdeling, samt om og hvordan translatøren har påvirket dette. Spørsmålene 16-18 i spørreundersøkelsen rettes mot samme tematikk mot de ansatte. Nevnte indikator og spørsmål knyttes også i stor grad opp mot dyd 4, den sterke oversetter. Indikator 3.2 og 3.3 rettes direkte inn mot translatørens tålmodighet og hvilke tidsestimater oversetteren selv har på når språkmitten er implementert i praksisplanet. Spørsmålene 19-21 forsøker på de ansattes synspunkt på Command teamenes tilnærming til tid, samt deres tilnærming til aktiv språksmitte tilknyttet implementeringsprosessen. Den siste indikatoren, 3.4, betrakter translatørens syn på behovet for tid og tilstedeværelse for offiserene i sine stillinger.

#### **3.3.3.4 Dyd 4 - Den sterke oversetter**

Den siste dyden er translatørens evne til å utvise styrke i en implementeringsprosess, herunder definert som evne til å håndtere motstand mot endring ved å raskt «lese» og sette seg inn i organisasjonens interesse- og konfliktdimensjoner. Den sterke oversetter må i den forstand ikke mistolkes som en translatør som utelukkende følger en diktatorisk omforming og tvungen utvikling, slik Jacobsen (2019, s 397) beskriver ulike endringsstrategier. Snarere tvert imot bør den sterke oversetter ha basis i samarbeid og konsultasjon, slik strategi O beskriver. I translasjonsteorien trekkes inkompatibilitetsargumentene *teknisk inkompatibilitet* og *verdier* spesielt frem som årsaker til frastøting av organisasjonsidéen. I korte trekk handler førstnevnte om at reformidéen er «for enkel» sammenlignet med allerede eksisterende systemer og praksiser – «*dette passer ikke i vår komplekse organisasjonskultur*». Verdier handler om at idéene som forsøkes innføres ofte rokker ved eksisterende verdier i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 335-336). Et eksempel kan være at offiserer uten akademisk utdanning må defineres som sersjanter eller spesialister etter innføringen av OMT. For en sterk translatør er det, i tillegg til overnevnte egenskaper, viktig å være kyndig og kunnskapsrik i implementeringsarbeidet. Like viktig er det at translatøren må ha formell og uformell myndighet for å kunne gjennomføre endringene (Røvik, 2007, s. 337).

Ved indikator 4.1 søkes det å få et godt innsyn i om og hvordan translatøren har håndtert motstand mot endring, samt translatørens kyndighet. Sistnevnte dekkes også i stor grad opp

av indikatorene i dyd 1. Det samme vil spørreundersøkelsens spørsmål 22 og 24, men her fra øvrige ansattes perspektiv. Indikator 4.2 ser nærmere på translatørens formelle myndighet for å gjennomføre oversettingen, mens indikator 4.3 undersøker translatørens refleksjoner og evne til å sette seg inn i konflikt- og interessedimensjonene knyttet til OMT. Indikator 4.4 ser på translatørens generelle oppfatning av OMT og hvorvidt de er positive til idéen og innføringen av denne. Spørreundersøkelsens spørsmål 25 og 26 ser på de ansattes oppfatning av indikator 4.4



## 4 Metode og metodiske overveielser

Oppgaven søker å svare på om det er forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command team i to av Brigade Nord's avdelinger, hva som karakteriserer forskjellene og hvordan funnene kan påvirke implementeringen. For å svare på problemstillingen er det tatt en rekke metodiske valg og overveielser knyttet til undersøkelsesprosessen for å sikre at oppgaven har høy validitet og reliabilitet. Valgene og overveielsene vil presenteres og redegjøres for i dette kapittelet. Kapittelets tilnærming vil være å belyse fordeler og ulemper knyttet til de faktiske metodiske valgene som er tatt og hvorfor vi mener forskningsdesignet er godt egnet for å besvare problemstillingen.

Innledningsvis vil kapittelet ta for seg overordnet forskningsdesign og hvordan undersøkelsene ble gjennomført. Dernest vil forskningsdesignet og undersøkelsesoppleggene faglig redegjøres for og drøftes. Hensikten med først å presentere hvordan undersøkelsene overordnet ble utført, for så å forklares nærmere, er for at leseren lettere skal kunne se undersøkelsene i sammenheng med relevant teori og forfatterens metodiske tilnærminger. Etter gjennomgangen vil flere metodiske valg og overveielser redegjøres for og drøftes i følgende under- og delkapitler; utvalget, kvaliteten i undersøkelsene og forskningsetikk.

### 4.1 Forskningsdesign

Under redegjørelsen av problemstillingen ble det beskrevet at forskningen har en pragmatisk og abduktiv tilnærming. Tilnærmingen viste seg å være godt egnet i lys av det kombinerte forskningsdesignet, der det både er benyttet et intensivt og ekstensivt design for å innhente kvalitative og kvantitative data. Samtidig skal det presiseres at oppgaven legger sin hovedtyngde på intervjuene og den kvalitative undersøkelsen, mens funnene i den kvantitative spørreundersøkelsen brukes supplerende.

#### 4.1.1 Metodisk fremgangsmåte

##### 4.1.1.1 Individuelle intervju

For å forske på første del av problemstillingen, forskjeller mellom offiserers og spesialisters *egne perspektiver* som translatører av OMT, ble det fysisk gjennomført individuelle intervjuer med totalt elleve (n=11) utvalgte respondenter. I forkant av intervjuene fikk respondentene utlevert en tilpasset intervjuguide. Før intervjuet startet ble enkel translatørteori og hensikten med undersøkelsen presentert. Intervjuet ble gjennomført som et pre-strukturert intervju der

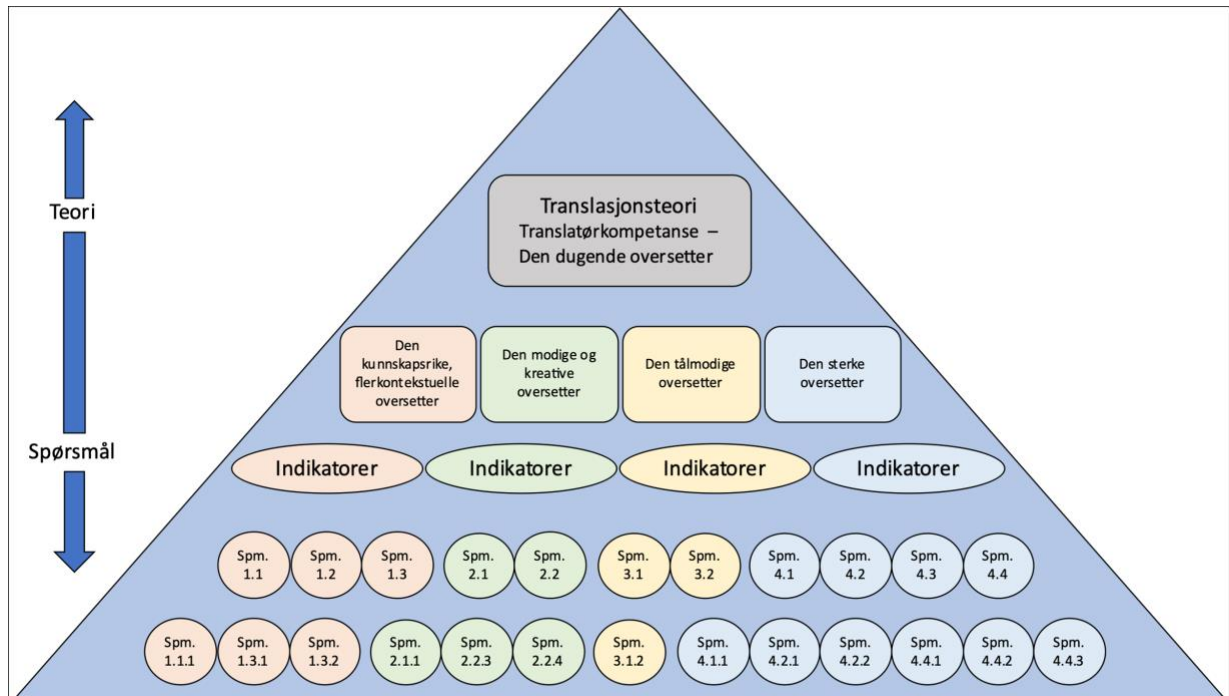
spørsmålene hadde en fast rekkefølge med en kombinasjon av åpne- og faste svaralternativer. Intervjuene ble tatt opp og arkivert ved bruk av «Nettskjema», Universitetet i Oslo (UiO) sin løsning for datainnsamling, og Nettskjema sin tilhørende diktafonapplikasjon (Norsk Senter for Forskningsdata, 2022; Universitetet i Oslo, 2017). Arbeidsoppgavene våre ble fordelt slik at én ledet intervjuet mens den andre refererte underveis, med utgangspunkt i de forhåndsdefinerte svarindikatorerne. Der vi så det hensiktsmessig gikk intervjuet delvis bort fra intervjuguiden mot en toveis samtale, slik at relevante aspekter innenfor tematikken bedre kunne belyses. Det ble også lagt opp for å stille oppfølgingsspørsmål utenfor intervjuguiden dersom intervjuobjektet gikk inn på tema vi mente var relevant for oppgaven. Avslutningsvis fikk respondenten mulighet til å komme med eventuelle presiseringer, kommentarer og oppklarende spørsmål. Intervjuene hadde totalt en varighet på mellom 43 minutter og 1 time og 24 minutter.

Umiddelbart i etterkant av hvert intervju ble referatet og lydopptakene gjennomgått og renskrevet for å sikre høy reliabilitet av data. Dette viste seg å være en svært nyttig og lærerik prosess der vi fikk diskutert oss imellom hva intervjuobjektet *faktisk* svarte og hvordan dette kunne knyttes opp mot indikatorerne. Dette gjaldt spesielt ved enkelte uoverensstemmelser der vi hadde noe ulik oppfattelse og tolkning av respondentenes svar. Ved to tvilstilfeller ble respondentene kontaktet for utdypning og presisering.

#### **4.1.1.2 Operasjonalisering av intervjuguiden**

I oppgaven ble en intervjuguide brukt som et verktøy for å innhente kvalitative data for å svare på problemstillingen. For at verktøyet skal kunne benyttes til dette formål måtte først problemstillingen operasjonaliseres til konkrete spørsmål som egnet seg til å besvare forskningsspørsmålet. Med utgangspunkt i hver av de fire *translatør*dydene ble det utarbeidet totalt 15 svarindikatorer. Indikatorerne ble brukt som scoringsverktøy for å måle *i hvilken grad* og *hvordan* respondentene utøver translasjonsarbeidet, i tråd med teorien som ble lagt til grunn. Indikatorerne så eksempelvis slik ut: «*I hvilken grad har respondenten inngående kjennskap til idéen som skal overføres og oversettes fra originalkonteksten?*» (dyd 1) og «*Hvilket syn har respondenten på inkubasjonstiden før språkmitten implementeres i praksisplanet?*» (dyd 3). Slik indikatorerne er utarbeidet vil de gi et godt grunnlag for å besvare første del av problemstillingen. For at indikatorerne videre skal kunne besvares av respondentene måtte de operasjonaliseres. Derfor ble det, med utgangspunkt i indikatorerne, utarbeidet totalt 35 spørsmål (14 hovedspørsmål og 21 underspørsmål). Spørsmålene gjorde sammenlignings- og analysearbeidet av respondentenes svar betydelig mer strukturert og

oversiktlig. Operasjonaliseringen og konkretiseringsprosessen er forsøkt illustrert i figuren nedenfor. Resultatet av operasjonaliseringen, intervjuguiden, vises i Vedlegg 1.



Figur 13: Operasjonalisering av problemstilling - konkretisering av spørsmål

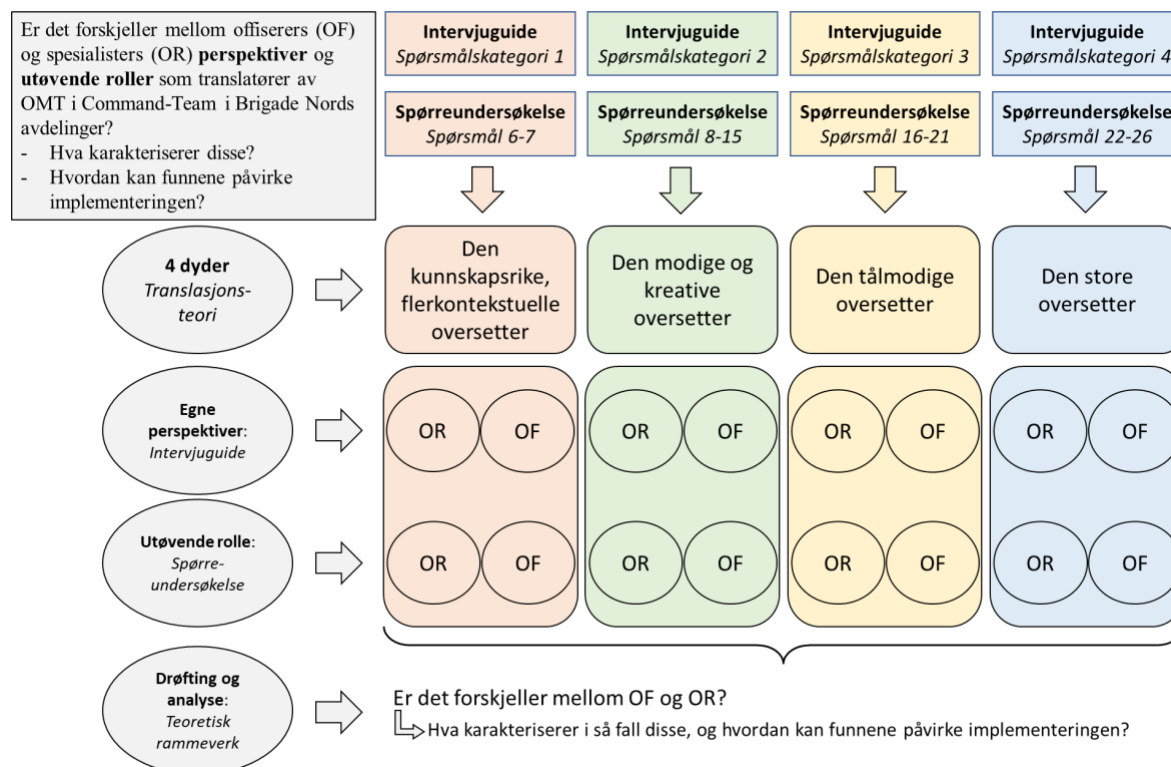
#### 4.1.1.3 Spørreundersøkelse

For å svare på andre delen av problemstillingen, offiserers og spesialisters *utøvende roller* ved implementeringen av OMT, ble det opprettet og sendt ut en spørreundersøkelse til et utvalg i to kollektive enheter (bataljoner) i Brigade Nord. Til grunn for spørreundersøkelsen ligger indikatorene og spørsmålene fra intervjuguiden. Undersøkelsen ble også utarbeidet med bakgrunn i teorirammeverket om translatørkompetanse og de fire dyder.

Operasjonaliseringsprosessen, som vist i Figur 13, ble også denne gangen gjennomført for å konkretisere spørsmålene i undersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble bygget med Nettskjema fra UiO og består av totalt 26 spørsmål, hvorav 22 av svaralternativene er nominale variabler, 3 er ordinale variabler og 2 er forholdstall. Undersøkelsen ble systematisk sendt direkte til totalt 323 respondenter (n=323) via Facebook Messenger. Svarene fra undersøkelsen ble kodifisert i Nettskjema. Programvaren ble videre benyttet for å sammenligne og analysere respondentenes svar.

#### 4.1.1.4 Overordnet forskningsdesign

Overordnet er forskningsdesignet i sin helhet, herunder både intervjuene og spørreundersøkelsen, illustrert i figuren nedenfor:



Figur 14: Overordnet forskningsdesign

#### 4.1.2 Drøfting av undersøkelsesopplegget

Både Jacobsen og Johannessen peker på at det er forskernes problemstilling som bør definere hvilken type undersøkelsesopplegg som bør velges og hva slags type data som bør samles inn (Jacobsen, 2015, s. 64; Johannessen et al., 2016, s. 29). Som beskrevet i underkapittel 4.1.1 ble det ansett som mest hensiktsmessig å gjennomføre individuelle intervjuer for å kartlegge translatørenes egne perspektiver (intensivt design), og spørreundersøkelser rettet mot øvrige kolleger for å kartlegge translatørenes utøvende roller (ekstensivt design). Valget må sees i sammenheng med utformingen av forskningsspørsmålet ettersom første del, translatørenes perspektiver, anses som en eksplorerende problemstilling, mens den andre delen, translatørenes utøvende rolle, i større grad anses som en testende problemstilling. Ved første øyekast kan det være naturlig å anta at oppgaven innhenter informasjon av henholdsvis kvalitativ og kvantitative data. For så vidt er dette korrekt, men vil samtidig drøftes nærmere mot slutten av delkapittelet ettersom skillet ikke nødvendigvis er så distinkt som det kan se ut som. For å danne et grunnlag for drøftingen skal første undersøkelsesopplegg drøftes nærmere.

#### 4.1.2.1 Det intensive undersøkelsesopplegget

Når det gjelder de individuelle intervjuene ble det forsket på Command team fra de kollektive enhetene (bataljonene) avgrenset i tid og rom. Avgrensningen, også kalt konteksten, tok for seg utdanningsåret 2021-2022 (tid) og studerte to av Brigade Nord sine bataljoner (rom). I så måte kan undersøkelsesopplegget defineres som en enkeltcase-studie, noe som vil være godt egnet dersom forskningsspørsmålet søker å gå i dybden av et fenomen. Dette passer godt med oppgavens problemstilling, ettersom det søkes å skape et mest mulig virkelighetsnært bilde av translatørens egne perspektiver tilknyttet sine roller som translatører og hvordan dette påvirker implementeringen. Det intensive undersøkelsesopplegget vil således være godt egnet for å generalisere funnene på et teoretisk nivå, altså å utvikle teorier på hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015, s. 90). Undersøkelsesopplegget vil derfor kunne gi den teoretiske generaliseringen, altså oppgavens funn, høy intern gyldighet.

Opgavens kollektive enhet består av komparative enheter i form av to ulike personellkategorier, offiserer og spesialister, der formålet er å forske på eventuelle forskjeller mellom disse enhetene. Det kan være naturlig å tenke at undersøkelsesopplegget dermed defineres som en sammenlignbar casestudie fremfor en enkeltcase, men konteksten (avgrensningen i tid og rom) er fortsatt den samme som beskrevet i forrige avsnitt. Selv om den komparative sammenligningen isolert sett ikke nødvendigvis tilfører oppgaven økt statistisk generalisering, som i større grad kunne blitt oppnådd ved en sammenlignbar casestudie, vil det utvilsomt gjøre funnene i oppgaven svært spennende for Brigade Nord i lys av den overordnede empiriske konteksten.

Selv om valgt metode tilegner oppgaven høy intern gyldighet, er det spesielt én avveid faktor som til en viss grad kan ha svekket reliabiliteten i oppgaven. I forkant av intervjuet<sup>5</sup> fikk som beskrevet respondentene utlevert en tilpasset intervjuguide med spørsmålene som ble stilt under intervjuet. Intervjuguiden inneholdt ingen informasjon om hverken svarindikatorene eller dydene. Hensikten med at intervjuguiden ble levert ut i forkant var for at translatørene skulle få tid til å tenke igjennom spørsmålene ettersom de omhandlet en kompleks implementeringsprosess fra et helt utdanningsår. Avveiningen ble gjort med bakgrunn i et gjennomført testintervju, der testrespondenten anbefalte å gi respondentene mer tid før

---

<sup>5</sup> Respondenten som fikk lengst tid til forberedelser fikk utlevert intervjuguiden ca. 24 timer før intervjuet, mens responderten med kortest tid fikk intervjuguiden ca. 1 time før intervjuet.

intervjuet, slik at respondentene kunne sette seg inn i casen og bedre kunne svare for seg med bruk av konkrete eksempler. Et av spørsmålene indikerer eksempelvis nettopp dette, der OMT beskrives som «*et abstrakt, høytstående og dels altomfavnende begrep som definerer Forsvarets personellstruktur*» - eller «*bomull*» som testrespondenten sammenlignet organisasjonsidéen med. Vurderingen med å gi ut intervjuguiden i forkant ble også anbefalt av veileder for forskningsprosjektet. Baksiden med å utgi intervjuguiden i forkant var derimot at respondentene fikk anledning til å sette seg inn i OMT før intervjuet. På den måten kunne enkelte av respondentene, i frykt av å fremstå som lettvektene i mangel på kunnskap om OMT, lese seg opp og fremstå som mer «kunnskapsrike og flerkontekstuelle» enn de i realiteten var. Samtidig var en positiv og ønsket effekt å gi respondentene bedre forutsetning for å gjengi gode, relevante og konkrete eksempler på spørsmålene. Oppgavens problemstilling ble gjennomgått med respondentene ved utlevering av intervjuguiden og det ble presisert at hensikten var at respondentene skulle reflektere for bedre å konkretisere svarene sine, fremfor å lese seg opp om OMT for å fremstå mer kunnskapsrike. Det ble derfor konkludert med at fordelene ved å levere ut intervjuguiden i forkant med påfølgende risiko veide tyngre enn å ikke gjøre det.

