



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap - v/Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og
lærerutdanning

“Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret som et verktøy til å utvikle Luftforsvaret som en organisasjon? Og i hvilken grad blir innsiktene fra undersøkelsene implementert og omsatt til en mobbe- og trakasseringsforebyggende praksis?».

Charlotte Moen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901, mai 2023

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	3
1.1	Bakgrunn	3
1.2	Problemstilling.....	5
1.3	Avgrensning.....	5
1.4	Tidligere forskning	6
1.5	Kontekst.....	7
1.6	Begrepsavklaringer	12
2	Teori.....	19
2.1	Det rasjonelle perspektivet	20
2.1.1	Implementering i lys av det rasjonelle perspektivet.....	21
2.2	Normperspektivet.....	24
2.2.1	Implementering i lys av normperspektivet.....	27
2.3	Ny Institusjonelle perspektivet.....	28
2.3.1	Implementering i lys av det «ny» institusjonelle perspektivet	29
2.4	Implementering- og translasjonsteori.....	30
2.5	Virusteorien.....	33
2.6	Forventninger til teorien.....	36
3	Metode.....	39
3.1	Fortolkningsbasert tilnærming	39
3.2	Metode for innsamling	39
3.3	Intervju og utvalg	40
3.4	Databehandling	41
3.5	Kvalitetskriterier	41
3.6	Validitet og reliabilitet	41
3.7	Etiske hensyn	46
3.8	Forskerens ståsted	47

3.9	Styrker og svakheter ved valgt metode	47
3.10	Generaliserbarhet	48
4	Analyse.....	49
4.1	Tiltak og forventninger	49
4.2	Medarbeiderundersøkelsen	51
4.3	Tiltak utarbeidet av 133 Luftving	53
4.4	Funn av tiltak i avdelingene	56
4.5	Funn av tiltak som ikke er nevnt av informantene.....	60
4.6	Funn av ressurser, involvering og vurdering	61
4.6.1	Involvering	62
4.6.2	Vurdering	63
4.7	Funn av motstand til implementering	64
4.8	Formidling og resultater	66
4.9	Konsekvenser for Luftforsvaret	67
5	Konklusjon.....	71
	Referanseliste	74
	Vedlegg 1 - Prosjektbeskrivelse	77
	Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring	79
	Vedlegg 3 - Intervjuguide.....	84
	Vedlegg 4 – Søknad NSD	86
	Vedlegg 5 – Søknad til Forsvartets Høgskole	88
	Vedlegg 6 – Godkjenning Forsvarets høgskole	92

Forord

To års studier innen ledelse og organisasjon ved Universitetet i Tromsø nærmer seg nå slutten. Dette har vært to interessante og lærerike år som student, som har gitt meg en god del ny kunnskap og lærdom som jeg skal ta med meg videre i min yrkeskarriere. Da jeg selv er yrkesmilitær ønsket jeg å fordype meg i en problemstilling som omhandlet «min» organisasjon. Jeg finner selv problemstillingen interessant, og samtidig var jeg nysgjerrig på om Luftforsvaret tar de grepene som må til, for å passe inn som en moderne organisasjon slik samfunnet forventer av oss.

Det skal ikke legges skjul på at det har vært to svært krevende år, ved siden av en jobb som til tider krever mer enn 100% arbeidsinnsats. Men jeg angrer ikke valget på å fullføre på nominell tid, da jeg nå i etterkant ser tilbake på to år som har krevd mye i form av struktur, planlegging og ikke minst disiplin. Det har selvfølgelig kommet en liten knekk i ny og ne i form av en motbakke, eller at man er utslitt, men det har også gitt meg en følelse av mestring – man klarer så mye mer enn man tror, du må bare bestemme deg for at du klarer det! Når man da har møtt noen motbakker, er det så viktig å ha en god makker ved sin side. Derav ønsker jeg først å rette en stor takk til min arbeidsgiver i Luftforsvaret, skvadronssjef ved 333 skvadron for oppmuntrende ord, og innvilgelse av studiepermisjon i eksamensperioder. Studiet hadde ikke vært mulig å gjennomføre på nominell tid hadde det ikke vært mulighet for tilpasning og «ro» i disse hektiske periodene. Så må det rettes en takk til min aller beste støttespiller, min kjære mamma Line Moen. Du er alltid der når jeg trenger det, du gir alltid oppmuntrende ord slik at jeg klarer å finne det siste giret jeg har, når det står på som verst. Jeg hadde ikke klart dette uten deg, og jeg er så uendelig glad for at du alltid har trua på meg.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder, Kjell Arne Røvik, for inspirasjon og motivasjon nå gjennom de siste månedene. Din evne til å gi konkrete tilbakemeldinger ble meget verdsatt! Samt at jeg ønsker å takke informantene som har stilt opp i en ellers travel hverdag. Uten dere hadde det ikke vært noen oppgave. Snart er forhåpentligvis sommeren her, det går mot lysere tider og en spennende tid går meg i møte. Jeg ser frem til mer utdanning til høsten, og jeg tror jeg vil få stort utbytte av studiet senere i arbeidslivet.

Charlotte Moen, Andenes 07.05.2023

“Mobbing og seksuell trakassering er en indre fiende som skal tape i møtet med oss i Forsvaret. Ingen av våre ansatte, våre kadetter eller våre soldater skal måtte oppleve mobbing og seksuell trakassering».
Forsvarssjef Eirik Kristoffersen (22.02.21)

1 Innledning

Modernisering og reformering er krevende for organisasjoner, dette gjelder også for Forsvaret. Regjeringen har de siste årene satt fokus på nødvendigheten av å styrke forsvarsevnen, samtidig som organisasjonen moderniseres må de følge kravet om å være bærekraftige. Stortingets behandling av Innst. 62 S (2016–2017) til Prop. 151 S (2015–2016) «Kampkraft og bærekraft» viste at det er bred politisk enighet om at Norge skal ha et moderne og alliansetilpasset forsvar som må fungere og være finansiert (Prop. 1 S (2019–2020)). Denne meldingen satte fokus på nødvendigheten av å styrke forsvarsevnen, men også at modernisering og reformer er krevende for organisasjoner.