#### **4.1.2.2 Det ekstensive undersøkelsesopplegget**

Når det kommer til det ekstensive designet, spørreundersøkelsen, er metoden som ble benyttet en utvalgsundersøkelse, nærmere bestemt en tverrsnittstudie. Utvalget, som beskrives nærmere i neste delkapittel, er ansatte i to av Brigade Nord sine avdelinger. Konteksten er identisk som i den intensive delen. Det er flere grunner til at en tverrsnittsundersøkelse er godt egnet og ble valgt for å besvare del to av problemstillingen. En sentral faktor var ressurser og tid til rådighet. Tverrsnittsundersøkelser kjennetegnes ofte ved lave kostnader og at data kan samles inn relativt hurtig med bakgrunn i at informasjonen som samles inn viser et «øyeblikksbilde» av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 108-109). Selv om en longitudinell undersøkelse ville kunne beriket oppgaven ville dette blitt for omfattende, sett i lys av arbeidet tilknyttet de individuelle intervjuene. Videre ble det vurdert at en tverrsnittsundersøkelse ville passe godt til oppgaven fordi desto større andel av populasjonen som besvarte undersøkelsen, desto høyere ville den ytre validiteten i oppgaven bli. Det ble i forkant antatt at en svarandel 70% var oppnåelig. Dette ville styrke den statistiske generaliseringen på empirisk nivå, altså generalisere funn fra utvalget til populasjonen. Samtidig er det viktig å få frem at generaliseringen naturlig vil begrenses til populasjonen som er undersøkt; avdelingene i Brigade Nord. Det å dra slutninger basert på funn i oppgaven til avdelinger utenfor Brigaden

som ikke er forsket på vil være utfordrende med bakgrunn i lav ekstern gyldighet. Dette vil dog drøftes nærmere mot slutten av oppgaven.

I tillegg til den høye validiteten tverrsnittstudier kan gi, vil en av styrkene til undersøkelsesopplegget være muligheten for å se, tolke og vurdere korrelasjoner i datainnsamlingen fra undersøkelsen. Dette gjør det spesielt spennende i denne oppgaven da det vil kunne være mulig å identifisere forskjeller mellom translatørens egne oppfatninger, både generelt og komparativt mellom personellkategoriene, hvordan rollen oppfattes av kolleger, samt hvordan dette eventuelt korrelerer. Det skal likevel nevnes at selv om oppgaven søker å se om forskjellene mellom personellkategoriene og hvordan funnene *kan* påvirke implementeringen av OMT, er det ikke gitt eller en målsetning at funnene skal gi dekning for å uttale seg kausalt. Det vil være for mange spuriøse sammenhenger og andre relevante forhold som oppgaven ikke vil eller søker å avdekke (Grønmo & Dahlum, 2021). Dette vil diskuteres nærmere i kapittel 7.

Den kanskje største svakheten med tverrsnittsundersøkelsen kan argumenteres for å være selve tverrsnittet, altså «øyeblikksbildet» undersøkelsen tar for seg. Som nevnt er konteksten begrenset til utdanningsåret 21-22 (august 2021 - juni 2022), en periode på nesten et helt år. Spørreundersøkelsen ble sendt ut og besvart i perioden juni – september 2022, noe som betyr at respondentene ble stilt retrospektive spørsmål tilknyttet forhenværende utdanningsår. Her kan det være forskjeller og usikkerhet til hvilken periode av året respondentene svarte på og vektla, noe som vil kunne svekke oppgavens validitet og reliabilitet. Dette vil være problematisk både med hensyn til begrensninger i hukommelse, og at svarene i større grad kan basere seg på respondentenes magefølelse (Jacobsen, 2015, s. 271). Til tross for dette er valget en bevisst avveining fra vår side. Dette er begrunnet i at implementeringsarbeid, spesielt av nye tunge organisasjonsidéer, er en tidkrevende og svært kompleks prosess (Jacobsen, 2018, s. 81; Røvik, 2007, s. 293). Det å gjennomføre en spørreundersøkelse, eksempelvis tre måneder inn i en pågående implementeringsprosess, vil definitivt gi et virkelighetsnært bilde, men samtidig et mindre fruktbart og helhetlig syn av prosessen avgrenset i oppgavens kontekst. Den begrepsmessige gyldigheten vil også styrkes ved at respondentene ser tilbake på implementeringsprosessen, fordi det nettopp er en helhetlig prosess som naturlig kan knyttes til et fullført utdanningsår. Denne tankegangen understøttes blant annet av Johannesen: «Ved tverrsnittsundersøkelser er det nok mer vanlig at datainnsamlingen går over et noe lengre tidsrom» (Johannesen et al., 2016, s. 70).

#### 4.1.2.3 Det sammensatte undersøkelsesopplegget - designtriangulering

Det skal godt gjøres å argumentere for at man ved empirisk forskning har funnet frem til «det perfekte» undersøkelsesopplegget for å besvare et forskningsspørsmål. Samtidig finnes det, som gjort i denne oppgaven og beskrevet i de to forrige delkapitlene, metoder for å styrke både den statistiske og teoretiske generaliserbarheten. Dette grepet kalles designtriangulering og omtales av Jacobsen som «et metodisk ideal» (Jacobsen, 2015, s. 121). I denne oppgaven beskrives undersøkelsesopplegget som en kombinasjon av henholdsvis enkeltcase-studie og utvalgsstudie med tilhørende kvalitativ og kvantitativ metode, en såkalt blandet metode. En forutsetning, og således en betydelig metodisk styrke, er det at konteksten er identisk for alle undersøkelsesobjektene ved begge metodene, noe som er tilfellet i denne oppgaven.

Forfatterne har et pragmatisk forskningsperspektiv, så fremfor å betrakte metodene som rene prinsipielle motsetninger søkes det å besvare problemstillingen ved å bruke styrkene til både det kvalitative og kvantitative undersøkelsesopplegget for å utfylle hverandre. Ved først å gjennomføre individuelle intervjuer tilegnet vi oss inngående og virkelighetsnær empirisk kunnskap om translatørens egne perspektiver, noe som videre var viktig for utarbeidelse av spørreundersøkelsen. Ved så å gjennomføre den kvantitative spørreundersøkelsen på respondentene for å forske på translatørens utøvende rolle, berikes oppgaven betraktelig i og med at respondentene selv er direkte gjenstand for påvirkning av translatørens handlinger eller eventuelt mangel på handling. På den måten vil forfatterne oppnå synergieffekter og få en rikere forståelse av fenomenet ved at det blir mulig å «kontrollere» det translatørene sier og mener de gjør, opp mot det side- og underordnede ansatte faktisk opplever og mener translatørene gjør.

En risiko forbundet med metodetriangulering er at spørsmålene i de to undersøkelsesoppleggene ikke nødvendigvis øker gyldigheten til funnene i undersøkelsen, og dermed ikke vil gi synergieffekten som er ønsket oppnådd for å besvare forskningsspørsmålet. Hvis tilfellet, vil ikke dette nødvendigvis *svekke* oppgavens gyldighet, men betydelig medgått tid og ressurser forbundet med to undersøkelsesopplegg kan vise seg å være dels forgjeves uten at dette tilfører oppgaven en metodisk gevinst. Det er med andre ord ikke gitt at det å gjennomføre både individuelle intervjuer, samt en spørreundersøkelse, metodisk vil være den mest ressursoptimale måten å identifisere eventuelle forskjeller mellom offiserer og spesialister sin rolle som translatører av OMT. Dette er dog noe som i forkant av undersøkelsene ikke vil la seg bekrefte eller avkrefte, og uavhengig av dette vil funnene utvilsomt være spennende og lærerike for virksomheten og som drøfting for siste del av



problemstillingen «(...) *hvordan kan funnene påvirke implementeringen?*». En viktig egenskap translatørene bør inneha er en bevisst selvrefleksjon på hvordan egne handlinger og fremferd (utøvende translasjon) påvirker side- og underordnede i sine avdelinger og enheter. Dersom perspektivene, som identifiseres under de individuelle intervjuene, motstrider med svarene som identifiseres fra side- og underordnede i spørreundersøkelsen (ikke-translatører), vil dette definitivt kunne påvirke implementeringsarbeidet av OMT.

I innledningen i underkapittel 4.1.2 argumenteres det for at oppgavens innsamlede kvalitative og kvantitative data ikke er så distinkt forskjellig som metodene tilsynelatende kan tilsi. Det er heller ikke et mål for oppgaven at et slikt skille skal defineres. På samme måte som det intensive og ekstensive designet er kombinert vil også datagrunnlaget la seg kombinere (Jacobsen, 2015, s. 141). Det semistrukturerte intervjuet er intensivt gjennomført etter kvalitative prinsipper, men ved bruk av operasjonaliseringsmetoder og svarindikatorer vil innhentet data også kunne kvantifiseres i form av tall. På denne måten vil de kvalitative svarene lettere kunne sammenlignes og settes opp mot hverandre, som vist i Vedlegg 3. På samme måte vil også det ekstensive opplegget, med kvantitative funn innhentet fra spørreundersøkelsen, danne et godt grunnlag for kvalitative analyser mot slutten av oppgaven. Det er blant annet denne kombinasjonen som tilfører oppgaven en betydelig metodisk berikelse.

## **4.2 Utvalget**

### **4.2.1 Utvalg og datainnsamling**

Ettersom oppgaven har et undersøkelsesdesign bestående av et intensivt og ekstensivt opplegg, med tilhørende ulike respondentkategorier, er det naturlig å beskrive utvalget og utvalgsprosessen todelt. Overordnet består utvalget av henholdsvis to kategorier med respondenter, hvor første gruppe består av seks Command team med seks offiserer og fem spesialister, mens andre gruppe består av øvrige ansatte i de utvalgte avdelingene.

Underkapittel 0 beskriver i detalj hvordan datainnsamlingen ble gjennomført. Felles for undersøkelsesopplegget er at det er innhentet primærdata direkte fra primærkilder via individuelle intervjuer og spørreundersøkelser. Innsamlingsmetodene og type data er derfor godt egnet og står i stil med problemstillingen, ettersom data som samles inn består av translatørens egne perspektiver og de øvrige ansattes egne vurderinger.

## 4.2.2 Utvalgsprosessen

### 4.2.2.1 Utvalgsprosessen - Individuelle intervjuer

For å få et empirisk og virkelighetsnært bilde av implementeringen var det viktig for forfatterne å intervju de som faktisk utøver oversettelsesarbeidet av reformidéen på sitt nivå (Røvik, 2007, s. 320-321; Szulanski, 1996, s. 28-29). Dette understrekes også av Sahlin-Andersson, som peker på at translatørene som bedriver implementeringsarbeidet bør være ledere innad i organisasjonen (Sahlin-Andersson, 1996). Kombinert med at «Forsvarets ledere» i den bakenforliggende Stortingsproposisjonen ansvarliggjøres for fortsatt kulturell implementering, ble det ansett som hensiktsmessig at Command teamene<sup>6</sup> burde intervjues. Videre ble det vurdert at det var hensiktsmessig å intervju både sjef (OF) og sjefssersjant (OR) tilhørende *samme* Command team, fremfor å intervju sjef og sjefssersjant fra ulike team. Dette for å få en dyp, grundig og direkte innsikt i samspillet mellom translatørene i implementeringsarbeidet, fremfor en mer overordnet og bred innsikt.

Utvalgskriteriene bestod av en sammensatt kombinasjon av tre utvalgsprinsipper, herunder *tilfeldighets-, bredde og variasjons- og informasjonsprinsippet* (Jacobsen, 2015, s. 181). Tilfeldighetsprinsippet ble brukt for å velge de kollektive enhetene, mens bredde- og variasjonsprinsippet ble benyttet for å unngå systematisk skjevhet i utvalget. I tillegg ble informasjonsprinsippet valgt med bakgrunn i at forfatterne søkte respondenter som under spørreundersøkelsen sannsynligvis ville gi god og grundig informasjon. Valget ble ansett som avgjørende sett i lys av kompleksiteten av translasjonsteorien og intervjuguiden. Dette var også en av fordelene ved å forske på egen organisasjon, og selv om det i forkant ikke nødvendigvis var gitt hvem av respondentene som ville gi god informasjon, hadde forfatterne til en viss grad klare formeninge om dette. Alt i alt mener vi at utvelgelsesprosessen har dannet et godt grunnlag for å få et representativt utvalg av populasjonen, uten at det er betydelige systematiske skjevheter i ekskluderingen. Grunnlaget for at det intensive opplegget har høy ekstern gyldighet vurderes derfor som godt.

Samtidig må det påpekes at en respondent (OR) ikke fikk muligheten til å stille til intervju. Dette skyldtes en plutselig endring i respondentens arbeidssituasjon, og frafallet var således ufrivillig fra respondenten sin side. Frarafallet vil påvirke resultatene i en viss grad da det ikke

---

<sup>6</sup> I 2.2.3.1 ble det beskrevet hvorfor nestkommanderende er ekskludert i Command teamene fra undersøkelsene.

vil være mulig å sammenligne motpartens (OF) svar på samme nivå i samme avdeling. Dette vil primært påvirke funn knyttet til eventuelle forskjeller mellom translatørens egne perspektiver sett opp mot hva de ansatte svarer på spørreundersøkelsene, og i mindre grad eventuelle forskjeller mellom offiserer og spesialister sin rolle som translatører. Sistnevnte begrunnes i at utvalget reduseres fra tolv til elleve respondenter, og med bakgrunn i omfanget og varigheten på intervjuene anses datagrunnlaget fortsatt som pålitelig.

#### **4.2.2.2 Utvalgsprosessen - Spørreundersøkelse**

Utvalget i spørreundersøkelsen baserer og begrenser seg i stor grad på utvalgsprosessen og konteksten tilknyttet de individuelle intervjuene. For å identifisere eventuelle forskjeller mellom translatørens perspektiver og utøvende roller måtte spørreundersøkelsen naturligvis rettes mot de kollektive enhetene. Den teoretiske populasjonen defineres derfor som samtlige ansatte i de to utvalgte bataljonene. Antall ansatte i den teoretiske populasjonen vil anonymiseres av primært to årsaker. For det første vil antallet kunne identifisere hvilke bataljoner som er gjenstand for forskning, og dermed gjøre det mulig å identifisere enkelte av respondentene – spesielt Command team på øverste hierarkiske nivå. For det andre er antallet i den teoretiske populasjonen i avdelingene, jf. sikkerhetsloven §5, sikkerhetsgradert som begrenset og det kreves både tjenstlig behov, klarering og autorisasjon for å tilgang til slik informasjon (Sikkerhetsloven, 2018). I siste del av frafallsanalysen vil derimot faktiske tall offentliggjøres og beskrives da disse ikke går på akkord med hverken anonymisering eller sikkerhetsloven.

Det første frafallet, fra den teoretiske til den faktiske populasjonen, utgjør en betydelig andel av frafallet. Frafallet kan hovedsakelig knyttes opp mot organisasjonsspesifikke og generelle faktorer som inkluderer fravær over lengre tid. Dette være seg deltakelse i utenlandsoppdrag, permisjoner, funksjonelt fravær<sup>7</sup> og ansettelsesforhold som påvirker tilstedeværelse i avdelingene. I samråd med HR-seksjonene ble det vurdert hvem som burde ekskluderes fra den faktiske populasjonen. Ekskluderingskriteriet gjorde seg umulig å definere eksakt, men det ble blant annet tatt utgangspunkt i fysisk tilstedeværelse på jobb og den enkeltes grunnlag for å svare på spørsmålene i spørreundersøkelsen. Dette frafallet vil påvirke oppgavens

---

<sup>7</sup> Grunnet utdanningsreformen (URE) i Forsvaret har svært mange avdelinger et betydelig «funksjonelt fravær». Funksjonelt fravær er fravær forbundet med eksempelvis nivådannede kurs og annen utdanning.

eksterne gyldighet ved at det forekommer et systematisk skjevt frafall. Det er særlig en gruppe ansatte<sup>8</sup> som er ekskludert, men dette frafallet er bevisst og styrt av oss. Etter en helhetsvurdering vurderes undersøkelsens økte validitet som følge av ekskluderingen som mer positiv, enn den svekkede eksterne gyldigheten knyttet til undersøkelsens resultater som følge av det systematiske frafallet.

Med bakgrunn i oversiktlige personellister og et delvis kontrollert førstefrafall, var det knyttet få utfordringer til frafallet fra den faktiske populasjonen til det teoretiske utvalget. Dette som følge av at hele den faktiske populasjonen teoretisk lot seg undersøke, og det var derfor ingen problematikk knyttet til utvelgelse.

Totalt ble spørreundersøkelsen sendt ut til 323 ansatte ( $n=323$ ). Av disse besvarte 214 hele undersøkelsen, noe som gir en svarandel på 66%. En slik svarprosent kan defineres som *god* eller *meget god* (Jacobsen, 2015, s. 310; Johannessen et al., 2016, s. 247). Samtidig er det enkelte faktorer forbundet med ikke-svar som i større eller mindre grad påvirker undersøkelsens ytre validitet. Av det teoretiske utvalget som ble tilsendt undersøkelsen er det 21 ansatte (6,5%) som hadde åpnet spørreundersøkelsen, men ikke gått videre fra samtykkeskjemaet. Ikke-svarene knyttes sannsynligvis til at respondentene ikke ønsker, ikke kan eller av tekniske grunner ikke får til (Jacobsen, 2015, s. 307-308). Svarandelen på 6,5% anses som et ordinært frafall i slike undersøkelser og vil ikke drøftes videre. Mer interessant er frafallet knyttet til respondenter som ikke har respondert på tilsendt spørreundersøkelse. Antallet er på 88 personer (27% av det teoretiske utvalget) og omfatter både de som ikke har mottatt undersøkelsen og ikke åpnet den.

Når det gjelder de som ikke har mottatt undersøkelsen skyldes dette flere faktorer.

Undersøkelsene ble, som nevnt i 4.1.1.3, hovedsakelig sendt ut på Facebook Messenger. Undersøkelsen ble ikke sendt ut via Forsvarets formelle plattformer (FISBasis Begrenset) ettersom brukergrensesnittet ikke var kompatibelt med Forsvarets datasystem<sup>9</sup>. Flere av de som ble tilsendt undersøkelsen, som også var i Norge under utdanningsåret 2021-2022, var på utenlandsoppdrag når undersøkelsen ble sendt ut. Grunnet operasjonssikkerhetsmessige

---

<sup>8</sup> Personellgruppen kan ikke beskrives nærmere da dette vil gå på akkord både med anonymisering av bataljonene oppgaven omhandler og enkeltpersoner innenfor gruppen.

<sup>9</sup> Det finnes ugraderte systemer egnet for slike undersøkelser, men prosessen ved å logge inn her er betraktelig mer omfattende enn alternative plattformer.

hensyn er/var flere av disse ikke tilgjengelig på alternative (sosiale) medier, og undersøkelsen har ikke nådd frem til flere av respondentene. Dette vil føre til en viss grad av systematisk skjevhet i frafallet da utenlandsoppdrag omfatter hele enheter (hele lag/tropper). Videre er det også flere som har mottatt undersøkelsen, men ikke registrert at det er kommet en henvendelse. Dette til tross for at purringer er gjort, både generelt via fellesmailer på FISBasis og direkte til personer som det er antatt at ikke har svart.

Oppsummert vurderes utvalgsprosessene for begge metodene som pålitelige og gode, samt at flere av frafallene er naturlige. Generelt oppleves respondentmassen i stor grad som representative for populasjonen. Samtidig vil utfordringer med systematisk skjevt frafall tilknyttet personellenheter i utlandet og andre personellenheter som vi mente hadde et dårlig grunnlag for å svare, svekke undersøkelsesoppleggets eksterne gyldighet (ytre validitet) og påvirke den statistiske generaliseringen. Frafallet av én spesialist i det kvalitative opplegget vil også delvis redusere den teoretiske generaliserbarheten, men i mindre grad. Dette begrunnet i at omfanget av intervjuet og antall respondenter anses som tilstrekkelig.

### **4.3 Kvaliteten i undersøkelsene – pålitelighet og gyldighet**

I forrige delkapittel ble utvalgsprosessen og oppgavens eksterne gyldighet analysert og drøftet. I dette delkapittelet skal validiteten og reliabiliteten til intervjuguiden og spørreundersøkelsen drøftes nærmere. Måler vi det vi ønsker å måle, og i hvilken grad kan resultatene egentlig stoles på? Også her vil det intensive og ekstensive designet omhandles hver for seg.

#### **4.3.1 Validitet og reliabilitet – Det individuelle intervjuet**

Under presentasjonen av problemstillingen ble det kjent at oppgaven har en pragmatisk tilnærming til forskningsspørsmålet og at den metodiske fremgangsmåten kan beskrives som abduktiv. «Virkeligheten» lar seg ikke nødvendigvis kun beskrives av empiri på den ene siden av skalaen, eller teori på den andre. Av den grunn er det spesielt viktig at virkeligheten valideres. Virkeligheten i dette tilfellet er offiserenes og spesialistenes egne perspektiver tilknyttet sin translatørrolle. Vår utfordring blir da å hente ut denne informasjonen ved å stille «*de riktige spørsmålene til de rette folkene*». Er det faktisk samsvar mellom «virkeligheten» og vår beskrivelse av denne gjennom identifiserte funn?

Som tidligere nevnt ble informasjonsprinsippet benyttet i utvelgelsen av respondenter. Dette grepet, spesielt når et komplekst fenomen som OMT forskes på, vil i stor grad øke oppgavens

reliabilitet ettersom respondentene i større grad evner å gi relevant informasjon om fenomenet (Alvesson, 2011). Videre ble validiteten og representativiteten vurdert som ytterligere styrket ved å forske på de mest egnede respondentene fra både tropp-, kompani- og bataljonsnivå, fremfor kun et enkelt nivå. Ettersom respondentene beretter sine egne perspektiver må det også forutsettes at de gir en ekte representasjon av virkeligheten. Samtidig må utfordringene fra underkapittel 4.1.2.1 hensyntas, der respondentene kan oppleve et press om å fremstå mer kunnskapsrike om translasjon og implementeringsprosessen enn de i realiteten er. Denne problemstillingen ble dog diskutert med respondentene før intervjuene, som et grep for å øke validiteten. Vurderingen samlet sett er derfor at respondentene og intervjuet innehar høy grad av validering, et inntrykk som også ble forsterket under analysearbeidet. Respondentene opplevdes som sannferdige, og vi satt ikke med oppfatning om at respondentene forsøkte å fremme seg selv eller forsøkte å påvirke forskningen i noen bestemt retning.

Selv om respondentene oppleves som sannferdige og reliable har dette ingen metodisk effekt dersom spørsmålene som stilles måler noe helt annet enn det som er formålet. Det var utformingen av spørsmålene til intervjuet som kanskje har vært noe av det mest utfordrende med hele forskningsprosjektet. Det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn, i form av translatorkompetanse og de fire dydene, kan beskrives som delvis lite håndfast og mer teoretisk, eller «pragmatisk institusjonalisme», slik Røvik definerer det (Røvik, 2007, s. 319). Som illustrert i 4.1.1.1, ble utfordringen med operasjonalisering av spørsmål løst ved hjelp av en konkretiseringspyramide der spørsmålene ble utarbeidet for å svare på en rekke indikatorer. Indikatorene brukes som verktøy for å besvare problemstillingen og kan sees på som spørsmålenes røde tråd. Av den grunn passer de godt til å forske på respondentenes empiriske «virkelighet». Spørsmålet videre er hvor godt spørsmålene i intervjuguiden faktisk svarer på indikatorene, altså hvor valide de er. Dette spørsmålet forblir en vurderingssak og lar seg ikke besvare med to streker under svaret, men med utgangspunkt i analysearbeidet av svarene opplevdes spørsmålene som valide. Dette begrunnes i at svarene, til tross for at metoden var kvalitativ, lot seg sammenligne kvantitativt etter kodifisering. Kodifiseringen og sammenligningen beskrives nærmere ved presentasjon av funn. Det at spørsmålene som ble stilt opplevdes som godt egnet for å svare på indikatorene, og at indikatorene igjen var hensiktsmessige for å identifisere, sammenligne og drøfte eventuelle forskjeller mellom offiserer og spesialister, gjør at intervjuet oppleves som valid. Dette blir videre forsterket ved at flere av indikatorene bestod av en rekke enkeltspørsmål, der spørsmålene fungerte som en slags kvalitetssikring dersom respondentene hadde utfordringer med å svare på enkelte

spørsmål. Det skal også nevnes at intervjuguiden ble validert gjennom tidligere nevnte testintervju, der testrespondenten i etterkant var med i vurderingsarbeidet av hvor godt spørsmålene traff for å besvare forskningsspørsmålet.

Det som kan svekke oppgavens validitet, som vi har vært inne på flere ganger tidligere, er det faktum at OMT og kulturell implementering av organisasjonsidéen er relativt omfattende og noe utfordrende å definere for den enkelte. Utfordringen løftes og diskuteres også før og under intervjuene som en del av intervjuguiden. Til tross for at én respondent kan ha klare formeninger forbundet med hva kulturell implementering av OMT innebærer, er det ikke gitt at en annen respondent sitter med tilsvarende bilde og kontekst. To ulike respondenter fra to ulike bataljoner har sannsynligvis også et ulikt bilde av hvordan OMT har påvirket sin egen enhets særegne kultur. Konteksten vil også variere, og selv om den er avgrenset til utdanningsåret 2021-2022 er det sannsynlig at respondentene fokuserer på ulike enkelthendelser eller perioder, fremfor implementeringsprosessen i sin helhet. Overnevnte grunner kan derfor bidra til å svekke undersøkelsens validitet. Dette til tross for at spørsmålene har tatt høyde for disse utfordringene. Validiteten kan i etterkant dog styrkes dersom det gjennomføres lignende forskning på temaet på samme populasjon, og funnene samsvarer med funnene i denne oppgaven. (Jacobsen, 2015, s. 237).

#### **4.3.2 Validitet og reliabilitet – spørreundersøkelsen**

Hensikten med spørreundersøkelsen var todelt. For det første var målet å forske på eventuelle forskjeller mellom translatørers utøvende roller. For å svare på dette ble det ansett som naturlig at de ansatte, som daglig blir direkte påvirket av translatørens utøvende rolle, egnest seg som respondenter. For det andre fungerte spørreundersøkelsen som et supplement til intervjuguiden i form av en pålitelighetstest, der translatørens egne perspektiver ble testet opp mot inntrykket de ansatte hadde. Undersøkelsen vil ikke kunne si noe om translatørens egne perspektiver er korrekte eller gale, for translatørens egne perspektiver er jo «deres egen virkelighet» og dermed deres fasit, men den vil kunne identifisere eventuelle motstridende observasjoner mellom deres egne perspektiver og utøvende roller. Disse eventuelle motstridende observasjonene vil kunne brukes for å kontrollere validiteten tilknyttet translatørens svar, samt i analysearbeidet for å analysere hvordan dette kan påvirke implementeringen.

For at en spørreundersøkelse skal ha høy begrepsmessig gyldighet, også kalt internt validitet, er det essensielt at måleparameterne i undersøkelsen måler det som ønskes å måles (Jacobsen, 2015, s. 351-352). Til forskjell fra intervjuguiden, ble indikatorene tilknyttet spørreundersøkelsen videreført og utledet fra intervjuguiden, men tilpasset de ansatte som gjenstand for translatørens utøvende roller. Konkretiseringen av selve spørsmålene ble også tilpasset de ansatte etter samme fremgangsmåte som illustrert i Figur 13. Et eksempel på sammenhengen mellom intervjuguiden og spørreundersøkelsen illustreres nedenfor:

Intervjuguide			Spørreundersøkelse		
Nr.	Spørsmål	Indikasjon	Spørsmål	Svaralternativer	Indikasjon
2.1	For mange er OMT et abstrakt, høytstående og dels altomfavnende begrep som definerer Forsvarets personellstruktur. Har du noen gang blitt nødt til å forklare hva OMT innebærer / er for andre?	I hvilken grad klarer respondenten å språksette OMT som organisasjonside for egen kontekst?	Har noen i ditt nærmeste command-team forsøkt å forklare hvorfor OMT er innført og hva det betyr for den enkelte på ditt nivå?	a. Ja, min sjef (Offiser) b. Ja, min sjefssersjant (Spesialist) c. Begge har forklart dette d. Nei	Motpart til spørsmål 2.1 i intervjuguide.
2.1.1	Hvis ja, hvordan syntes du det gikk å forklare det?				
2.1.2	Hvordan følte du mottaker av forklaringen forstod det du formidlet? Kom gjerne med eksempler				

Figur 15: Eksempel på sammenheng mellom intervjuguide og spørreundersøkelse

Som forsøkt eksemplifisert ovenfor er spørsmålene og indikatorene til spørreundersøkelsen utledet fra intervjuguiden, men tilpasset de ansatte. Generelt oppleves spørsmålene som valide og vil gi et godt utgangspunkt for å vurdere translatørens utøvende roller.

Ambisjonsnivået med spørreundersøkelsen, med hensyn til kvantitativ analyse, er lavere enn rent tradisjonelle kvantitative oppgaver. Oppgavens forskningsspørsmål har ingen målsetning om å studere eventuelle samvariasjoner mellom rangordnede og metriske variabler. Det anses som at de kategoriske variablene vil gi gode nok indikasjoner på det problemstillingen søker å besvare. Derfor vil det primært nyttes univariate analyser for å vise til mål på sentraltendens og spredning. Det er dermed ikke sagt at undersøkelsen ikke vil bli mer valid ved å gjennomføre bi- og multivariate analyser, snarere tvert imot, men slik problemstillingen er definert anses ikke dette som nødvendig. Eventuelle kausale sammenhenger vil derfor ikke være gjenstand for analyse i denne oppgaven.



## **4.4 Forskningsetikk**

### **4.4.1 Forskningsetiske prinsipper og -retningslinjer**

Forskningsetikken som ligger til grunn i oppgaven er prinsipper og retningslinjer hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene, samt Jacobsens tre definerte krav til forskningsetikk. Sistnevnte bygger på «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora». Kort oppsummert bygger prinsippene på respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet, og kravene på rett til informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli gjengitt korrekt (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019, 2021; Jacobsen, 2015, s. 47-52). For å være i tråd med retningslinjene ble det opprettet og godkjent informasjons- og samtykkeskriv til samtlige respondenter tilknyttet både intervjuene og spørreundersøkelsen (Se vedlegg 4 og 5). Godkjenningen ble gjort av NSD den 28. mars 2022. Søknaden om å gjennomføre forskning på Forsvaret ble godkjent av FHS 20. april 2022, og respektive bataljonssjefer godkjente forskning på egne avdelinger 21. mars 2022. I forkant av intervjuene ble godkjenningene fra Forsvaret og NSD fremvist, og samtykkeskjema med informasjon om forskningsformålet ble signert av hver enkelt respondent.

### **4.4.2 Forskning på egen organisasjon**

Som tidligere belyst er Forsvaret en personelltung organisasjon, hvor nesten 4 000 er ansatte i Hæren alene (Forsvaret, 2021a). Til tross for dette oppleves Hæren, og spesielt Brigade Nord, som relativt liten for de som jobber der. Som ansatt har man venner og bekjenskaper på tvers av bataljonene, noe som ikke har vært et unntak ved gjennomføringen av undersøkelsene. Til tross for dette, opplevdes intervjuene som relativt uproblematisk og vi opplevde respondentene som sannferdige og at de ikke hadde noen bakenforliggende hensikter med å stille til intervju. Selv om mange har følelser og personlige meninger om OMT følte vi at en nødvendig kritisk avstand ble holdt og at respondentene var objektive. Unntaket var spørsmål der subjektive meninger om prosessen ble stilt. Det som derimot var utfordrende, var analysearbeidet i etterkant. Flere av respondentene var bekjente, og det var en prøvelse å skille mellom det respondentene faktisk sa og mente under intervjuene, og det forfatterne i enkelte tilfeller kunne tilegne respondentene, med bakgrunn i bekjentskapet og tidligere antakelser. Av den grunn ble det gjennomført ulike tiltak for å opprettholde objektivitet fra forfatternes side, noe som i etterkant anses at har fungert godt.

Arbeidet med reduksjon av risiko for identifisering av respondentene og de utvalgte avdelingene har også vært utfordrende, og har lagt begrensninger på hvordan oppgaven har blitt skrevet. Command teamene i de ulike avdelingene vil relativt enkelt la seg identifisere, spesielt på høyere nivå, dersom det blir allment kjent hvilke avdelinger som har blitt forsket på. Det er utvilsomt mange som kjenner denne informasjonen, primært de som selv har deltatt i undersøkelsene internt i organisasjonen, men utad skal ikke dette være kjent. Av den grunn var tilbakemeldingen fra NSD også at anonymisering ikke kunne garanteres, men at samtykkeskjemaet måtte presisere at personidentifisering *kan* være mulig. Risikoen har dermed fra vår side blitt redusert der vi så at det var mulig.

Avslutningsvis skal det nevnes at det å forske på forskjeller mellom to ulike personellkategorier, hvor den ene gruppe har akademisk utdanning og den andre ikke, også byr på etiske utfordringer. Dette gjelder spesielt når translatørene vurderes opp mot hverandre i hvor «gode translatører» de er, med utgangspunkt i det bakenforliggende teoretiske rammeverket. Derfor er det ekstra viktig å være bevisst i hvilken grad det kan sies noe om generaliserbarheten tilknyttet oppgavens funn. Det er ikke gitt at de eventuelle forskjellene som avdekkes her gjelder for offiserer og spesialister i andre avdelinger. I og med at undersøkelsen er en tverrsnittstudie vil heller ikke funnene være gyldige i andre kontekster. Om tre år vil eksempelvis samtlige respondenter ha byttet avdeling og konteksten er endret ved at implementeringen av OMT kulturelt er kommet lenger.

## 5 Funn

Funnene fra undersøkelsene vil presenteres med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og de fire dydene. I hver dyd vil funnene deles opp i de ulike indikatorene og det kvalitative og kvantitative undersøkelsesopplegget. Funnene tar utgangspunkt i det skjematiske analyseverktøyet som ble brukt for å sammenligne svarene til respondentene fra intervjuene og svarene fra spørreundersøkelsen. Skjemaet brukt til sammenligningen av intervjuobjektens svar vises nedenfor for å gi en indikasjon på hvordan analysearbeidet er gjennomført, men kan sees i sin helhet i vedlegg 3. Det skal understrekes at verktøyet kun er brukt for sammenligningsarbeidet for å lettere vise til konkrete funn. I analysen er det de kvalitative svarene som er lagt til grunn for analysen, ikke den kvantitative operasjonaliseringen i form av tallverdier.

Dyd	Offiserer (OF)								Spesialistbefal (OR)							
	Indikator	OF-1X	OF-1Y	OF-2X	OF-2Y	OF-3X	OF-3Y	Snitt spørsmål	Indikator	OR-1X	OR-1Y	OR-2X	OR-2Y	OR-3X	Snitt spørsmål	
Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter	1.1	I noen grad	I liten grad	I stor grad	I stor grad	I noen grad	I svært stor grad	3,5	1.1	I liten grad	I svært liten grad	I noen grad	I stor grad	I noen grad	2,6	
	1.2	I noen grad	I noen grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I noen grad	3,0	1.2	I svært liten grad	I svært liten grad	I stor grad	I noen grad	I noen grad	2,4	
	1.3	I liten grad	I svært liten grad	I svært stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	3,8	1.3	I noen grad	I liten grad	I stor grad	I svært stor grad	I stor grad	3,6	
	1.4	I stor grad	I noen grad	I stor grad	I stor grad	I noen grad	I stor grad	3,7	1.4	I stor grad	I noen grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	3,8	
	1.5	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	I stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	4,3	1.5	I noen grad	I noen grad	I liten grad	I stor grad	I noen grad	3,0	
	Snitt individ	3,0	2,6	4,0	4,0	4,0	4,4	3,7	Snitt spesialist	2,6	2,0	3,2	4,0	3,6	3,1	
Snitt offiserer	3,7								Snitt spesialist	3,1						
Den modige og kreative oversetter	2.1	I noen grad	I noen grad	I stor grad	I stor grad	Har ikke språksatt	I stor grad	3,6	2.1	Har ikke språksatt	Har ikke språksatt	I liten grad	I stor grad	I noen grad	3,0	
	2.2	Modifiserende	Modifiserende	Modifiserende	Radikal	Modifiserende	Modifiserende	X	2.2	Modifiserende	Modifiserende	Modifiserende	Radikal	Modifiserende	X	
	Oversettelsesmodus og bruk av CT-instruks	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I liten grad	I liten grad	I stor grad	2,8	Oversettelsesmodus og bruk av CT-instruks	I liten grad	I stor grad	I liten grad	I stor grad	I stor grad	3,2	
	Snitt individ	2,5	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	3,2	Snitt spesialist	2,0	4,0	3,0	4,0	3,5	3,2	
Snitt offiserer	3,2								Snitt spesialist	3,2						
Den tålmodige oversetter	3.1	I noen grad	I noen grad	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I noen grad	3,3	3.1	I svært liten grad	I svært liten grad	I stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	3,2	
	3.2	10 år	10 år	4 år	8 år	20 år	Aldri	X	3.2	0 år*	10-15 år	20 år	10 år	13 år	X	
	3.3 Karriere- og tjenesteplan	I noen grad	I stor grad	I stor grad	I noen grad	I noen grad	I stor grad	3,5	3.3 Karriere- og tjenesteplan	I svært liten grad	I svært liten grad	I svært stor grad	I svært liten grad	I liten grad	2,0	
	3.3 CT-instruks	For sent	Egnet tidspunkt	For sent	For sent	Egnet tidspunkt	Egnet tidspunkt	X	3.3 CT-instruks	For sent	Egnet tidspunkt	For sent	For sent	For sent	X	
	3.3 Konkretisering	I liten grad	I liten grad	I noen grad	I noen grad	I liten grad	I stor grad	2,7	3.3 Konkretisering	I liten grad	I noen grad	I noen grad	I stor grad	I stor grad	3,2	
	3.4	I stor grad	I noen grad	I noen grad	I liten grad	I svært stor grad	I stor grad	3,5	3.4	I stor grad	I stor grad	I liten grad	I stor grad	I noen grad	3,4	
Snitt individ	3,0	3,0	3,8	3,0	3,0	3,8	3,3	Snitt spesialist	2,0	2,3	3,5	3,5	3,5	3,0		
Snitt offiserer	3,3								Snitt spesialist	3,0						
Den sterke oversetter	4.1	Har møtt på, ikke håndtert grunnet manglende myndighet	Har møtt på, hatt myndighet, men ikke vært sterk (kyndig)	Har ikke møtt på, grunnet gode preventiv tiltak (kyndighet) som følge av gitt myndighet	Har møtt på, vært kyndig (sterk), men ikke hatt myndighet	Har ikke møtt på grunnet tidligere preventivt arbeid.	Har møtt på, både vært sterk (kyndig) og hatt myndighet. God effekt	X	4.1	Har ikke møtt på da det er få slike utfordringer på slett nivå (posisjon)	Har ikke møtt på da det er få slike utfordringer på slett nivå (posisjon)	Nei, kan ikke svare på hvorfor	Har møtt på, vært kyndig (sterk), og (st)il en viss grad hatt myndighet	Har ikke møtt på, grunnet tidligere preventivt arbeid i form av informasjon (kyndighet)	X	
	4.2 Får frihetsgrader	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	X	4.2 Får frihetsgrader	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	X	
	4.2 Gir frihetsgrader	Ikke relevant	Ikke relevant	I svært stor grad	I stor grad	I stor grad	I noen grad	4,0	4.2 Gir frihetsgrader	Ikke relevant	Ikke relevant	I stor grad	I liten grad	I noen grad	3,0	
	4.3	I noen grad	I noen grad	I svært stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	4,3	4.3	I svært liten grad	I svært liten grad	I liten grad	I stor grad	I liten grad	2,0	
	4.4	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Delvis positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, nokså positiv til innføringen	X	4.4	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, likegyldig til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, nokså positiv til innføringen	X	
	Snitt individ	3,0	3,0	5,0	4,5	4,5	4,0	4,0	Snitt spesialist	1,0	1,0	3,5	3,0	2,5	2,2	
Snitt offiserer	4,0								Snitt spesialist	2,2						

Figur 16: Skjematiske sammenstilling for analyse fra intervjuene.

I kodifiseringsarbeidet er respondentenes uttalelser på indikatorene analysert og omgjort til følgende sammenlignbare svar, med tilhørende svarverdier (1-5):

- I svært liten grad (1,0)
- I liten grad (2,0)
- I noen grad (3,0)
- I stor grad (4,0)
- I svært stor grad (5,0)

For spørreundersøkelsen ble Nettskjema sitt eget analyseverktøy benyttet, og svarene ble kodifisert for enklere sammenligning.

## **5.1 Funn dyd 1 – Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter**

### **5.1.1 Dyd 1 – Translatørens egne perspektiver (Intervju)**

#### **5.1.1.1 Indikator 1.1**

- *Kjenner respondenten til overordnet intensjon og de ønskede effektene av implementeringen?*

Offiserene har et snitt på 3,5, imellom «*i noen grad*» og «*i stor grad*», mens spesialistene ligger på 2,6, imellom «*i liten grad*» og «*i noen grad*».

#### **5.1.1.2 Indikator 1.2**

- *Anvender respondenten sin kunnskap om bakgrunnen for innføringen inn i organisasjonen?*

Offiserene har et snitt på 3,0 «*i noen grad*», mens spesialistene ligger på 2,4, imellom «*i liten grad*» og «*i noen grad*».

#### **5.1.1.3 Indikator 1.3**

- *I hvilken grad har respondenten inngående kjennskap til idéen som skal overføres og oversettes fra originalkonteksten?*

Offiserene har et snitt på 3,8, imellom, mens spesialistene ligger på 3,6. Begge ligger imellom «*i noen grad*» og «*i stor grad*».

#### 5.1.1.4 Indikator 1.4

- *I hvilken grad har respondenten kjennskap og erfaring med sin enhet/avdeling, evt. overordnet enhet før øvrig, samt tjenestetid i Forsvaret?*

Offiserene har et snitt på 3,7, imellom, mens spesialistene ligger på 3,8. Begge ligger imellom «i noen grad» og «i stor grad».

#### 5.1.1.5 Indikator 1.5

- *I hvilken grad mener respondenten at hen har introdusert og materialisert OMT for sin egen kontekst?*



Offiserene har et snitt på 4,3, imellom «i stor grad» og «i svært stor grad», mens spesialistene ligger på 3,0, «i noen grad».

#### 5.1.1.6 Totalt




Basert på translatørenes egne perspektiver er offiserene (3,7) mer *kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversettere* enn spesialistene (3,1).

### 5.1.2 Dyd 1 – Translatørenes utøvende rolle (Spørreundersøkelse)

Svarfordeling spørsmål 6:

Hvem i command-teamet som leder deg er det som har best kjennskap til særegenhetene til din enhet, herunder styrker, svakheter, potensiale og utfordringer? *		
Svar	Antall	Prosent
Sjefen (Offiser)	65	30,4 % 
Sjefssersjanten/Troppersjanten (Spesialist)	90	42,1 % 
Likestilt	59	27,6 % 

Svarfordeling spørsmål 7:

Oppfatter du at din sjef eller sjefssersjants situasjonsforståelse samsvarer med hva du opplever "på bakken"? Hvis ja, hvem har i så fall best forståelse? *		
Svar	Antall	Prosent
Ja, min sjef	30	14 % 
Ja, min sjefssersjant/troppersjant	64	29,9 % 
Ja, begge	81	37,9 % 
Nei	39	18,2 % 

## 5.2 Funn dyd 2 – Den modige og kreative oversetter

### 5.2.1 Dyd 2 – Translatørenes egne perspektiver (Intervju)

#### 5.2.1.1 Indikator 2.1

- *I hvilken grad klarer respondenten å språksette OMT som organisasjonsidé for egen kontekst?*

Offiserene har et snitt på 3,6, og ligger derfor imellom «i noen grad» og «i stor grad». Spesialistene ligger på 3,0 «i noen grad». Fem av seks offiserer (83%) har forklart hva OMT innebærer/er for andre, mens kun tre av fem av spesialistene (60%) har blitt nødt til det samme. Kun de som har vært nødt til å språksette OMT er inkludert i analysen.

#### 5.2.1.2 Indikator 2.2 – Brukt oversettelsesmodus og Command team instruks

- *Hvilken oversettelsesmodus har respondenten brukt i forbindelse med implementeringen, samt hvor mange frihetsgrader har eventuelt respondenten brukt?*

Når det kommer til oversettelsesregler, har nesten samtlige translatører implementert OMT i henhold til modifierende modus. Unntaket er Command team 2 (OF-2Y og OR-2Y), der begge har benyttet den radikale modus.




For å måle i hvor stor grad respondentene har anvendt frihetsgrader ble det vurdert i hvilken grad de benyttet seg og var lojale til CT-instruksen. Funnene tyder på at offiserene i noe mindre grad (2,8) benyttet denne, sammenlignet med spesialistene (3,2). En viktig presisering er at lav score indikerer høy kreativitet, mens høy score indikerer lojalitet til CT-instruksen.

#### 5.2.1.3 Totalt

Til tross for lik snittscore for begge kategoriene (3,2) vurderes offiserene som både *modigere og mer kreative oversettere*. Dette begrunnes i avsnittet ovenfor.

### 5.2.2 Dyd 2 – Translatørenes utøvende rolle (Spørreundersøkelse)



Svarfordeling spørsmål 8:

Har noen i ditt nærmeste command-team forsøkt å forklare hvorfor OMT er innført og hva det betyr for den enkelte på ditt nivå? *		
Svar	Antall	Prosent
Ja, min sjef (Offiser)	21	9,8 % 
Ja, min sjefssersjant/troppersjant (Spesialist)	13	6,1 % 
Ja, begge har forklart dette	42	19,6 % 
Nei	138	64,5 % 

### Svarfordeling spørsmål 9:

**Ansvarsfordeling mellom stillingene i command team i Hæren ble i 2019 regulert i en egen instruks: \***  
*"Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren"*

Er du kjent med at denne instruksen eksisterer?

Svar	Antall	Prosent
Ja	111	51,9 % 
Nei	103	48,1 % 




### Svarfordeling spørsmål 10:

**Hvem informerte deg om at en slik instruks eksisterer? \***

Svar	Antall	Prosent
Nærmeste sjef (Offiser)	21	18,9 % 
Nærmeste sjefssersjant/troppssersjant (Spesialist)	22	19,8 % 
Høyere sjef (Offiser)	4	3,6 % 
Høyere sjefssersjant (Spesialist)	25	22,5 % 
En kollega	24	21,6 % 
Fant det ut selv	15	13,5 % 





### Svarfordeling spørsmål 11:

**Har du som del av et command-team gjennomgått instruksen med command-teamet som leder deg? Eksempelvis som en forventningsavklaring ved oppstart. \***

Svar	Antall	Prosent
Ja, med sjefen (offiser)	20	29,9 % 
Ja, med sjefssersjanten (spesialist)	12	17,9 % 
Nei, dette har ikke blitt gjennomført	29	43,3 % 
Nei, jeg visste ikke om denne instruksen før nå	6	9 % 

### Svarfordeling spørsmål 12:

**Har du som del av et command-team bevisst gjennomgått instruksen med dine underordnede ledere, og din motpart/motparter i command-teamet? \***

Svar	Antall	Prosent
Ja, med begge deler	19	28,4 % 
Kun med motpart i command-team	30	44,8 % 
Kun med underordnede i ledere	3	4,5 % 
Nei, ikke med noen	15	22,4 % 

### Svarfordeling spørsmål 13:

**I denne instruksen er det skissert en tydelig ansvarsfordeling mellom de ulike stillingene i command-teamet. Har noen gjennomgått denne fordelingen med deg slik at du er trygg på hvem som gjør hva i din nærmeste ledelse? \***

Svar	Antall	Prosent
Ja, min eller en høyere sjef har gjort dette	37	17,3 % 
Ja, min eller en høyere sjefssersjant har gjort dette	35	16,4 % 
Ingen har gjort dette	99	46,3 % 
Noen andre utenfor command-teamene jeg forholder meg til har gjort dette	43	20,1 % 

### Svarfordeling spørsmål 14:

**I hvilken grad opplever du at offiserer eller spesialister i command-teamet du forholder deg til gjør tilpasninger, slik at OMT passer best mulig for din enhet?**

**Svar fordelt på antall**

	I liten grad	I noen grad	Hverken eller	I stor grad	I meget stor grad
Sjef (offiser) *	16	49	76	69	4
Sjefssersjant (OR) *	12	44	68	80	10

**Svar fordelt på prosent**

	I liten grad	I noen grad	Hverken eller	I stor grad	I meget stor grad
Sjef (offiser) *	7,5 %	22,9 %	35,5 %	32,2 %	1,9 %
Sjefssersjant (OR) *	5,6 %	20,6 %	31,8 %	37,4 %	4,7 %

### Svarfordeling spørsmål 15:

**Hvis du må velge enten offiseren eller spesialisten, hvem har gjort de største tilpasningene for din enhet?**

Svar	Antall	Prosent
Sjefen	79	36,9 % 
Sjefssersjanten	112	52,3 % 
Ingen har tilpasset OMT til min avdeling	23	10,7 % 



## 5.3 Funn dyd 3 – Den tålmodige oversetter

### 5.3.1 Dyd 3 – Translatørens egne perspektiver (Intervju)

#### 5.3.1.1 Indikator 3.1

- *I hvilken grad mener respondenten at den kulturelle implementeringen er akseptert i avdelingen/enheten, og hvordan har eventuelt respondenten påvirket dette?*

Både offiserene (3,3) og spesialistene (3,2) er tilnærmet likestilte når det kommer til spørsmålet om det kulturelle aspektet ved OMT er akseptert i avdelingen. Individuelt innad i kategoriene er det store forskjeller i hvor stor grad respondentene har påvirket dette, men dersom kategoriene sammenlignes i sin helhet er det minimale forskjeller.

#### 5.3.1.2 Indikator 3.2

- *Hvilket tidsestimat har respondenten på når OMT kulturelt er ferdig implementert i Hæren og har materialisert seg?*

Basert på svarene til begge personellkategoriene er det naturligvis utfordrende å fastsette et nøyaktig tidsestimat. For respondentene ble det også presisert at vi kun var ute etter et estimat. Til tross for relativt store variasjoner innad i kategoriene er begge kategoriene generelt enige om at det vil ta over 10 år før implementeringen er ferdig implementert. Svarene som skiller seg ut mellom kategoriene er at henholdsvis en respondent fra offisergruppen mente OMT kulturelt aldri ville la seg implementere, mens en respondent fra spesialistgruppen hentydet at det allerede var ferdig implementert ettersom alle spesialistene formelt var konvertert.

#### 5.3.1.3 Indikator 3.3

- *Hvilket syn har respondenten på inkubasjonstiden før språkmitten implementeres i praksisplanet?*

For å svare på denne indikatoren er det sett på flere faktorer, herunder i hvilken grad det formelle dokumentet «karriere- og tjenesteplan» er oppdatert og tilpasset respondentens stilling etter innføringen av OMT, respondentens syn på tidspunktet Command team instruksen ble publisert og i hvilken grad og når OMT ble konkretisert for respondentene.

Offiserene opplever at karriere- og tjenesteplanene «*i noen til stor grad*» (3,5) er tilpasset deres stillinger. Spesialistene på sin side mener de «*i liten grad*» (2,0) er tilpasset. Hos offiserene er svarene relativt jevne, men hos spesialistene er det svært store variasjoner. Tre

av fem spesialister mener planene «*i svært liten grad*» er tilpasset, mens en mener den «*i svært stor grad*» er tilpasset.

Når det gjelder tidspunktet for innføringen av Command team-instruksen er begge personellkategoriene relativt samstemte. Samtlige mener tidspunktet instruksene ble innført på var *egnet* eller *for sent*. Samtidig er det en betydelig større andel (80%) av spesialistene som mener den ble innført for sent, mens halvparten av offiserene delte dette synet.

Begge personellkategoriene mener at OMT kun i noen grad er språksatt for dem fra overordnede Command team. For offiserene er OMT konkretisert imellom «*i liten grad*» og «*i noen grad*» (2,7), mens spesialistene mener det er konkretisert imellom «*i noen grad*» og «*i stor grad*» (3,2).

#### 5.3.1.4 Indikator 3.4

- *Translasjonsteorien peker på at en forutsetning for en vellykket oversettelse sannsynligvis har sammenheng med translatørens tid og tilstedeværelse. I hvilken grad er respondenten enig i denne teorien?*




Begge personellkategoriene er omtrent like enige (OF – 3,5) og (OR – 3,4) på indikatoren og mener at det i noen til stor grad er begrenset hvor mye en OF som sitter i 2 år vil evne å påvirke den kulturelle implementeringen av OMT.

#### 5.3.1.5 Totalt

Basert på translatørenes egne perspektiver er offiserene (3,3) mer *tålmodige oversettere* enn spesialistene (3,0).

### 5.3.2 Dyd 3 – Translatørenes utøvende rolle (Spørreundersøkelse)

Svarfordeling spørsmål 16:

Har du opplevd at det har vært motstand eller skepsis til OMT i din avdeling? *		
Svar	Antall	Prosent
Ja	97	45,3 % 
Nei	51	23,8 % 
Usikker	66	30,8 % 

### Svarfordeling spørsmål 17:

<b>Opplever du at medlemmer i command-team du forholder deg til har forsøkt å redusere motstanden og skepsisen gjennom dialog eller øvrige tiltak? *</b>		
Svar	Antall	Prosent
Ja	82	38,3 %
Nei	52	24,3 %
Usikker	80	37,4 %

### Svarfordeling spørsmål 18:

<b>Hvem i command-teamet er det som primært har forsøkt å redusere motstanden? *</b>		
Svar	Antall	Prosent
Sjefen (Offiseren)	18	22 %
Sjefssersjant/troppssersjant (Spesialist)	15	18,3 %
Begge har i like stor grad gjort dette	49	59,8 %

### Svarfordeling spørsmål 19-21 (tilpasset om respondenten tilhører tropps- kompani- eller bataljonsnivå):

<b>Svar på følgende utsagn som omhandler din troppssjef og troppssersjant i den fortsatte implementeringen av OMT. Du kan velge flere alternativer. *</b>		
Svar	Antall	Prosent
Min troppssjef gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape	26	12,1 %
Min troppssersjant gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape	22	10,3 %
Min troppssjef jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.	13	6,1 %
Min troppssersjant jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.	17	7,9 %
Ingen oppleves å ha fokus på det ovennevnte.	56	26,2 %
<b>Svar på følgende utsagn som omhandler din kompani/eskadronssjef og kompani/eskadronssersjant i den fortsatte implementeringen av OMT. Du kan velge flere alternativer. *</b>		
Svar	Antall	Prosent
Min kompani/eskadronssjef gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape	29	13,6 %
Min kompani/eskadronssersjant gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape	33	15,4 %
Min kompani/eskadronssjef jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.	22	10,3 %
Min kompani/eskadronssersjant jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.	20	9,3 %
Ingen oppleves å ha fokus på det ovennevnte.	28	13,1 %
<b>Svar på følgende utsagn som omhandler bataljonssjef og bataljonssersjant i den fortsatte implementeringen av OMT. Du kan velge flere alternativer. *</b>		
Svar	Antall	Prosent
Min bataljonssjef gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape	22	10,3 %
Min bataljonssersjant gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape	16	7,5 %
Min bataljonssjef jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.	16	7,5 %
Min bataljonssersjant jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.	22	10,3 %
Ingen oppleves å ha fokus på det ovennevnte.	9	4,2 %

## 5.4 Funn dyd 4 – Den sterke oversetter

### 5.4.1 Dyd 4 – Translatørenes egne perspektiver (Intervju)

#### 5.4.1.1 Indikator 4.1

- *Hvordan har respondenten håndtert eventuell motstand mot organisasjonsidéen?*

Av offiserene svarer fire av seks at de har møtt på motstand mot endring. Av disse beskriver to av respondentene at de ikke har hatt formell myndighet til å håndtere utfordringene. En respondent viser til manglende kyndighet til å håndtere motstanden. Den siste respondenten har både hatt myndighet og kyndighet til å håndtere utfordringen, med tilhørende god effekt. To av respondentene har ikke møtt på motstand mot endring. Dette forklares av gode preventive tiltak gjennomført tidligere i den strukturelle implementeringen av OMT.

Blant spesialistene er det kun én respondent som har møtt på motstand mot endring. Vedkommende opplever seg som kyndig, men kun delvis myndig grunnet strukturelle begrensinger. Av respondentene som ikke har møtt på motstand begrunner én dette i gode preventive tiltak gjennomført tidligere i den strukturelle implementeringen av OMT.

#### 5.4.1.2 Indikator 4.2

- *I hvilken grad opplever respondentene at de har myndighet til å ta seg frihetsgrader for at implementeringen av OMT skal bli best mulig tilpasset sin avdeling/enhet?*

Samtlige respondenter svarer at de opplever å få stor handlefrihet fra overordnede til å tilpasse og implementere OMT i egen avdeling/enhet.

Når det kommer til å gi tilsvarende handlefrihet til underordnede Command team svarer offiserene at de «*i stor grad*» gir frihet (4,0), mens spesialistene kun «*i noen grad*» (3,0) gir dette. Her er troppsnivået ekskludert da de ikke har underordnede Command team.

#### 5.4.1.3 Indikator 4.3

- *I hvilken grad har respondenten evnet å forstå og sette seg inn i eventuelle konflikt- og interessedimensjoner som følge av OMT?*

Offiserene svarer at de i betydelig høyere grad evner å forstå og sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner sammenlignet med spesialistene. Offiserene scorer imellom «*i stor grad*» og «*i svært stor grad*» (4,3), mot spesialistene som ligger på «*i liten grad*» (2,0).

#### 5.4.1.4 Indikator 4.4

- *Hvordan respondentene personlig opplever OMT vil kunne påvirke deres roller som translatører.*

Samtlige av offiserene er positive til OMT som organisasjonsidé, med unntak av én, som kun delvis er positiv. Når det gjelder selve innføringen av OMT er kun én nokså positiv, mens resterende stiller seg negative til prosessen.

Når det gjelder spesialistene er samtlige positive til OMT som organisasjonsidé. To er negative til innføringen, én er delvis negativ, én er likegyldig, mens én er nokså positiv.

#### 5.4.1.5 Totalt

Basert på translatørenes egne perspektiver er offiserene (4,0) *sterkere oversettere* enn spesialistene (2,2).

#### 5.4.2 Dyd 4 – Translatørenes utøvende rolle (Spørreundersøkelse)





Svarfordeling spørsmål 22:

Hvem opplever du at stiller størst krav til at din avdeling utvikles i tråd med endringene i OMT, herunder bruk av command-team instruks, karriere og tjenesteplaner, samt kulturell endring?					
Svar fordelt på antall					
	I liten grad	I noen grad	Hverken eller	I stor grad	I meget stor grad
Sjef (offiser) *	18	53	79	61	3
Sjefssersjant (OR) *	18	47	69	70	10
Svar fordelt på prosent					
	I liten grad	I noen grad	Hverken eller	I stor grad	I meget stor grad
Sjef (offiser) *	8,4 %	24,8 %	36,9 %	28,5 %	1,4 %
Sjefssersjant (OR) *	8,4 %	22 %	32,2 %	32,7 %	4,7 %

Svarfordeling spørsmål 23:

Har du selv vært skeptisk til innføringen av OMT? *		
Svar	Antall	Prosent
Ja	122	57 % 
Nei	92	43 % 

Svarfordeling spørsmål 24:

<b>Har noen forsøkt å motbevise deg og forklare deg fordelene med systemet? *</b>		
Svar	Antall	Prosent
Ja, en offiser	20	16,4 % 
Ja, en spesialist	6	4,9 % 
Både offiser og spesialist	59	48,4 % 
Ingen har gjort dette	37	30,3 % 

Svarfordeling spørsmål 25:

<b>Opplever du at medlemmene i command-teamene i din bataljon generelt er positive eller negative til OMT? *</b>		
Svar	Antall	Prosent
Positive	89	41,6 % 
Negative	21	9,8 % 
Hverken eller	104	48,6 % 

Svarfordeling spørsmål 26:

<b>Dersom noen har utvist positivitet eller negativitet til OMT, er dette som oftest sjefen eller sjefssersjanten i din enhets command-team?</b>							
<b>Svar fordelt på antall</b>							
	Svært negativ	Generelt negativ	Noe negativ	Hverken eller	Noe positiv	Generelt positiv	Svært positiv
Sjefen (Offiser) *	4	3	13	115	33	44	2
Sjefssersjanten (Spesialist) *	2	13	29	95	22	51	2
<b>Svar fordelt på prosent</b>							
	Svært negativ	Generelt negativ	Noe negativ	Hverken eller	Noe positiv	Generelt positiv	Svært positiv
Sjefen (Offiser) *	1,9 %	1,4 %	6,1 %	53,7 %	15,4 %	20,6 %	0,9 %
Sjefssersjanten (Spesialist) *	0,9 %	6,1 %	13,6 %	44,4 %	10,3 %	23,8 %	0,9 %

## 6 Drøfting av funn

I det kommende vil funnene fra forrige kapittel analyseres og drøftes med utgangspunkt i problemstillingen *er det forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command team i Brigade Nords avdelinger, hva karakteriserer disse og hvordan kan funnene påvirke implementeringen*. Forskjellene vil drøftes i delkapitlene 6.1 - 6.4, mens forskjellenes karakteristika og hvordan funnene kan påvirke implementeringen vil drøftes i delkapittel 6.5.

### 6.1 Dyd 1 – Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter

Av indikator 1.1 kommer det frem at det er offiserene som best kjenner til den overordnede bakgrunnen for implementeringen og de ønskede oppnådde effektene, og dermed har bedre forutsetning for vellykket oversettelse sammenlignet med spesialistene. Indikator 1.2 viser videre at kunnskapene i større grad anvendes av offiserene under translasjonsarbeidet i organisasjonen. Til tross for store variasjoner internt i personellkategoriene viser indikator 1.3 at både offiserene og spesialistene innehar tilnærmet lik dekontekstualiseringskompetanse, i form av kjennskap, kunnskap og erfaring fra egen avdeling eller enhet. Det samme gjelder til en viss grad for indikator 1.4, hvor kontekstualiseringskompetansen er relativt lik for begge kategoriene. Samtidig er det en minimal, men vesentlig forskjell her, ved at spesialistene selv mener de i noen større grad har bedre kjennskap til egen kontekst (3,8 mot 3,7). Forskjellen på indikatoren forsterkes ytterligere ved funnene fra spørreundersøkelsen, der 42,1% av de ansatte mener at det er spesialistene som har best kjennskap til enhetens særegenheter, mens 30,4% mener at offiserene har det. 27,6% er likestilte (spm. 6). I tillegg mener hele 29,9% at det er spesialistene som har best situasjonsforståelse på bakken, mot kun 14% som mener det er offiserene som har det. 37,9% svarer personellkategoriene er likestilte (spm. 7). Fra indikator 1.5 fremkommer det at offiserene i betydelig større grad har gjort seg tanker for hvordan, samt benytter seg av konkrete virkemidler og strategier for implementeringen.

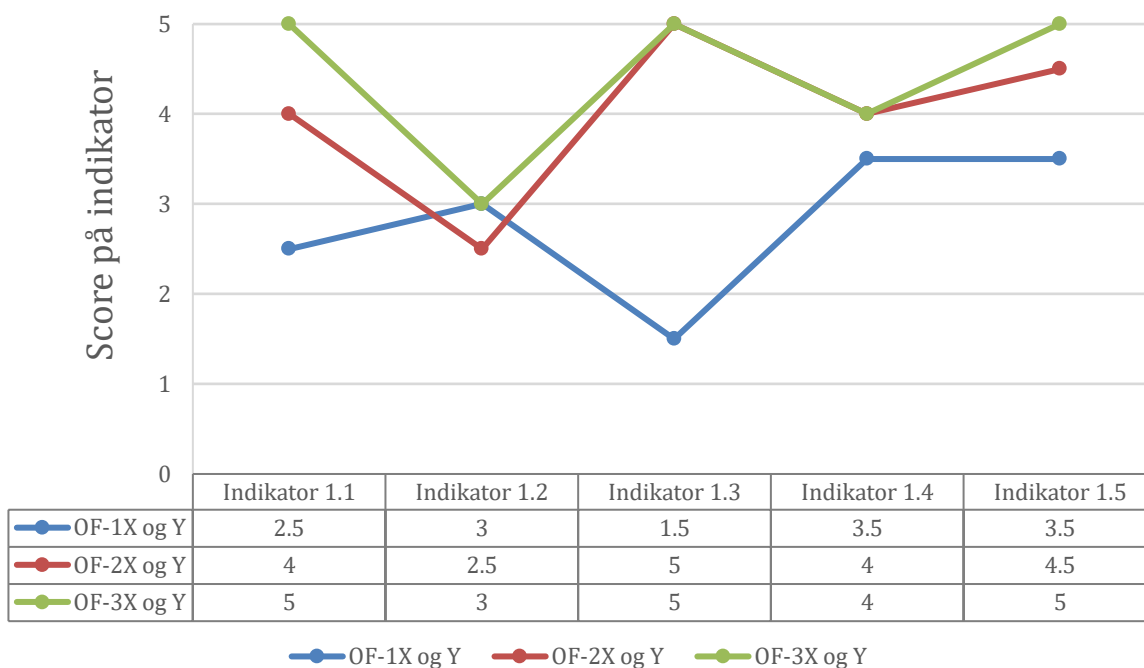
Funnene ovenfor er tilsynelatende klare i offiserenes favør, spesielt når den kvantitative scoringsmodellen legges til grunn. Funnene er også i tråd med antakelsene som ble presentert i innledningen. Samtidig er forskjellene her likevel interessante og kan i noen grad drøftes. Resultatene fra scoringsmodellen indikerer at offiserene kan vurderes som betydelig mer kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversettere enn spesialistene (3,7 mot 3,1). Forskjellene er størst tilknyttet offiserenes kunnskaper generelt om OMT (*det som skal oversettes*), konteksten idéen hentes fra, og deres evne til å vise til konkrete strategier og virkemidler for

oversettingen. Ved hele fire av fem indikatorer scorer offiserene høyest, og ved indikatoren der spesialistene scorer høyest er forskjellen minimal (3,7 mot 3,8). Sistnevnte indikator omhandler respondentens kontekstualiseringskompetanse, herunder kjennskap og kunnskap om egen avdeling/enhet og hvor godt kjent oversetteren er med avdelingens/enhetens kultur. Som beskrevet i teorikapittelet 3.3.3.1 defineres kontekstualiseringskompetansen som kanskje *den aller viktigste* egenskapen en translatør bør inneha for vellykket implementering. Det beskrives videre at selv om den ideelle translatør innehar både dekontekst- og kontekstualiseringskompetanse er det svært sjeldent dette skjer i praksisplanet - spesielt ikke når oversetterne ikke er profesjonelle. Det at spesialistene scorer høyest på denne indikatoren på både intervjuet (minimal forskjell) og spørreundersøkelsen (signifikant forskjell), kan tale for at offiserene ikke nødvendigvis er betydelig mer kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversettere. Det avhenger rett og slett av hvilken indikator som vektlegges som den viktigste egenskapen.

Et annet interessant og spennende funn er knyttet til respondentenes dekontekst- og kontekstualiseringskompetanse og hvilket nivå i hierarkiet Command teamene tilhører. Fra translatørens egne perspektiver vises det en tydelig trend der dekontekst- og kontekstualiseringskompetansen øker i tråd med respondentenes hierarkiske nivå. Klarest vises det at personellkategoriene på troppsnivå (OF/OR 1X/Y – blå trendlinje) scorer vesentlig lavere enn de på kompani (OF/OR 2X/Y – rød trendlinje)- og bataljonsnivå (OF/OR 3X – grønn trendlinje). Trenden vises for både offiserene og spesialistene i figurene på neste side:

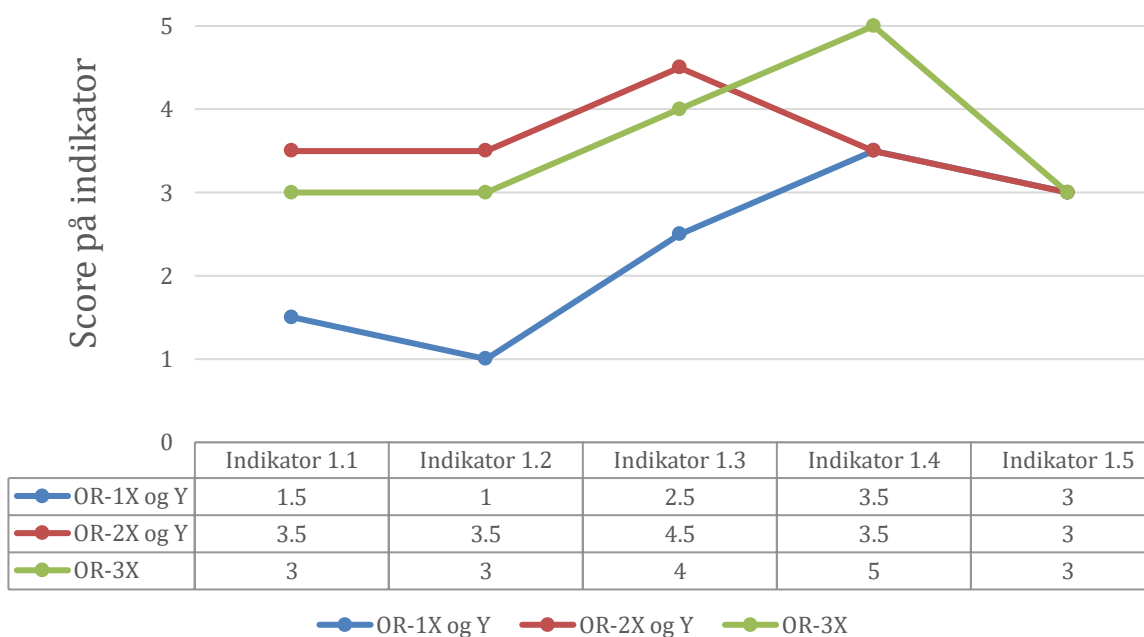


### Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter - OF



Figur 17: Dyd 1 - Ulikheter mellom OF hierarkiske nivå

### Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter - OR



Figur 18: Dyd 1 - Ulikheter mellom OR hierarkiske nivå

I figurene på forrige side fremkommer det at offiserene og spesialistene på det laveste nivået i organisasjonen scorer vesentlig lavere på indikatorene enn på de overliggende. Det vil i klartekst si at Command teamene på troppsnivå, som direkte leder det utøvende militære nivået i avdelingene, i mindre grad enn Command team på kompani- og bataljonsnivå, evner å sette OMT i kontekst. Slik det kom frem i teorikapittelet kan det drøftes for at videre implementering av OMT etter 2021 har endret ledelsesstrategi. Gjennom en større grad av strategi O tilnærming, med en nå «mykere» og mer lærende kulturell implementering, synes det nå være et «bottom-up» drevet arbeid som foregår i organisasjonen. Dette aspektet medfører at det laveste nivået i stor grad avhenger av rette forutsetninger og forståelse av reformidéens implikasjoner, spesielt de som er av den art at normer, verdier og virkelighetsforståelse søkes endret. I de aktuelle avdelingene er dette nivåets endringsagenter, Command team på troppsnivå, i mindre grad enn resten av organisasjonen i stand til å skape disse forutsetningene.

Ved å se nærmere på respondentenes svar innenfor dyd 1 er det tydelig at det blant flertallet mangler en åpenbar forståelse av hva OMTs overordnede effekter var. Respondent OR-1Y uttaler på indikator 1.1 at han vet hva de overordnede effektene med OMT er, og utdyper at: *«Meningen med OMT er å skape et skille mellom OF/OR. De skal ha egne søyler. Det er det overordnede jeg vet om OMT»*. Til samme spørsmål uttaler respondent OF-1Y at: *«Hadde jeg kunne svart tja så hadde det blitt det. For meg er det ikke superrelevant hvorfor»*. Ved at den ene respondenten opplever et klart skille mellom søylene som den overordnede intensjonen med reformen, mens den andre stiller seg noe likegyldig til intensjonene i sin helhet, øker risikoen for at det utøvende nivået i avdelingene ikke besitter riktig eller lik forståelse for reformens implikasjoner. Tidligere i implementeringen opplevde mange av respondentene at informasjon om OMT jevnlig ble presentert for samtlige i avdelingene, men at dette nå har svinnet hen. Kombinasjonen av mindre informasjon fra sentralt hold, og liten grad kontekstforståelse på lavt nivå kan derfor bidra til en mer differensiert forståelse for hvordan OMT skal påvirke «måten vi alltid har gjort det på hos oss». Avdelingene vil i så måte risikere at det på de øvre nivåer besittes en annen forståelse av hvordan OMT kulturelt er implementert på det utøvende nivå, da Command teamene på ulike nivå besitter forskjellig forståelse for reformen og dens implikasjoner. Innenfor de sentrale teorier om organisasjonskultur vil dette kunne bidra til å forsterke en differensiert kultur, i motsetning til en mer helhetlig og integrert kultur, hvor OMT nå potensielt fortolkes og utøves ulikt på ulike nivå og avdelinger.

## 6.2 Dyd 2 – Den modige og kreative oversetter

Fra indikator 2.1 fremkommer det at offiserene i noe større grad enn spesialistene tilsynelatende evner å språksette og konkretisere OMT for egen avdeling/enhet, og offiserene viser til at mottakerne i stor grad forstod det som ble formidlet for dem. Grunnlaget for denne påstanden er dog dels mangelfull da kun tre av fem spesialister har vært nødt til å språksette OMT, mens fem av seks offiserer gjorde det samme. Samtidig kan dette indikere at offiserene i større grad enn spesialistene utviser mot, i betydningen av det teoretiske rammeverket. Spørreundersøkelsen viser derimot til at selv om andelen av offiserer som gjør dette er høyere, svarer hele 64,5% at hverken offiserene *eller* spesialistene i nærmeste Command team har forsøkt å språksette idéen for dem (spm. 8). Dette er et svært interessant funn i seg selv, til tross for at forskjellene mellom personellkategoriene er relativt små. Funnet tyder på at organisasjonsidéen enten aldri er språksatt av translatørene i avdelingen, eller at den er forklart av translatører fra høyere Command team. Observasjonen forsterkes videre ved at hele 48,1% svarer de ikke er kjent med Command team instruksen – en instruks som er helt sentral i forståelsen av det kulturelle aspektet av OMT i Hæren. Av de 51,9% som faktisk kjenner til instruksen, er kun 38,8% av disse informert om instruksen fra nærmeste Command team (spm. 9 og 10). Videre svarer kun 33,7% (av 214 respondenter), at nærmeste Command team har gått igjennom ansvarsfordelingen i sin enhet mellom offiser og spesialist (spm. 13).

Når det kommer til indikator 2.2 og bruken av oversettelsesmodus, er det svært få forskjeller mellom personellkategoriene. De fleste av respondentenes svar indikerer at de er i modifierende modus. Unntaket er Command teamet OF/OR-2Y som svarer de er i radikal modus. Samtidig skal det nevnes at det er ulikheter i hvordan translatørene tolker spørsmålene knyttet til indikatoren som omhandler frihetsgrader og det å gjøre egne tilpasninger. Eksempelvis føler nevnte Command team at de ved å sette inn en OR i troppsjefsrollen opererer med radikal modus. Tilsvarende løsninger finnes også i den andre bataljonen, men translatørene ser fortsatt en slik endring som modifierende. Av den grunn anses det ikke som et vesentlig funn at et Command team vurderer at de er i radikal modus. Av spørreundersøkelsen og spørsmålene tilknyttet samme indikator er det overraskende normalfordelt og små forskjeller mellom personellkategoriene og i hvilken grad det oppleves at offiserene og spesialistene gjør tilpasninger til enheten.

Når det kommer til spørsmålene i intervjuet om frihetsgrader oppleves spesialistene å være mer tro mot CT-instruksen ved at de benytter seg av færre frihetsgrader. I scoringsverktøyet

vurderes dermed offiserene som mer kreative enn spesialistene. Fra et translatørteoretisk perspektiv er det ønskelig at oversetteren utviser høy kreativitet under oversettelsen. I tilfellet for implementeringen av OMT er det motsatt. For at OMT skal forankres på tvers i avdelingene er det ønskelig at CT-instruksen i størst mulig grad følges og at translatørene er lojale mot instruksen. Derfor vil en kreativ oversetter, i dette tilfellet offiserene, være mindre ønskelig. Funnet ovenfor var dermed ikke i tråd med vår antakelse, ettersom vi anså offiserene som mer prosedyre- og instrukslojale, og spesialistene som mer pragmatiske. Sett i etterkant er funnet allikevel ikke så overraskende, ettersom det er spesialistene som strengt tatt har blitt gjenstand for de største endringene hva gjelder nye artefakter. Hvilken rolle, ansvar og myndighet spesialistene skal inneha er revidert, og selve personellkategorien «spesialist / OR» er ikke benyttet i Norge siden 1930. For offiserene, som til en viss grad fortsetter i sin gamle rolle, dog med endringer i rolle, ansvar og myndighet, oppleves endringene sannsynligvis mindre radikale. Videre bruker begge kategoriene CT-instruksen kun «*i noen grad*» i sitt daglige virke. Funnene er svært interessante og vil definitivt påvirke hvordan implementeringen gjennomføres. Dette vil belyses nærmere i delkapittel 6.5.

### **6.3 Dyd 3 – Den tålmodige oversetter**

Til tross for interne forskjeller var de to personellkategoriene overordnet relativt samstemte på hvorvidt OMT kulturelt er akseptert og implementert i egen enhet. Indikator 3.1 avdekker i så måte behovet for den tålmodige oversetter; dersom translatørene hadde ment at OMT kulturelt allerede var akseptert og implementert i egen enhet vil dette ikke kalt på den tålmodige oversetter. Ved at begge personellkategoriene kun «*i noen grad*» mente at OMT var akseptert og implementert, dannet dette et grunnlag for videre implementering.

Heller ikke ved indikator 3.2 ble det identifisert store forskjeller mellom personellkategoriene, da både offiserene og spesialistene overordnet så for seg en inkubasjonstid på minimum 10 år. Som ved forrige spørsmål kaller også dette på et behov for den tålmodige translatør. Mest interessant var kanskje at OF-3Y mente OMT aldri kulturelt vil la seg implementere med dagens organisatoriske rammer. Offiseren, som etter indikatorene i dyd 1 ble vurdert som den aller mest kunnskapsrike og flerkontekstuelle oversetteren, utviste høy dekontekstualiseringskompetanse, og viste blant annet til at United States Marine Corps *fortsatt* jobber med å kulturelt implementere den amerikanske modellen for OMT. Uttalelsen kan tolkes dit hen at offiseren mener det ikke spiller noen rolle om hvor tålmodige translatørene er, så lenge de strukturelle rammene for implementering ikke formelt legger til

rette for en kulturell implementering. Uttalelsen trekkes frem som et ytterpunkt, men også flere av respondentene, både offiserer og spesialister, hadde tilsvarende synspunkt. Dette vises eksempelvis gjennom flere uttalelser: OF-1X: *«jeg tror dette er mange år til og syntes det er vanskelig å konkretisere fordi systemet må skikkelig på plass. Spesielt hva gjelder det praktiske. Endelige effekter tror jeg ikke vi ser før om minimum 10 år»*. OF-2Y: *«Vi gamle offiserer må dø eller slutte først. Det må bygges helt fra bunn, det er vedtatt fra topp, men kultur bygges fra bunn»*. OF-2X: *«OMT kom som en reform. Den kom tilfeldigvis samtidig med reform av utdanningsmodellen i Forsvaret (URE). Utfordringen er at dette kom oppå hverandre. Oppdragsanalysen feilet»*. OR-2X: *«Implementeringen skjedde litt for fort og uten kontroll. (...) Jeg tror det tar lang tid, opp mot 20 år. Det er så mye sideeffekter, eksempelvis URE, som må tas høyde for»*. Felles for flere av respondentene, som spesielt OF-2X spesifiserer, er det at utfordringene ved å innføre to store reformidéer i Forsvaret simultant, i stor grad påvirker tidsestimatet og mulighetene for den kulturelle implementeringen av OMT negativt. Dette underbygges blant annet av Jacobsen (2019, s 391), der det kommer frem at en forutsetning for vellykket endring er at organisasjonen har kapasitet, og at det kun gjennomføres én stor reformidé av gangen.

Spørreundersøkelsen (spm. 19-21) viser heller ingen signifikante forskjeller mellom personellkategoriene, herunder hvorvidt Command teamene gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig i implementeringsprosessen og hvor aktivt personellkategoriene jobber med å få språkmitten til praksisplanet. Ved indikator 3.3 er det betydelige forskjeller tilknyttet hvor stor grad translatørene opplever at karriere- og tjenesteplan er tilpasset deres stillinger i rammen av OMT. Når spesialistene opplever at planene, som kan sees på som strukturelle verktøy for å operasjonalisere implementeringen, i liten grad er tilpasset deres karriere, vil forutsetningen for vellykket kulturell implementering svekkes. Basert på et slikt perspektiv kan en tolke det dit hen at spesialistenes tålmodighetsdyd gjør seg mindre relevant ettersom de strukturelle verktøyene ikke ligger til grunn for vellykket kulturell implementering. Antakelsen forsterkes for begge personellkategoriene ved at Command team-instruksen for hele 64% av translatørene ble ansett som for sent innført, samt at begge kategoriene kun *«i noen grad»* har fått OMT konkretisert fra høyere Command team.

Indikator 3.4 synliggjør ingen betydelige forskjeller mellom personellkategoriene ved spørsmålet om to år i stilling for en offiser er nok til å påvirke implementeringen. Begge Command teamene er *«i noen til stor grad»* enig i påstanden, og presiserer at det er ønskelig med noe mer tid og tilstedeværelse fra offiserene. OF-3X sier eksempelvis *«To år påvirker*

*negativt, det er for kort. Det torpederer ikke implementeringen, men det hadde vært større effekt ved lengre sjefstjeneste». Uttalelsene er i stor grad i tråd med Røviks teori (2007, s 334), der det hevdes at «en forutsetning for vellykket oversettelse er av oversetteren in persona må gjøre regning med å oppholde seg i organisasjonen det oversettes til, i lengre perioder».*

Oppsummert er det få forskjeller mellom offiserene og spesialistene når det kommer til personellkategorienes tålmodighetsdyd. Samtidig er det likevel identifisert andre relevante faktorer som vil påvirke implementeringen, som eksempelvis simultan innføring av URE og opplevelsen av at strukturelle rammer begrenser mulighet for implementering.

## **6.4 Dyd 4 – Den sterke oversetter**

Av teorikapittelet ble det redegjort for viktigheten av at en translatør både bør inneha kyndighet og besitte myndighet for å defineres som en sterk oversetter. Funnene i spørsmål 23 viser også et tydelig behov for tilstedeværelse av en sterk oversetter, da hele 57% av de ansatte svarte at de var skeptiske til innføringen av OMT (spm. 23). Translatørens kyndighet henger tett sammen med funnene i dyd 1 om den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter. For å være en sterk og kyndig oversetter kreves det med andre ord at translatøren er kunnskapsrik om prosessen, reformidéen og kontekstene. Samtidig vil kyndigheten kun si noe om translatørens formelle forutsetninger for å bedrive gode oversettelser, men ikke hvorvidt de faktisk gjennomføres. Indikator 4.1 søker derfor å svare på eventuelt om og hvordan translatørene konkret har håndtert utfordringer knyttet til motstand mot endring. Av funnene i 5.4.1.1 fremkom det at offiserene, i større grad enn spesialistene, har vært sterke oversettere og håndtert motstanden mot endring. Dette underbygges også av spørsmål 24, der det kommer frem at flere offiserer enn spesialister har forsøkt å motbevise ansatte som har vært skeptiske til reformidéen. Når det er sagt, hevder samtidig tre av de fem translatørene som har forsøkt håndtert motstand mot endring at de opplever manglende myndighet. Dette er i strid med funnene i indikator 4.2 der samtlige respondenter hevder de både får og gir frihetsgrader for å tilpasse OMT lokalt. Translatørene forklarer den manglende myndigheten i håndtering av motstand med strukturelle og formelle begrensninger sentralt og overordnet i organisasjonen. Dette gjelder spesielt for Command teamet OF/OR-2Y, der både offiser og spesialist opplever at de har høy kyndighet, noe som for øvrig bekreftes i dyd 1, men at sentrale strukturelle bestemmelser ikke gir Command teamet nødvendig myndighet til å håndtere motstand, på den måten de ser det hensiktsmessig i et lokalt perspektiv.

En av oppgavens største forskjeller mellom personellkategoriene, som omhandler translatørenes evne til å sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner tilknyttet OMT, identifiseres ved indikator 4.3. Indikatoren viser at spesialistene i større grad har en «hard» strategi E-tilnærming, mens offiserene er «mykere» gjennom en strategi O-tilnærming. Noe selvmotsigende, ordet «sterk» oversetter tatt i betraktning, defineres offiserene av teorien derfor som sterkere translatører enn spesialistene. Dette ved at offiserene i større grad evner å sette seg inn i kompleksiteten og nyansene tilknyttet skepsisen mange har til OMT. Spesielt trekker offiserene frem utfordringer knyttet til at tidligere offiserer (uten Krigsskole) ikke lenger kan identifisere seg som offiserer. Denne tradisjonsrike profesjonsidentiteten betyr mye for mange tidligere offiserer, og kan ifølge flere av respondentene oppleves som et identitetstyveri (Arstad, 2020). Dette beskrives av blant annet OF-3Y: «*Grunnen er innføring av et system hvor noen må konvertere og miste identifiseringen som offiser. Forstår at en som har vært kaptein og må bli OR-7 etter 20 år er skeptisk. Det vil alltid være motstand mot endring, og det vil alltid ligge til grunn uavhengig*». Skildringen understøttes også av Jacobsen (2019, s. 379-380) der tap av identitet beskrives som «*Man kan ha skapt en spesiell mening gjennom jobben, og man identifiserer seg med det man har drevet med [...] Man føler at en del av ens egen identitet går tapt når organisasjonen endres*».

Ser man på «den sterke oversetter» på et mer tradisjonelt vis kan det dog argumenteres for at det er spesialistene, som ved bruk av en «hard» strategi E-tilnærming, er de sterke translatørene. Til tross for enkelte interne ulikheter bærer deres generelle tilnærming mer preg av at OMT er besluttet innført og at det dermed ikke er rom for diskusjon. Dette uttrykkes blant annet slik av OF-3X: «*Dersom de vil være imot et system som er innført så får de være det. Det gidder jeg ikke bruke energi på. Det får være deres valg å ikke være med på å utvikle Hæren videre. OMT har kommet for å bli*». Det sagt, vil en slik tilnærming, ifølge Jacobsen, være best egnet til en strukturell endring, og ikke en kulturendring som OMT for øyeblikket befinner seg i (Jacobsen, 2018, s. 169).

Fra indikator 4.4, hvorvidt personellkategoriene personlig er positive eller negative til OMT og innføringen av ordningen, identifiseres det få forskjeller. Overordnet er majoriteten av respondentene positive til OMT som reformidé. Funnet forsterkes også av undersøkelsen (spm. 26), der under 10% av de ansatte opplever sine Command team som negative til OMT. Hensikten med indikatoren var en antakelse om at dersom en kategori var mer positiv enn den andre, ville dette påvirke evnen til å håndtere eventuell motstand som sterk oversetter. Til tross for dette vises det at majoriteten er negative til selve implementeringsarbeidet av OMT.

## 6.5 Hva karakteriserer funnene og hvordan påvirker funnene den kulturelle implementeringen?

### 6.5.1 Dyd 1 – Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter

Funnene innenfor dyd 1 karakteriseres av at det er offiserene som tilsynelatende er de mest kunnskapsrike, flerkontekstuelle translatørene, ved at de i snitt scorer mellom «*i noen grad*» og «*i høy grad*» (3,7) på indikatorene, mot spesialistenes «*i noen grad*» (3,1). Resultatene vil ha påvirkning på videre kulturell implementering. Det at personellkategoriene i snitt mener de kun innehar middelmådig dekontekst- og kontekstualiseringskompetanse danner et mindre godt grunnlag for en vellykket<sup>10</sup> implementering. Command teamene, særlig på troppsnivå, har generelt lavere alder og erfaring, og derfor dårligere forutsetninger for å inneha høy dekontekstualiseringskompetanse. Under intervjuene fremkom det blant annet at formell opplæring, kursing og seminarer utenfor bataljonene nærmest er fraværende, og det er viet lite tid for å gi Command teamene utdypende kunnskap om OMT som reformidé fra sentrale og overordnede hold. Selv om CT-instruksen er utgitt og i utgangspunktet skal følges når det gjelder rolle, ansvar og myndighet, er det opp til avdelingene selv å sette rammer og styrefart for videre implementering. Den manglende styringen og opplæringen fra sentralt hold tilknyttet translatørens dekontekst- og kontekstualiseringskompetanse, fører til at den kulturelle implementeringen kan oppleves svært ulikt og tilfeldig fra avdeling til avdeling.

For implementeringen kan det virke positivt at det er spesialistene som har høyest kontekstualiseringskompetanse, ettersom spesialister i utgangspunktet skal besitte sine stillinger over tid. Offiserene på sine side sitter ofte maks i 2-3 år i samme stilling. Som illustrert i Figur 10, viser Strategi O til at kulturendring bør implementeres «bottom-up», etter at det strukturelle er på plass. Av dette kan det tolkes at det for implementeringen av OMT er positivt at spesialistene innehar høyest kontekstualiseringskompetanse. Samtidig må de hierarkiske nivåforskjellene i kompetansen hensyntas ved at er på troppsnivå kompetansen er lavest. Det er også på dette nivået kulturen, i tråd med strategi O, skapes. Dette kan medføre en risiko for at kulturelle endringer ikke blir helhetlige, men differensiert mellom de ulike nivåene. Spesielt forsterkes også dette av en manglende stadfesting av helhetlig intensjon og slutttilstand for den kulturelle implementeringen av OMT.

---

<sup>10</sup> I den grad OMT kan defineres som enten vellykket eller feilet.



### 6.5.2 Dyd 2 – Den modige og kreative oversetter

Funnene fra intervjuene tyder på at offiserene oftere, og i større grad evner å språksette OMT, og kan i lys av det teoretiske rammeverket anses som modigere enn spesialistene. Det sagt, er det de motstridende observasjonene fra intervjuet og spørreundersøkelsen som i dette tilfellet er interessant, herunder translatørens egne perspektiver og utøvende roller. Det at hele 64,5% og 48,1% av de ansatte i avdelingene henholdsvis ikke har fått OMT språksatt fra nærmeste Command team eller er kjent med CT-instruksen, vil definitivt ha noe å si for implementeringen. Funnene kan indikere at ansatte i avdelingene ikke *egentlig* vet hva OMT innebærer, utover de åpenbare strukturelle endringene idéen har medført. Den kulturelle implementeringen, herunder verdier, normer og virkelighetsoppfatning, vil med stor sannsynlighet forankres tilfeldig og uavhengig i avdelingene og føre til økt risiko for en differensiert organisasjonskultur på tvers av avdelingene og enhetene. Dette samsvarer også i stor grad med funnene fra forrige delkapittel.

Videre vil det at OMT for de ansatte ikke er tilstrekkelig språksatt føre til en annen utfordring i organisasjonen. Når Forsvaret både har innført OMT og URE simultant, vil ansatte kunne ha utfordringer med å skille reformidéene fra hverandre. Under de individuelle intervjuene så forfatterne flere eksempler på dette. Sammenblanding av reformidéene som følge av mangelfull språksetting, kan føre til at mange ansatte blir negative til OMT, selv om det i utgangspunktet er URE de er negative til. Den negative oppfatningen vil gjøre det vanskeligere for Command team å implementere reformidéen i avdelingene, og motstanden mot endring vil sannsynligvis styrkes.

Tidligere i oppgaven redegjorde vi for den særegne situasjonen militære ledere er i som translatører av OMT, hvor lederne etter Forsvarsloven må anvende den gjeldende militærordningen. Videre ble instruks for Command team (Sjef Hæren, 2019) nettopp innført som en instruks, en dokumentform som regnes blant de strengeste og som juridisk forpliktende i Forsvaret (Forsvarets stabsskole, 2010, s. 30). Basert på dette og funnene fra indikatorene i dyd 2, kan det debatteres om de strukturelle rammene tilknyttet reformen i det hele tatt gir translatørene muligheten til å oversette i radikal modus. Det er i utgangspunktet ikke gitt anledning for at translatørene hverken skal omgå eller tilpasse OMTs strukturelle grunnlagsdokumenter, selv om lokale tilpasninger ofte er nødvendig for å kunne oppnå overordnet intensjon og redusere motstand mot reformen. I så måte finner vi hovedvekten av respondenter i en modifierende modus når det gjelder bruk av instruksen, og vi kan dermed

kun spekulere i om flere ville anvendt radikal modus dersom de ikke hadde vært underlagt juridiske begrensinger.

Hva gjelder den faktiske anvendelsen av instruksene, viser både intervjuene og spørreundersøkelsen at denne i sin helhet er varierende. Blant respondentene fra intervjuet er det kun halvparten som i *stor grad* anvender instruksene, mens andre ikke anvender den i det hele tatt. Totalt sett kan det kun sies at instruksene anvendes *i noen grad*. Basert på spørreundersøkelsen underbygges denne observasjonen i svarfordelingen av flere spørsmål. For det første kjenner ikke 48,1% av respondentene til at instruksene eksisterer (Spm. 9). For det andre svarer 43,3% av respondentene som selv tilhører Command team at de ikke har gjennomgått instruksene med sine overordnede, og 9% visste heller ikke at instruksene eksisterte (Spm. 11). For det tredje opplever 46,3% av respondentene at ingen har skissert ansvarsfordelingen mellom medlemmene i Command teamet deres (Spm. 13). Disse tre funnene underbygger at det i betydelig grad er varierende bruk og forståelse for instruksene blant personellet i avdelingene.

Bruk av- og kjennskap til Command team-instruksene viser seg som kjent å være svært varierende. Instruksene anses som et lokalt tiltak i Hæren for å operasjonalisere OMTs strukturelle og kulturelle implikasjoner, og er et strukturelt virkemiddel for å endre normer, verdier og virkelighetsoppfatning på en helhetlig måte. Funnene peker i retning av at selv om translatørene i sin bruk av instruksene ikke radikalt tilpasser innholdet, heller ikke bidrar til å bruke instruksene konsekvent og helhetlig. Både translatørenes egne perspektiver og utøvende roller viser at det i varierende grad er et helhetlig forhold til bruken av instruksene og kjennskapet til denne. Om den varierende bruken av instruksene kommer av dens instruerende og ufravikelige innhold kan det kun spekuleres i, men enkelte uttalelser kan indikere dette. Respondent OR-2Y uttrykker eksempelvis at hen opplever at instruksene ikke er tilpasset den faglige særegenheten hans avdeling representerer, og derfor i flere tilfeller velger å handle utenom instruksene. Et knippe øvrige respondenters uttalelser tolkes også dit hen at de ikke anser en instruks som juridisk forpliktende, men som veiledende for deres myndighetsutøvelse. De to ovennevnte forhold kan i så måte bidra til å redusere bruken av instruksene. Dette er interessante observasjoner med hensyn til den vedvarende implementeringen.

Basert på den teoretiske påstanden om at det i endring av kultur er vanlig å bruke strukturelle virkemidler og artefakter for å oppnå endring (Bang, 2011, s. 144-145), kan det dermed tyde

på at translatørens manglende bruk av- og forståelse for instruksene i stor grad vil påvirke den kulturelle implementeringen. Gjennom varierende og fragmentert bruk av et av Hærens mest inngrepene strukturelle tiltak for å endre kulturen, vil risikoen for sub-kulturer med påfølgende høy grad av kulturell differensiering i avdelingene være betydelig. Konsekvensen synes å være svært mange varierende måter å anvende reformens innhold på, spesielt hva angår det nyopprettede spesialistkorpset. Samtidig tyder det på at avdelingenes Command team besitter betydelig ulike oppfatninger av de strukturelle dokumentenes, og i så måte artefaktene, påvirkning på organisasjonskulturen. Oppsummert vurderes disse funnene som vesentlige for implementeringen, med betydelig risiko for en differensiert organisasjonskultur og redusert grad av oppnåelse av reformens overordnede målsettinger.

### **6.5.3 Dyd 3 – Den tålmodige oversetter**

I følge flere av respondentene må det strukturelle endringer til for at implementeringen kulturelt skal kunne gjennomføres, uavhengig hvor lang inkubasjonstiden er. Ved at de strukturelle rammene oppleves at inneholder begrensninger, mangler og svakheter, føler enkelte translatører at implementeringsprosessen er som å stange hodet mot en vegg. Dette forsterkes av at strukturelle verktøy ikke oppleves som relevante eller tilpasset OMT. Det er naturlig å anta at dette videre påvirker translatørens motivasjon over tid til aktivt å jobbe for å innføre reformidéen kulturelt. Det er knyttet utfordringer til å fremsnakke OMT når man opplever det strukturelle som mangelfullt, samt når man ikke føler det er gode nok forutsetninger for en vellykket implementering. Dette gjelder uavhengig translatørens syn på inkubasjonstiden, altså om translatørene tror den er lang eller kort.

Funnene karakteriseres av at de strukturelle rammene som ligger til grunn fordrer at translatørene *må* være tålmodige, i og med at det ikke legges til rette for kort inkubasjonstid. Dette underbygges ved at translatørene mener karriere- og tjenesteplan kun delvis er tilpasset OMT, Command team instruksene ble publisert for sent og oppleves som for snever, og at konkretiseringen av idéen kun i noen grad er gjort for Command teamene. I tillegg trekkes samtidighetsutfordringene ved å innføre OMT og URE simultant som en vesentlig faktor som har ført til at implementeringen vil ta lang tid. Offiserenes tid- og tilstedeværelse anses heller ikke som tilstrekkelig for en god nok oversettelse. Sistnevnte vil kunne påvirke implementeringen på samme måte som nevnt i underkapittel 6.5.1, ved at det for de praktiske formålene er spesialistene som utøver den faktiske kulturelle implementeringen.

#### 6.5.4 Dyd 4 – Den sterke oversetter

Selv om translatørene, herunder spesielt offiserene, er relativt kyndige og lokalt innehar myndighet, oppleves sentrale strukturelle føringer som begrensende faktor for implementeringen. Et eksempel på begrensede faktorer er, ifølge OF-2Y, utfordringer knyttet til konverteringen fra OF til OR av særskilte personellkategorier innad i avdelingen. Det oppleves derfor ikke at det hjelper å være en sterk oversetter når overordnede rammer ikke tillater implementering lokalt. OF-2Y beskriver dette slik «*Når de (Forsvaret sentralt) ikke vet hvilken fagkategori som skal inn i hvilken søyle engang, fremstår hele prosessen som talentløs og prematur. Vi er nå ett år etter slutføring av implementeringen, og det er svært rart at dette ikke er løst.*». Offiseren viser videre til en fortvilelse tilknyttet strukturelle faktorer, og at spørsmålene rundt konvertering er en kasteball blant ulike HR-personell i ulike DIF-er. OF-1X underbygger det OF-2Y påpeker: «*Oftest system som hindrer implementeringen. Har også vært personell, men som oftest system. Det er noe personell som har ytret motstand, men dette kommer som oftest på grunn av systemsvakheter som påvirker personellet negativt*».

Den største forskjellen mellom offiserene (*i stor grad* til *i svært stor grad*) og spesialistene (*i liten grad*) omhandlet deres evne til å sette seg inn i interesse- og konfliktdimensjoner. Funnet er i tråd med vår antakelse presentert innledningsvis. Oppgaven søker ikke å forklare hvorfor det er store forskjeller tilknyttet indikatoren, men funnet vil påvirke implementeringen i positiv forstand. Det at flere av offiserene *i svært stor grad* utviser empati og forståelse for hvordan mange opplever det å tvangskonverteres som følge av OMT, gjør at endringen mot motstand i en viss grad reduseres. Dette står i tråd med bruken av Strategi O som ledelsesstrategi i den kulturelle implementeringen. Ved nettopp å utvise et ferdighetssett som reduserer motstand, og heller bidra til oppslutning om endringen, vil offiserene i større grad enn spesialistene bidra til å underbygge valgt ledelsesstrategi (Jacobsen, 2018, s. 207 og 216). Det at det nettopp er offiserene som i størst grad innehar nevnte egenskap er positivt for implementeringen, da det ofte er offiserene som eksempelvis gjennomfører medarbeider- og omstillingssamtaler. Hadde hverken offiserene eller spesialistene i nevneverdig grad klart å sette seg inn i interesse- og konfliktdimensjonene ville sannsynligvis motstanden vært høyere, noe som følgelig ikke bidrar til å legge forholdene til rette for den kulturelle implementeringen basert på helhetlig læring.

Selv om majoriteten av respondentene er positive til OMT som reformidé vil det at majoriteten samtidig er negative til implementeringsprosessen kunne gi negative følger. Det negative synet på innføringen kan smitte over på en reformidé som i utgangspunktet oppleves som positiv. Antagelsen om at det er lettere for en translatør å fremstå som en sterk oversetter når oversetteren selv er positiv til reformidéen, gjør at skillet mellom idé og innføring blir mindre tydelig, noe som gjør at hele prosessen kan oppleves som negativ. Her vil også samtidighetsutfordringene nevnt tidligere påvirke implementeringen negativt, ettersom innføringen av URE ofte forveksles som en del av OMT. Alle faktorer som påvirker implementeringen negativt vil føre til økt motstand mot endring, noe som igjen vil kalle på den sterke oversetter.

## 7 Konklusjon

### 7.1 Forskjeller, karakteristika og påvirkning

*Er det forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command team i Brigade Nord's avdelinger, hva karakteriserer disse og hvordan kan funnene påvirke implementeringen?*

Funnene i undersøkelsen viser at det er forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command team i Brigade Nord's avdelinger. Med utgangspunkt i de individuelle intervjuene og indikatorene viser det kvantitative scoringsverktøyet at offiserene scorer høyere på tre av fire dyder en dyktig translatør bør inneha. Dydene innebærer å være en *kunnskapsrik, flerkontekstuell oversetter* (3,7 mot 3,1), en *tålmodig oversetter* (3,3 mot 3,0) og en *sterk oversetter* (4,0 mot 2,2). For dyden den *modige og kreative oversetter* ble kategoriene vurdert likt (3,2). Funnene underbygges til en viss grad av spørreundersøkelsen, hvor translatørens utøvende rolle ble vurdert. Flere av funnene påvirker implementeringen, noe som er beskrevet nærmere under hver dyd. Det sagt, er det ikke nødvendigvis funnene tilknyttet forskjellene mellom personellkategoriene som har størst påvirkning på den kulturelle implementeringen av OMT. Både offiserene og spesialistene peker eksempelvis på at strukturelle organisatoriske begrensninger og parallelle innføringer av øvrige reformidéer, skaper lavere forutsetning for vellykket implementering. Det er også identifisert betydelige avvik mellom translatørens egne perspektiver og deres utøvende roller som gjør implementeringen utfordrende. Samtlige overnevnte faktorer kan føre til at den kulturelle implementeringen av OMT blir avvikende mellom avdelingene, oppleves uklart for de ansatte og motstand mot reformidéen vil styrkes. Samtidig er det også identifisert forskjeller og positive faktorer som gir gode forutsetninger for vellykket implementering. Dette være seg eksempelvis offiserenes evne til å sette seg inn i interesse- og konfliktdimensjoner, noe som igjen vil redusere motstanden mot implementeringen.

Når det kommer til å være *kunnskapsrik og flerkontekstuell* har offiserene i undersøkelsen generelt større kunnskaper om OMT, de kjenner bedre til konteksten idéen er hentet fra og de kan i større grad vise til konkrete strategier og virkemidler for implementeringen. Spesialistene på sin side utviser større kontekstualiseringskompetanse, en egenskap som av flere anses som *den viktigste* egenskapen innenfor dydene en translatør bør inneha. Derfor er det ikke gitt at offiserene er mer kunnskapsrike og flerkontekstuelle enn spesialistene, selv om

det kvantitative scoringsverktøyet vurderer det dithen. Noe forenklet kan det sies at offiserene er mer kunnskapsrike oversettere, mens spesialistene er mer flerkontekstuelle. Det at personellkategoriene innehar styrker og svakheter på hver sine områder, kan føre til at OMT kan oppleves noe diffust og lite konkret for de ansatte. Dette kan videre føre til at OMT ikke forankres godt nok i avdelingene. Det er også signifikante forskjeller knyttet til hvilket nivå translatørene befinner seg på og hvor kunnskapsrike og flerkontekstuelle de er. Translatørene på troppsnivå scorer betydelig lavere enn de på kompani- og bataljonsnivå. Dette er utfordrende da det er på troppsnivå kulturen som oftest er sterkest og dannes i Hærens avdelinger. Implementeringen kan således bli noe tilfeldig, noe som gir redusert forutsetning for å lykkes.

Til tross for lik score (3,2) på indikatorene for begge personellkategoriene vurderes offiserene som både *modigere og mer kreative* enn spesialistene. Hva gjelder modighet vises dette ved at offiserene oftere og i større grad evner å språksette OMT for øvrige ansatte. Offiserene er også mer kreative enn spesialistene. At offiserene er mer kreative enn spesialistene, og ifølge teorien derfor har bedre forutsetninger for oversetting, er ikke i dette tilfellet nødvendigvis positivt for den kulturelle implementeringen. Dette forklares i at spesialistene er mer lojale og tro mot CT-instruksen og derav mindre kreative, noe som fra Hærens side er ønskelig for å sikre en helhetlig implementering. Til tross for forskjellene fremkommer det at instruksjonen overordnet brukes mer som et veiledende dokument enn som en instruks. Dette fører til at den kulturelle implementeringen blir lite helhetlig i avdelingene.

Et svært interessant funn fra spørreundersøkelsen er at øvrige ansatte (64,5%) i svært liten grad mener at offiserene og spesialistene har språksatt OMT for dem. CT-instruksen virker også å være lite kjent for de ansatte, selv om Command teamene mener de har gjort denne kjent internt. Funnene viser dermed at det på enkelte områder er vesentlige forskjeller mellom hva translatørene tror de gjør (egne perspektiver) og hva øvrige ansatte opplever at translatørene gjør (utøvende roller). Dette er utfordrende for implementeringen og øker risikoen for en differensiert organisasjonskultur i form av rolle, ansvar og myndighet på tvers av avdelingene, noe Hæren i liten grad er tjent med. En annen konsekvens er at den mangelfulle språksettingen av OMT medfører at skillet mellom OMT og URE ikke fremstår tydelig nok for mange ansatte. Negative implikasjoner tilknyttet URE vil dermed kunne smitte videre over til OMT, noe som kan øke motstanden mot reformidéen.

Når det kommer til *tålmodighet* som dyd viser det seg, til tross for små forskjeller, at offiserene er noe mer tålmodige enn spesialistene. Selv om de i snitt kun scorer «*i noen grad*» på indikatorene, karakteriseres begge kategoriene som relativt tålmodige hva gjelder deres antakelser om hvor lang inkubasjonstiden vil bli. Teoretisk sett er et slikt tidsperspektiv positivt, men i dette tilfellet skyldes den høye tålmodigheten at respondentene ikke tror OMT kulturelt vil la seg implementere innen rimelig tid med dagens strukturelle begrensninger og rammer. Et slikt perspektiv vil ha en konsekvens for translatørens motivasjon, noe som igjen kan påvirke implementeringen negativt.

De største forskjellene i oppgaven mellom personellkategoriene er knyttet til dyden *den sterke oversetter*. Translatørens perspektiver peker på at offiserene er betydelig sterkere enn spesialistene, noe også spørreundersøkelsen underbygger. Tydeligst er forskjellene knyttet til offiserenes evne til å sette seg inn i konflikt- og interessedimensjonen OMT medfører for enkelte ansatte. For implementeringen er det positivt at det er nettopp offiserene som innehar denne egenskapen ettersom offiserene primært gjennomfører medarbeider- og omstillingssamtaler med de ansatte. Videre peker begge kategoriene på at det ikke hjelper å være en sterk translatør når strukturelle begrensninger oppleves som en flaskehals av den kulturelle implementeringen. Flere av respondentene peker også på at selve implementeringsprosessen fra starten av har vært prematur og uten klare føringer. En slik negativ innstilling knyttet til selve innføringen vil for enkelte spres til selve reformidéen, spesielt blant de ansatte med lite kjennskap om OMT. Dette fører til at OMT blir vanskeligere å implementere, noe som videre kaller på enda sterkere oversettere.

Funnene i oppgaven vurderes som valide og vi mener at funnene i stor grad kan generaliseres til øvrige avdelinger i Brigade Nord. Noen av faktorene som danner grunnlaget for påstanden, er det høye antallet med undersøkelsesenheter som har deltatt i undersøkelsene. I tillegg anses det som en betydelig styrke at respondentene, herunder både offiserene og spesialistbefal fra begge bataljonene, samsvarer på en rekke indikatorer og spørsmål i spørreundersøkelsen. Dette vitner om god reliabilitet og pålitelighet i oppgaven. Samtidig skal det presiseres at funnene til en viss grad kan forklares av personavhengige faktorer, og det kan derfor ikke utelukkes at funnene i mindre grad er overførbare utover målt populasjon. Videre vil funnene i noen grad kunne generaliseres til øvrige avdelinger i Hæren, spesielt operative avdelinger med lignende hierarkisk oppbygning som de oppgaven har undersøkt. Det anses at funnene i mindre grad er overførbare til andre våpengrener, som eksempelvis Sjø- og Luftforsvaret, da



det er knyttet vesentlige forskjeller i både organisatorisk oppbygning, men også i særegenhetene, kultur og statusen på implementeringen av OMT mellom grenene.

## **7.2 Anbefalinger til videre implementering i Forsvaret og eksterne lærdommer**

Oppgavens konklusjoner peker i retning av at det for Forsvaret er behov for økt oppfølging av implementeringsarbeidet fra sentralt hold. Dette kan være hensiktsmessig for å skape en helhetlig kulturell dreining på tvers av avdelinger og hierarkiske nivåer. Basert på funnene er det betydelig risiko for differensiert organisasjonskultur på alle nivå, hvor risikoen anslås å kunne reduseres ved å i større grad rette opp i de strukturelle manglene som flere av respondentene peker på. Likeledes vil mer tilgjengelig og gripbar informasjon om OMT fra sentralt hold kunne bidra til at begge lederkategorier i større grad både evner å faktisk språksette reformen, og at dette gjøres likt av både offiserer og spesialistbefal. Det anbefales at overordnede intensjoner med reformen, ønskede effekter og hvor man i dag står i implementeringen, bør presenteres til Forsvarets ledere på en enhetlig og lik måte. Spesielt viktig ansees det å evne og språksette OMT i tilstrekkelig grad slik at reformen ikke forveksles med øvrige reformer, som eksempelvis URE. Dette kan blant annet gjennomføres ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner ved både offisers- og spesialistutdanning, eller anledninger hvor sjefene samler sine avdelinger.

For eksterne virksomheter vil mange av funnene i oppgaven være særs relevante, både dersom translatørene er interne mellomledere, eksterne konsulenter eller annet utpekt personell. Helt sentralt er viktigheten av god oppfølging av translatørene. Ledelsen, eller de som står i bresjen for reformidéen, bør ikke la hele implementeringsprosessen være «bottom-up»-styrt og la implementeringen kun være opp til den enkelte endringsagent. Dette i tråd med funnene i Lie og Pedersens oppgave, der de identifiserte at *«top-down»-styring og ledelse må få en større plass i implementeringsprosessen* (Lie & Pedersen, 2021, s. 80). Jacobsen (2019, s. 218-219) viser til hybride endringsstrategier der en pragmatisk endringstilnærming ofte er ideelt, hvor strategi E og O er ytterpunkter. Dette gjelder spesielt for uerfarne og ufrivillige translatører med varierende translatørkompetanse. Grundig opplæring er også vesentlig for vellykket implementeringsarbeid. Ifølge Jacobsen (2019, s. 206) bør *«leder være lærer»*, og da er det avgjørende at translatørene selv blir tilstrekkelig utdannet i både translasjonsarbeidet og kunnskaper om idéen som skal implementeres.

Videre er det vesentlig for alle organisasjoner at de strukturelle rammene ikke kan være eller oppleves som begrensninger for translatørenes mulighet for vellykket implementering. Hvis tilfellet, må translatørene ha muligheter for å kommunisere utfordringene til ledelsen, slik at forsetningene for implementeringsarbeidet er til stede. Det samme gjelder utfordringer knyttet til innføringer av flere vesentlige reformidéer simultant, spesielt om idéene er uavhengige av hverandre. Det er kanskje trivielt, men det å fokusere på en ting av gangen er ofte et suksesskriterium, spesielt i dette henseende.

Avslutningsvis bør det, dersom det fra sentralt hold innføres verktøy i form av oppskrifter eller instruksjoner, presiseres at slike verktøy skal følges. Tydelige retningslinjer for hvor stor frihet translatørene kan ta seg for sine avdelinger er vesentlig å kommunisere. Dersom dette mot formodning ikke konstateres, vil forutsetningene for enhetlig og helhetlig implementering reduseres betraktelig.

### 7.3 Forslag til videre forskning

Oppgaven har sett på bruken av Forsvarets ledere som translatører av OMT i Hærens største avdeling. Vi har også definert at generaliserbarheten begrenses til Brigade Nord, og kun i noen grad til Hærens øvrige avdelinger. Forsvarets øvrige våpengrener, som Sjøforsvaret og Luftforsvaret, vil være svært spennende kontekster å gjennomføre lignende undersøkelser i. Organisatorisk er disse svært ulike Hæren, hvor både struktur og kultur ansees som unik. Videre foreligger det en felles oppfatning om at OMT er en reformidé som i størst grad både var ønsket og fremprovosert av Hærens behov. Det kan i så måte være en spennende hypotese for øvrige oppgaver å se hvordan translatører i de øvrige grenene, eventuelt i øvrige Hæravdelinger utenom Brigade Nord, evner å implementere OMT kulturelt i organisasjonen. Vil funnene samsvare, og er Command teamene i disse avdelingene i større-, i mindre- eller i tilsvarende grad i stand til å bekle rollen som translatører? Hvordan påvirker den potensielle motstanden mot reformen forskjellene mellom lederkategoriene, og hvordan påvirker dette reformens evne til å «smitte» organisasjonene kulturelt? Dette er interessante spørsmål som vil kunne bidra til å øke Forsvarets helhetlige forståelse av hvordan dens ledere på tvers av våpengrener kan anvendes som translatører, samt hva de trenger fra de øverste nivåene for å lykkes i jobben.

Det vil følgelig også være spennende å ta for seg en tilsvarende kompleks organisasjon, offentlig eller privat, med samme angrepvinkel. Dette vil både kunne bidra til å forsterke den underliggende translasjonsteorien, men også øke de generelle mulighetene og begrensingene som ligger i å bruke ledere i linjen som endringsagenter under implementering av reformer.

## Referanseliste

- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. London: SAGE.  
<https://doi.org/10.4135/9781446268353>
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture : cultural change work in progress* (2nd. utg.). Routledge.
- Arstad, S. (2020). Majoren som kan bli tvunget til å bli spesialist. Hentet 22.10.2022 fra <https://forsvaretsforum.no/haeren/majoren-som-kan-bli-tvunget-til-a-bli-spesialist/128907>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. utg.). Universitetsforl.
- Befring, Å. M. & Norum, H. (2018). Vil ha omkamp om forsvarsutdanning. Hentet 30.10.2022 fra <https://www.nrk.no/norge/vil-ha-omkamp-om-forsvarsutdanning-1.13944922>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- Cooper, C. G. (2009, 21.01.2022). NATO. Store norske leksikon. <https://snl.no/NATO>
- Danielsen, T. & Skaug, R. (2016). *Ny struktur, hva med ny kultur? - pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT)* [Pilotstudie]. Forsvarets Forskningsinstitutt.  
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/ny-struktur-hva-med-ny-kultur-pilotstudie-av-ordning-for-militaert-tilsatte-omt>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, 10.02.2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet 06.10.2022 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021, 16.12.2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet 06.10.2022 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Forsvaret. (2015). *Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte*. Forsvaret. Forsvarstaben.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktriner*. Forsvarsstaben.  
<http://hdl.handle.net/11250/2631948>
- Forsvaret. (2021a). *Forsvarets årsrapport 2021* (Forsvarets årsrapport, Issue).  
<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/faar2021>
- Forsvaret. (2021b, 08.11.2021). *Hæren*. Forsvaret. Hentet 03.09.2022 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren>
- Forsvaret. (2022, 29.04.2022). *Forsvaret i tall*. Forsvaret. Hentet 01.09.2022 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>
- Forsvarets personell- og vernepliktssenter. (2016). *Forsvarets personellhåndbok - del B Forvaltning av militært tilsatte*. Forsvarets personell- og vernepliktssenter.  
<https://bfo.no/assets/documents/Forsvarets-personellh%C3%A5ndbok-FPH-del-B-komprimert.pdf>
- Forsvarets stabsskole. (2010). *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. Forsvarets stabsskole.
- Forsvarsdepartementet. (1949). *Direktiver for befal mv. ved angrep på Norge* Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1949-06-10-1>
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Prop. 111 LS (2014-2015)*. Forsvarsdepartementet.  
Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>
- Forsvarsdepartementet. (2016a). *Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m. (forsvarsloven)* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-08-12-77>

- Forsvarsdepartementet. (2016b). Prop. 151 S (2015-2016). Hentet 30.10.2022 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2022). *Underliggende etater*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dep/fd/organisering-og-ledelse/etater-og-virksomheter-under-forsvarsdepartementet/underliggende-etater/id115198/>
- Forsvarsstaben HR. (2018). Midtveisevaluering av militærordningen. Hentet 31.10.2022 fra Furseth, I., Everett, E. L. & Furseth, I. (2020). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (3. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Gjønnes, S. H. & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Grønmo, S. & Dahlum, S. (2021, 11.08.2021). *Kausalitet*. Store Norske Leksikon. Hentet 17.09.2022 fra <https://snl.no/kausalitet>
- Haslekås, M. B. (2018). *Ordning for militært tilsatte (OMT) : Perspektiver på hvordan forsvarsgrenvise ulikheter i implementeringen kan forstås* [Master, Forsvarets Høgskole]. FHS Brage. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2505649>
- Høst, T. (2016). *Ledelse : en helhetlig modell* (2. utg. utg.). Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. utg.). Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Johansen, J. E. (2016). *Ny militærordning : Implementeringsprosess og organisasjonskultur* [Forsvarets Høgskole]. FHS Brage. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2426393>
- Jæger, M. & Eide, T. (2021). *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?* [Master, UiT Norges arktiske universitet]. UiT Munin. <https://munin.uit.no/handle/10037/22309?locale-attribute=en>
- Karadash, R., Donjem, C.-F. & Kristensen, O. J. M. (2021). *Ordning for militært tilsatte - I hvilken grad omstilling av personellsøylen tilrettelegger for positivt lederskap i Luftforsvaret* [Nord universitet]. Nordopen. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/2783948>
- Kesper, K. & Pleym, M. (2020). *Motstand mot ny ordning for militært tilsatte. Årsaker som stopper ansattes overbevisning i 1. Fregattskvadron* [Master, UiT Norges arktiske universitet]. UiT Munin. <https://munin.uit.no/handle/10037/20806>
- Kristoffersen, E. (2022). *Forsvaret skal vinne kampen mot mobbing og trakassering. Forsvaret skal vinne kampen mot mobbing og trakassering*. Hentet 30.10.2022 fra <https://forsvaretsforum.no/eirik-kristoffersen-forsvarssjef-meninger/forsvaret-skal-vinne-kampen-mot-mobbing-og-trakassering/284912>
- Leraand, D. (2022a, 10.09.2022). *Brigade Nord*. Store norske leksikon. Hentet 10.11.2022 fra [https://snl.no/Brigade\\_Nord](https://snl.no/Brigade_Nord)
- Leraand, D. (2022b, 30.06.2022). *Hæren*. Store norske leksikon. Hentet 04.09.2022 fra <https://snl.no/H%C3%A6ren>
- Lie, P. & Pedersen, C. (2021). *Mekaniseringen av Brigade Nord - Hva kjennetegner endringsprosessen og hvilke forhold fremmer og hemmer*

- implementeringen?* [UiT Norges arktiske universitet]. Munin.  
<https://munin.uit.no/handle/10037/22286>
- Løvbakk, T. (2020). *Ordning for militært tilsatte: Implementeringen av OMT i minerydderskvadronen* [Nord Universitetet]. Nord Open Research Archive.  
<https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2684679/Lovbakk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morfjord, B. O. (2018). *Ordning for militært tilsatte i praksis* [Master, UiT Norges arktiske universitet]. UiT Munin. <https://munin.uit.no/handle/10037/13847>
- Nida, E. (1964). *Toward a Science of Translating - With Special Reference to Principles and Procedures Involved in Bible Translating* (Second. utg., Bd. 2.). Koninklijke Brill.  
<https://brill.com/view/title/339>
- Norsk Senter for Forskningsdata. (2022). *Spørreskjema*. NSD. Hentet 03.09.2022 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/sporreskjema/>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- Sagberg, I. (2020). Organisasjonskultur. [snl.no/organisasjonskultur](http://snl.no/organisasjonskultur)
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. I (Originally published 1996. utg., Bd. 56, s. 69-92). Berlin, New York: DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1515/9783110879735.69>
- Schartum-Hansen, T. (2016). *Ordning for militært tilsatte : en studie om maktallokering som følge av implementeringen av spesialistkorpset* [Forsvarets Høgskole]. FHS Brage.  
<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2417778>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th. utg.). Jossey-Bass.
- Sikkerhetsloven. (2018). *Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven)*. J.-o. beredskapsdepartementet. Justis- og beredskapsdepartementet.  
<https://lovdata.no/lov/2018-06-01-24/§5-3>
- Sjef Hæren. (2019). *Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren* Forsvaret.
- Svendsen, C., Skille, Ø. B., Strand, T. & Higræff, M. (2022). Forsvaret lovet opprydning etter varslingsaker: Alle beholder jobbene sine. Hentet 30.10.2022 fra [https://www.nrk.no/norge/forsvaret-lovet-opprydning-etter-varslingsaker\\_-alle-beholder-jobbene-sine-1.16083925](https://www.nrk.no/norge/forsvaret-lovet-opprydning-etter-varslingsaker_-alle-beholder-jobbene-sine-1.16083925)
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- UiT. (2022). *Forskningsgruppe i organisasjon og ledelse (FIOL)*. UiT Norges Arktiske Universitet. Hentet 02.11.2022 fra [https://uit.no/forskning/forskningsgrupper/gruppe?p\\_document\\_id=566265](https://uit.no/forskning/forskningsgrupper/gruppe?p_document_id=566265)
- Universitetet i Oslo. (2017, 07.07.2022). *Nettskjema-diktafon mobilapp*. UiO. Hentet 03.09.2022 fra <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide			
Dyd	Nr.	Spørsmål	Indikatorer
Oppvarming		Båndopptaker avslått - informer om at det tas noen uformelle oppvarmings spørsmål	
		<b>Navn, avdeling, antall år i Forsvaret</b> Start intervju - start opptaker	
Den kunnskapsrike, flerkonneksuelle oversetter	1.1	<b>Kjenner du til bakgrunnen for at OMT er innført og de ønskede effektene Forsvaret ønsker oppnådd? I så fall, hvilke effekter?</b>	Kjenner respondenten til overordnet intensjon og de ønskede effektene av implementeringen?
	1.1.1	<i>- Hvis ja, bruker du denne kunnskapen som en del av implementeringsarbeidet? Hvordan?</i>	Anvender respondenten sin kunnskap om bakgrunnen for innføringen inn i organisasjonen?
	1.2	<b>I hvilken grad mener du at du har kjennskap til personellordningen vi kaller "OMT" i andre NATO-land?</b>	I hvilken grad har respondenten inngående kjennskap til ideen som skal overføres og oversettes fra originalkonteksten?
	1.2.1	<i>- Hvilke(t) land har Forsvaret hentet ut organisasjonsideen fra? - Hvilke likheter/forskjeller tror du vil ha påvirkning på innføringen i Norge? Evt i en norsk avdeling</i>	
	1.3	<b>I hvilken grad mener du at du har kjennskap til kulturen i din avdeling?</b>	I hvilken grad har respondenten kjennskap og erfaring med sin enhet/avdeling, evt overordnet enhet for øvrig, samt tjenestetid i Forsvaret?
	1.3.1	<i>Hvor lenge har du vært ansatt i henholdsvis Forsvaret, nåværende bataljon og avdelingen/enheten du jobber i nå?</i>	
	1.3.2	<i>Hvor godt mener du at du har innsikt i hvordan OMT strukturelt og kulturelt er tatt i bruk i din avdeling/enhet?</i>	
	1.4	<b>Har du gjort deg noen tanker om hvordan du som OF/OR kan fortsette den kulturelle implementeringen av OMT i din avdeling/enhet?</b>	I hvilken grad mener respondenten at hen har introdusert og materialisert OMT for sin egen kontekst?
1.4.1	<i>Hvis ja, hvordan (konkrete strategi / virkemidler)?</i>		
Den modige og kreative oversetter	2.1	<b>For mange er OMT et abstrakt, høytstående og dels altomfavnende begrep som definerer Forsvarets personellstruktur. Har du noen gang blitt nødt til å forklare hva OMT innebærer / er for andre?</b>	I hvilken grad klarer respondenten å språksette OMT som organisasjonside for egen kontekst?
	2.1.1	<i>Hvis ja, hvordan syntes du det gikk å forklare det?</i>	
	2.1.2	<i>Hvordan følte du mottaker av forklaringen forstod det du formidlet? Kom gjerne med eksempler</i>	
	2.2	<b>Har du sett deg nødt til å gjøre tilpasninger av OMT for din avdeling/enhet, som fraviker instruks, øvrige føringer eller andre etablerte praksiser?</b>	Hvilken oversettelsesmodus har respondenten brukt i forbindelse med implementeringen, samt hvor mange frihetsgrader har eventuelt respondenten brukt?
	2.2.1	<i>Hvis ja, vil du si at disse i stor eller liten grad fraviker den overordnede delen av OMT, eksempelvis nevnte instruks, øvrige føringer eller andre etablerte praksiser?</i>	
	2.2.2	<i>I hvor stor grad mener du at du aktivt har brukt instruks for CT?</i>	
2.2.3	<i>Tror du det er betydelige forskjeller i hvor stor grad OF / OR er lojal mot og bruker instruks? Hvorfor?</i>		

Dyd	Nr.	Spørsmål	Indikatorer
Den tålmodige oversetter	3.1	I hvilken grad opplever du at de kulturelle endringene OMT har medført i Forsvaret er akseptert i din avdeling?	I hvilken grad mener respondenten at den kulturelle implementeringen er akseptert i avdelingen/enheten, og hvordan har eventuelt respondenten påvirket dette?
	3.1.1	<i>Opplever du at du har påvirket eventuell aksept? Hvis ja, hvordan?</i>	
	3.2	OMT var formelt ferdig implementert 1. januar 2021, etter at ordningen ble besluttet og startet implementert for nesten 6 år siden. Når tror du at OMT i Hæren kulturelt anses som ferdig implementert og effektene har materialisert seg?	Hvilket tidsestimat har respondenten på når OMT kulturelt er ferdig implementert i Hæren og har materialisert seg?
	3.2.1	<i>I dag ser vi at sjefssersjanter på tropp og kompani ofte har midlertidig grad. Hvor mange år tror du det tar før vi vil se at flertallet har faste grader gjennom normalopptrykk og rett kvalifikasjon?</i>	Hvilket syn har respondenten på inkubasjonstiden før språkmitten implementeres i praksisplanet?
	3.2.2	<i>I hvilken grad mener du at din karriere- og tjenesteplan er oppdatert og tilpasset OMT? Hvis ikke oppdatert, tror du denne vil tilpasses din stilling i nærmeste fremtid?</i>	
	3.2.3	<i>"Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren" ble fastsatt til bruk i Hæren 2. desember 2019. Syntes du instruksjonen ble publisert på et egnet tidspunkt eller burde den blitt publisert tidligere (da implementeringen ble startet) eller senere (når implementeringen formelt var ferdig)?</i>	
	3.3	I hvilken grad syntes du at OMT har blitt konkretisert for deg av overordnede med hensyn til rolle, ansvar og myndighet?	
	3.3.1	<i>Har dette eventuelt kun blitt gjort en gang, eller er konkretiseringen vedvarende?</i>	
	3.3.2	<i>Mener du at tidspunktet for dette har truffet bra eller har kommet for sent / for tidlig?</i>	
3.4	I et vertikalt karriereløp besitter OF sin stilling ofte maks i 2 år. Hvordan mener du at dette har påvirkning på OF sin mulighet til å påvirke den kulturelle implementeringen av OMT?	Translasjonsteorien peker på at en forutsetning for en vellykket oversettelse sannsynligvis har sammenheng med translatørens tid og tilstedeværelse. I hvilken grad er respondenten enig i denne teorien?	
Den sterke oversetter	4.1	Har du møtt på hindringer, eksempelvis personell med formell/uformell makt, personell som ikke har villet konvertere, personell som bevisst har gått bort fra CT-instruksjonen eller andre bestemmelser, som har utfordret din evne til å endre/videreutvikle avdelingen i tråd med OMT?	Hvordan har respondenten håndtert eventuell motstand mot organisasjonsideen?
	4.1.1	<i>Hvis ja, hvordan har du håndtert disse utfordringene?</i>	
	4.1.2	<i>Hvis nei, hva tror du dette kommer av?</i>	
	4.2	Opplever du at du har aksept fra høyere CT til å foreta egne vurderinger og justeringer for at implementeringen av OMT bedre skal tilpasses din avdeling/enhet?	I hvilken grad opplever respondentene at de har myndighet til å ta seg frihetsgrader for at implementeringen av OMT skal bli best mulig tilpasset sin avdeling/enhet?
	4.2.1	<i>Til kompani eller bataljon CT: Hvilken frihet gir du til dine underordnede command team? Kom gjerne med eksempler</i>	
	4.3	Hvilke tanker gjør du deg om at mange har vært skeptiske til OMT og at enkelte aktivt har arbeidet mot ordningen, selv etter den er blitt besluttet innført?	I hvilken grad har respondenten evnet å forstå og sette seg inn i eventuelle konflikt- og interessedimensjoner som følge av OMT?
	4.3.1	<i>Hva tror du er grunnen til at mange har vært skeptiske til OMT?</i>	
	4.4	Er du generelt positiv eller negativ til OMT og innføringen av denne?	Hvordan respondentene personlig opplever OMT vil kunne påvirke deres roller som translatører.
4.4.1	<i>Tror du det samme gjelder for OF / OR i ditt CT?</i>		
<b>Avsluttende kommentarer / noe du ønsker at skal utdypes eller presiseres?</b>			



## Vedlegg 2 – Utsendt spørreundersøkelse

### Spørreundersøkelse rollefordeling implementering OMT til bruk

---

Side 1

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Her starter undersøkelsen, den består av mellom 20-25 spørsmål avhengig av dine svar.

I undersøkelsen vil du få spørsmål som benytter begrepet *kompani* eller *kompaninivået*. Dette tilsvarer eskadroner og batterier for avdelinger som benytter dette.

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Hvilket av disse alternativene kjennetegner deg best? \*

- OR uten formell lederutdanning (Ikke LFS/BS)
- OR med formell lederutdanning (Har LFS/BS/VBU)
- OF med 3-årig krigsskole
- OF med 1-årig krigsskole/GOP/GOK
- OF uten krigsskole
- OF med offiserskurs (vernepliktig akademiker)

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Hvor mange år har du totalt tjenestegjort som militær, inkludert førstegangstjeneste? \*



Verdi



Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Command-teamet som leder deg, er det på tropp-, kompani- eller bataljonsnivå? \*

- Tropp
- Kompani
- Bataljon

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Er du selv del av et command-team? \*

Ja

Nei

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Mener du at du er kjent med hva ordning for militært tilsatte (OMT) er og hvilke effekter som ønskes oppnådd? \*

Ja

Nei

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

I det følgende vil du bli presentert for spørsmål som omhandler egenskaper, handlinger og kunnskap. Dette ønsker vi at du skal tilegne til sjefen (offiser) eller sjefssersjanten (spesialist) i command-team du forholder deg til i din bataljon, basert på om offiseren og/eller spesialisten i command-teamene i størst grad passer til påstanden. Vi ser i denne undersøkelsen bort i fra nestkommanderende (offiser).

Der det ikke er presisert annerledes ønsker vi at du tilegner dette til det command-teamet som leder deg i hverdagen, altså på laveste nivå i din *enhet*.

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Hvem i command-teamet som leder deg er det som har best kjennskap til særegenhetene til din enhet, herunder styrker, svakheter, potensiale og utfordringer? \*

Sjefen (Offiser)

Sjefssersjanten/Troppersjanten (Spesialist)

Likestilt

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Oppfatter du at din sjef eller sjefssersjants situasjonsforståelse samsvarer med hva du opplever "på bakken"? Hvis ja, hvem har i så fall best forståelse? \*

Ja, min sjef

Ja, min sjefssersjant/troppersjant

Ja, begge

Nei

Ordning for militært tilsatte (OMT) er det systemet militært tilsatt personell i Forsvaret forvaltes etter. Flere har uttalt at OMT kan oppfattes som høytstevende, vanskelig og uoversiktlig for den enkelte.

Har noen i ditt nærmeste command-team forsøkt å forklare hvorfor OMT er innført og hva det betyr for den enkelte på ditt nivå? \*

Ja, min sjef (Offiser)

Ja, min sjefssersjant/troppersjant (Spesialist)

Ja, begge har forklart dette

Nei

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Ansvarsfordeling mellom stillingene i command team i Hæren ble i 2019 regulert i en egen instruks: \*  
"Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren"

Er du kjent med at denne instruks eksisterer?

Ja

Nei

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Hvem informerte deg om at en slik instruks eksisterer? \*

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Ansvarsfordeling mellom stillingene i command team i Hæren ble i 2019 regulert i en egen instruks:»

Nærmeste sjef (Offiser)

Nærmeste sjefssersjant/troppssersjant (Spesialist)

Høyere sjef (Offiser)

Høyere sjefssersjant (Spesialist)

En kollega

Fant det ut selv

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Har du som del av et command-team gjennomgått instruks med command-teamet som leder deg? Eksempelvis som en forventningsavklaring ved oppstart. \*

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Er du selv del av et command-team?»

Ja, med sjefen (offiser)

Ja, med sjefssersjanten (spesialist)

Nei, dette har ikke blitt gjennomført

Nei, jeg visste ikke om denne instruks før nå

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Har du som del av et command-team bevisst gjennomgått instruks med dine underordnede ledere, og din motpart/motparter i command-teamet? \*

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Er du selv del av et command-team?»

Ja, med begge deler

Kun med motpart i command-team

Kun med underordnede i ledere

Nei, ikke med noen

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

I denne instruksjonen er det skissert en tydelig ansvarsfordeling mellom de ulike stillingene i command-teamet. Har noen gjennomgått denne fordelingen med deg slik at du er trygg på hvem som gjør hva i din nærmeste ledelse? \*

- Ja, min eller en høyere sjef har gjort dette
- Ja, min eller en høyere sjefssersjant har gjort dette
- Ingen har gjort dette
- Noen andre utenfor command-teamene jeg forholder meg til har gjort dette

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

I hvilken grad opplever du at offiserer eller spesialister i command-teamet du forholder deg til gjør tilpasninger, slik at OMT passer best mulig for din enhet?

	I liten grad	I noen grad	Hverken eller	I stor grad	I meget stor grad
Sjef (offiser) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sjefssersjant (OR) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Hvis du må velge enten offiseren eller spesialisten, hvem har gjort de største tilpasningene for din enhet?

- Sjefen
- Sjefssersjanten
- Ingen har tilpasset OMT til min avdeling

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Har du opplevd at det har vært motstand eller skepsis til OMT i din avdeling? \*

- Ja
- Nei
- Usikker

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Opplever du at medlemmer i command-team du forholder deg til har forsøkt å redusere motstanden og skepsisen gjennom dialog eller øvrige tiltak? \*

- Ja
- Nei
- Usikker

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Hvem i command-teamet er det som primært har forsøkt å redusere motstanden? \*



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Opplever du at medlemmer i command-team du forholder deg til har forsøkt å redusere motstanden og skepsisen gjennom dialog eller øvrige tiltak?»

- Sjefen (Offiseren)
- Sjefssersjant/troppssersjant (Spesialist)
- Begge har i like stor grad gjort dette

OMT er per 01.01.2021 ferdig implementert i Forsvaret. Allikevel er det bred enighet om at det vil ta tid før OMT for de praktiske formålene er ferdig implementert.

Svar på følgende utsagn som omhandler din troppssjef og troppssersjant i den fortsatte implementeringen av OMT. Du kan velge flere alternativer. \*



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Tropp» er valgt i spørsmålet «Command-teamet som leder deg, er det på tropp-, kompani- eller bataljonsnivå?»

- Min troppssjef gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape
- Min troppssersjant gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape
- Min troppssjef jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.
- Min troppssersjant jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.
- Ingen oppleves å ha fokus på det ovennevnte.

Svar på følgende utsagn som omhandler din kompani/eskadronssjef og kompani/eskadronssersjant i den fortsatte implementeringen av OMT. Du kan velge flere alternativer. \*



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Kompani» er valgt i spørsmålet «Command-teamet som leder deg, er det på tropp-, kompani- eller bataljonsnivå?»

- Min kompani/eskadronssjef gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape
- Min kompani/eskadronssersjant gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape
- Min kompani/eskadronssjef jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.
- Min kompani/eskadronssersjant jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.
- Ingen oppleves å ha fokus på det ovennevnte.

Svar på følgende utsagn som omhandler bataljonssjef og bataljonssersjant i den fortsatte implementeringen av OMT. Du kan velge flere alternativer. \*

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bataljon» er valgt i spørsmålet «Command-teamet som leder deg, er det på tropp-, kompani- eller bataljonsnivå?»

- Min bataljonssjef gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape
- Min bataljonssersjant gir uttrykk for at det er viktig å være tålmodig til effektene som OMT skal skape
- Min bataljonssjef jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.
- Min bataljonssersjant jobber aktivt for at OMT skal bli en mer naturlig del av hverdagen i avdelingen.
- Ingen oppleves å ha fokus på det ovennevnte.

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Hvem opplever du at stiller størst krav til at din avdeling utvikles i tråd med endringene i OMT, herunder bruk av command-team instruks, karriere og tjenestepåplaner, samt kulturell endring?

	I liten grad	I noen grad	Hverken eller	I stor grad	I meget stor grad
Sjef (offiser) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sjefssersjant (OR) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Har du selv vært skeptisk til innføringen av OMT? \*

- Ja
- Nei

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Har noen forsøkt å motbevise deg og forklare deg fordelene med systemet? \*

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har du selv vært skeptisk til innføringen av OMT?»

- Ja, en offiser
- Ja, en spesialist
- Både offiser og spesialist
- Ingen har gjort dette

Opplever du at medlemmene i command-teamene i din bataljon generelt er positive eller negative til OMT? \*

- Positive
- Negative
- Hverken eller

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Dersom noen har utvist positivitet eller negativitet til OMT, er dette som oftest sjefen eller sjefssersjanten i din enhets command-team?

	Svært negativ	Generelt negativ	Noe negativ	Hverken eller	Noe positiv	Generelt positiv	Svært positiv
Sjefen (Offiser) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sjefssersjanten (Spesialist) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Registrer dine svar og avslutt undersøkelsen ved å trykke "send".

Takk for din deltakelse!

## Vedlegg 3 – Skjematisk sammenstilling for analyse fra intervjuene

Dyd	Offiserer (OF)							
	Indikator	OF-1X	OF-1Y	OF-2X	OF-2Y	OF-3X	OF-3Y	Snitt spørsmål
Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter	1.1	I noen grad	I liten grad	I stor grad	I stor grad	I noen grad	I svært stor grad	3,5
	1.2	I noen grad	I noen grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I noen grad	3,0
	1.3	I liten grad	I svært liten grad	I svært stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	3,8
	1.4	I stor grad	I noen grad	I stor grad	I stor grad	I noen grad	I stor grad	3,7
	1.5	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	I stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	4,3
	Snitt individ	3,0	2,6	4,0	4,0	4,0	4,4	3,7
	Snitt offiserer	3,7						
Den modige og kreative oversetter	2.1	I noen grad	I noen grad	I stor grad	I stor grad	Har ikke språksatt	I stor grad	3,6
	2.2 Oversettelsesmodus og bruk av CT-instruks	Modifiserende	Modifiserende	Modifiserende	Radikal	Modifiserende	Modifiserende	X
		I liten grad	I noen grad	I stor grad	I liten grad	I liten grad	I stor grad	2,8
	Snitt individ	2,5	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	3,2
	Snitt offiserer	3,2						
Den tålmodige oversetter	3.1	I noen grad	I noen grad	I svært stor grad	I stor grad	I liten grad	I noen grad	3,3
	3.2	10 år	10 år	4 år	8 år	20 år	Aldri	X
	3.3 Karriere- og tjenesteplan	I noen grad	I stor grad	I stor grad	I noen grad	I noen grad	I stor grad	3,5
	3.3 CT-instruks	For sent	Egnet tidspunkt	For sent	For sent	Egnet tidspunkt	Egnet tidspunkt	X
	3.3 Konkretisering	I liten grad	I liten grad	I noen grad	I noen grad	I liten grad	I stor grad	2,7
	3.4	I stor grad	I noen grad	I noen grad	I liten grad	I svært stor grad	I stor grad	3,5
	Snitt individ	3,0	3,0	3,8	3,0	3,0	3,8	3,3
Snitt offiserer	3,3							
Den sterke oversetter	4.1	Har møtt på, ikke håndtert grunnet manglende myndighet	Har møtt på, hatt myndighet, men ikke vært sterk (kyndig)	Har ikke møtt på, grunnet gode preventiv tiltak (kyndighet) som følge av gitt myndighet	Har møtt på, vært kyndig (sterk), men ikke hatt myndighet	Har ikke møtt på grunnet tidligere preventivt arbeid.	Har møtt på, både vært sterk (kyndig) og hatt myndighet. God effekt	X
	4.2 Får frihetsgrader	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	X
	4.2 Gir frihetsgrader	Ikke relevant	Ikke relevant	I svært stor grad	I stor grad	I stor grad	I noen grad	4,0
	4.3	I noen grad	I noen grad	I svært stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	4,3
	4.4	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Delvis positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, nokså positiv til innføringen	X
	Snitt individ	3,0	3,0	5,0	4,5	4,5	4,0	4,0
Snitt offiserer	4,0							



Dyd	Spesialistbefal (OR)						
	Indikator	OR-1X	OR-1Y	OR-2X	OR-2Y	OR-3X	Snitt spørsmål
Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter	1.1	I liten grad	I svært liten grad	I noen grad	I stor grad	I noen grad	2,6
	1.2	I svært liten grad	I svært liten grad	I stor grad	I noen grad	I noen grad	2,4
	1.3	I noen grad	I liten grad	I stor grad	I svært stor grad	I stor grad	3,6
	1.4	I stor grad	I noen grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	3,8
	1.5	I noen grad	I noen grad	I liten grad	I stor grad	I noen grad	3,0
	Snitt individ	2,6	2,0	3,2	4,0	3,6	3,1
	Snitt spesialister	3,1					
Den modige og kreative oversetter	2.1	Har ikke språksatt	Har ikke språksatt	I liten grad	I stor grad	I noen grad	3,0
	2.2	Modifiserende	Modifiserende	Modifiserende	Radikal	Modifiserende	X
	2.3 Oversettelsesmodus og bruk av CT-instruks	I liten grad	I stor grad	I liten grad	I stor grad	I stor grad	3,2
	Snitt individ	2,0	4,0	3,0	4,0	3,5	3,2
	Snitt spesialister	3,2					
Den tålmodige oversetter	3.1	I svært liten grad	I svært liten grad	I stor grad	I svært stor grad	I svært stor grad	3,2
	3.2	0 år*	10-15 år	20 år	10 år	13 år	X
	3.3 Karriere- og tjenesteplan	I svært liten grad	I svært liten grad	I svært stor grad	I svært liten grad	I liten grad	2,0
	3.3 CT-instruks	For sent	Egnet tidspunkt	For sent	For sent	For sent	X
	3.3 Konkretisering	I liten grad	I noen grad	I noen grad	I stor grad	I stor grad	3,2
	3.4	I stor grad	I stor grad	I liten grad	I stor grad	I noen grad	3,4
	Snitt individ	2,0	2,3	3,5	3,5	3,5	3,0
Snitt spesialister	3,0						
Den sterke oversetter	4.1	Har ikke møtt på da det er få slike utfordringer på sitt nivå (posisjon)	Har ikke møtt på da det er få slike utfordringer på sitt nivå (posisjon)	Nei, kan ikke svare på hvorfor	Har møtt på, vært kyndig (sterk), og til en viss grad hatt myndighet	Har ikke møtt på, grunnet tidligere preventivt arbeid i form av informasjon (kyndighet)	X
	4.2 Får frihetsgrader	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	X
	4.2 Gir frihetsgrader	Ikke relevant	Ikke relevant	I stor grad	I liten grad	I noen grad	3,0
	4.3	I svært liten grad	I svært liten grad	I liten grad	I stor grad	I liten grad	2,0
	4.4	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, likegyldig til innføringen	Positiv til OMT, negativ til innføringen	Positiv til OMT, delvis negativ til innføringen	Positiv til OMT, nokså positiv til innføringen	X
	Snitt individ	1,0	1,0	3,5	3,0	2,5	2,2
Snitt spesialister	2,2						

## Vedlegg 4 – Informasjons- og samtykkeskriv intervju

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *«Forskjeller mellom OF og OR i translatørrollen i forbindelse med implementering av OMT»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan offiserer og spesialister som del av command team har bidratt til implementering av OMT i sine respektive avdelinger. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette prosjektet er grunnlaget for en masteravhandling ved UiT, institutt for samfunnsvitenskap. Formålet med prosjektet er å se på om det er offiserer eller spesialister i et command-team som i størst grad har stått for den lokale tilpasningen av OMT for sine avdelinger. Avdelingene det vil sees på er utvalgte bataljoner tilhørende Brigade Nord. Det vil ikke utdypes spesifikt hvilke bataljoner som er en del av studien i den hensikt å sikre anonymitet.

Problemstillingen for prosjektet er:

*Er det forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command Team i Brigade Nords avdelinger, hva karakteriserer disse og hvordan kan dette påvirke implementeringen?*

Opplysningene som oppgis i forbindelse med prosjektet vil ikke nyttes til andre formål.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

UiT – Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er utvalgt til å delta fordi du er en del av et command team i en av de to bataljonene det forskes på, og i så måte besitter en sentral rolle i videreutviklingen av din enhet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du velger å delta i prosjektet vil dette innebære at du deltar i et intervju. Det anslås at dette vil vare i cirka 45 minutter, med opsjon på ytterligere 15 minutter for avklaringer og spørsmål.

- Vi vil ta lydopptak under intervjuet, samt skrive notater, og i etterkant transkribere dette.
- Når prosjektet avsluttes anonymiseres alle notater og transkripsjoner, og lydopptak vil slettes.
- Under studien vil det ikke innhentes informasjon om din rolle i implementeringen fra andre enn deg selv.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Det vil kun være forskerne og veileder tilhørende dette prosjektet som vil ha tilgang på din informasjon:
  - Veileder Hege Andersen (PhD, UNN)
  - Forsker 1 Frederick Hjalmarsen (S4 Panserbataljonen)
  - Forsker 2 Kristian Trehjørningen (S4 Sanitetsbataljonen)
- Vi vil ikke anvende navn, avdelingsnavn eller tjenestestilling i avhandlingen, og du vil derfor ikke direkte kunne gjenkjennes i publikasjonen.
- Alle personopplysninger vil lagres i passordbeskyttede dokumenter som lagres i skytjeneste med to-faktor autentisering på OneDrive.
- Opplysninger fra intervjuet vil tas opp ved mobilapplikasjonen «Nettskjema-diktafon», en applikasjon godkjent og anbefalt til bruk av intervjuer av blant annet UiT og UiO. Les mer om appen her: <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>. Opplysningene vil etter intervjuet transkriberes og lagres på eksternt privat enhet med passordbeskyttelse og to-faktor autentisering.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31.12.2022.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *UiT* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- UiT ved Hege Andersen ([hege.andersen@unn.no](mailto:hege.andersen@unn.no)) eller Frederick Hjalmarsen ([frederick.hjalmarsen@gmail.com](mailto:frederick.hjalmarsen@gmail.com)).
- Personvernombud ved UiT – Norges arktiske universitet: Joakim Bakkevold. 77646322 / 97691578 / [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Hege Andersen  
Veileder

Frederick Hjalmarsen og Kristian Trehjørningen  
Forskere/Studenter

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Forskjeller mellom OF og OR i translatørrollen i forbindelse med implementering av OMT*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 5 – Informasjons- og samtykkeskriv spørreundersøkelse

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *«Forskjeller mellom OF og OR i translatørrollen i forbindelse med implementering av OMT»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan offiserer og spesialister som del av command team har bidratt til implementering av OMT i sine respektive avdelinger. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette prosjektet er grunnlaget for en masteravhandling ved UiT, institutt for samfunnsvitenskap. Formålet med prosjektet er å se på om det er offiserer eller spesialister i et command-team som i størst grad har stått for den lokale tilpasningen av OMT for sine avdelinger. Avdelingene det vil sees på er utvalgte bataljoner tilhørende Brigade Nord. Det vil ikke utdypes spesifikt hvilke bataljoner som er en del av studien i den hensikt å øke sannsynligheten for anonymitet.

Problemstillingen for prosjektet er:

*Er det forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command Team i Brigade Nords avdelinger, hva karakteriserer disse og hvordan kan dette påvirke implementeringen?*

Opplysningene som oppgis i forbindelse med prosjektet vil ikke nyttes til andre formål.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

UiT – Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er utvalgt til å delta fordi du er ansatt i en av avdelingene det forskes på.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du velger å delta i prosjektet vil dette innebære at du gjennomfører en spørreundersøkelse som tar mellom 5-10 minutter. Undersøkelsen er anonym, og dine svar vil vanskelig kunne spores tilbake til deg. Det vil ikke lagres en direkte kobling mellom e-postadresser og besvarelse, men kombinasjonen av bakgrunnsopplysninger vil i noen tilfeller være personidentifiserende. Din kontaktinformasjon vil kunne lages hos leverandøren av spørreundersøkelsen, uten at forskningsgruppen vil kunne benytte dette til knytte svarene til denne informasjonen.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil heller ikke ha noen påvirkning på deg eller din arbeidssituasjon om du skulle velge å ikke delta på undersøkelsen.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Det vil kun være forskerne og veileder tilhørende dette prosjektet som vil ha tilgang på din informasjon:

- Veileder Hege Andersen ([PhD, UNN](#))
- Forsker 1 Frederick Hjalmarsen (S4 Panserbataljonen)
- Forsker 2 Kristian Trehjørningen (S4 Sanitetsbataljonen)
- Vi vil ikke anvende navn, avdelingsnavn eller tjenestestilling i avhandlingen, og du vil derfor ikke direkte kunne gjenkjennes i publikasjonen.
- Alle personopplysninger vil lagres i [passordbeskyttede dokumenter](#) som lagres i skytjeneste med to-faktor autentisering.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Spørreundersøkelsen er lagt opp til å være anonym, og det vil ikke lagres personopplysninger om deg dersom du besvarer undersøkelsen. Allikevel vil kombinasjonen av bakgrunnsopplysninger i noen tilfeller kunne være personidentifiserende. Etter prosjektet er avsluttet vil samtlige registrerte opplysninger slettes fra våre lagringsenheter.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene.
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

I denne undersøkelsen kan du som sagt ikke knyttes til datamaterialet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *UiT* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- UiT ved Hege Andersen ([hege.andersen@unn.no](mailto:hege.andersen@unn.no)) eller Frederick Hjalmarsen ([frederick.hjalmarsen@gmail.com](mailto:frederick.hjalmarsen@gmail.com)).
- Personvernombud ved UiT – Norges arktiske universitet: Joakim [Bakkevold](#), 77646322 / 97691578 / [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Hege Andersen  
Veileder

Frederick Hjalmarsen og Kristian Trehjørningen  
Forskere/Studenter

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Forskjeller mellom OF og OR i translatørrollen i forbindelse med implementering av OMT*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i anonym spørreundersøkelse

Ved å huke av på samtykke i starten av spørreundersøkelsen samtykker jeg til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

## Vedlegg 6 – NSD godkjenning



### Melding fra Eva Payne (NSD)

28.03.2022 14:56

Vår vurdering er sendt i meldingen under. Vi vil avslutningsvis vise til veiledende informasjon om forskning på egen arbeidsplass [nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass](https://nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass)



### Melding

28.03.2022 14:53

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

#### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

Vurderingen legger til grunn at prosjektet blir godkjent av Forsvarets Høgskole. Det vises til siden «Tillatelser» i meldeskjemaet. Godkjenningen lastes opp når den foreligger.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

#### 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

Personverntjenester 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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester 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

Personverntjenester 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).

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

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

[nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!



## Vedlegg 7 – Godkjenning fra Forsvaret høgskole



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

### Vår saksbehandler

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no  
+47  
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

### Vår dato

2022-04-20

### Vår referanse

2022/[REDACTED]/FORSVARET/ 919

### Tidligere dato

### Tidligere referanse

### Til

Kristian Trehjørningen

.  
..

### Kopi til

HÆR/BRIG N/[REDACTED]

HÆR/BRIG N/[REDACTED]

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 23. mars 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Er det forskjeller mellom offiserers og spesialisters perspektiver og utøvende roller som translatører av OMT i Command Team i Brigade Nords avdelinger? Hva karakteriserer disse og hvordan kan dette påvirke implementeringen?». Det skal gjennomføres intervju med personell fra [REDACTED] og det skal sendes ut et elektronisk spørreskjema til de ansatte i [REDACTED] og tillatelse er innhentet ved [REDACTED] og [REDACTED].

### 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 31. desember 2022.

### 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

### Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

### Vedlegg

1

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

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