De siste to årene har det vært flere medieoppslag på nyhetskanalene når det kommer til varslingssaker i Forsvaret, hvor det har blitt vedtatt ulike tiltak for å få kvitt ugresset. Utarbeidelsen av disse tiltakene er på mange måter å anse som en reform hvor det må endringer til. Både i organisasjonskulturen og i organisasjonsstrukturen, og hvor implementeringen er en kritisk faktor for å lykkes. Når en organisasjon gjennomfører en større endring, vil de forsøke å materialisere reformen. Gjennom implementering av mange rekke foreslåtte tiltak, vil det være flere faktorer som til sammen avgjør om man lykkes eller ikke. Det er bakgrunnen for at jeg i denne oppgaven undersøker om tiltakene faktisk har blitt implementert i Luftforsvaret, og hva det i såfall har ført til. Er tiltakene blitt omskapt til praksis, eller snakker vi, som nyinstitusjonalister har lært oss, om organisasjoner som opplever normativt press fra omgivelsene, men ikke egentlig ønsker å endre etablerte praksiser og derfor sørger for å dekoppe prat (reformideer) og praksis?

1.1 Bakgrunn

Det er to år siden Forsvarssjefen uttalte i en pressekonferanse (Forsvaret 2021) at Forsvaret har et mål om nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. Av den grunn har de utviklet en rekke tiltak som skal iverksettes for å bekjempe fenomenet.

Videre la han til at han mener at det handler om lederskap, og at alle sier ifra. På en pressekonferanse (Forsvaret 2022), uttalte han også at de skulle se på en plan for implementering av forbedringsområdene innen de første seks månedene av 2023.

Videre ser vi at det kommer stadig nye varslingsaker, både nye og eldre som omhandler nettopp mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret.

I forlengelsen av varslingsakene ble det høsten 2022 utført en ekstern granskning av Forsvarets varslingsystem. Denne granskningen ble utført av Price Waterhouse Coopers (videre kalt PwC). Rapporten bekrefter flere momenter som kom frem av Forsvarets medarbeiderundersøkelse om mobbing og seksuell trakassering (videre kalt MOST). Jeg blir da nysgjerrig på hva som har skjedd på tiden fra Forsvarssjefen tok til ordet for en endring, frem til i dag. Har det skjedd en endring, eller står Forsvaret på stedet hvil? I lys av organisasjonsteori og særlig implementeringsteori og lederes betydning i implementeringsprosessen, ble jeg nysgjerrig på hvilke tiltak som Forsvaret har iverksatt for måloppnåelsen.

Kuvaas og Dysvik (2016) påpeker at det er en sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og positive resultater for en organisasjon, uavhengig av hva slags type organisasjon det er snakk om. Positive effekter av slike intervensjoner forutsetter imidlertid at tiltakene som skal forbedre arbeidsmiljøet, gjerne kalt arbeidsmiljøtiltak, er virksomme og at de faktisk blir implementert ifølge Hoff og Lone (2014).

Hvorvidt resultatene fra MOST-undersøkelsene er valide, vil være interessant og sikkert et sårt diskusjonstema, men ikke relevant for denne oppgaven. Hvorvidt Forsvaret er en organisasjon som er effektiv og bærekraftig i å løse sine hovedoppgaver vil også være egnede temaer. Spørsmålet er om Luftforsvaret som organisasjon har utarbeidet et tydelig rammeverk, og selv om det har blitt utarbeidet er ikke dette ensbetydende med at det har blitt implementert og tatt i bruk. Har det blitt opprettet et rammeverk må dette omskapes til rutiner og praksis. Utføres ikke dette, vil det ei heller oppnås resultater. I en organisasjon som stadig er i endring, og i lys av implementeringsteori ønsker jeg å undersøke hva som har skjedd i tiden etter uttalelsen til Forsvarssjefen.

1.2 Problemstilling

Utgangspunktet for denne oppgaven var et ønske om å forstå hensikten bak medarbeiderundersøkelsene, og hvordan disse benyttes for at Luftforsvaret skal utvikle seg i tråd som en moderne organisasjon. Ved at en problemstilling utarbeides må det tas hensyn til at denne skal kunne svares ut, være interessant - men også forskbar.

Ut fra overnevnte har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret som et verktøy til å utvikle Luftforsvaret som en organisasjon? Og i hvilken grad blir innsiktene fra undersøkelsene implementert og omsatt til en mobbe- og trakasseringsforebyggende praksis?».

Sett i lys av denne problemstillingen ønsker jeg først å se på de overordnede resultatene som ble frembrakt gjennom medarbeiderundersøkelsene, og derav finne ut hva slags innsikter Luftforsvaret får tilbakeført via denne. Det andre jeg ønsker å undersøke er om organisasjonen forsøker å lage mobbe- og trakasserings tiltak på grunnlag av innsiktene. Til sist ønsker jeg å forsøke å finne ut av hvorvidt og hvordan disse innsiktene blir forsøkt oversatt og implementert ned i avdeling.

1.3 Avgrensning

I denne masteroppgaven har jeg foretatt en avgrensning innenfor driftsenhetene i Forsvaret, og ønsker da å fokusere på Luftforsvaret. Metoden som benyttes vil være kvalitativ metode da jeg er ute etter et meningsinnhold, og en dybde på et område som jeg ikke har så mye kjennskap til. Videre har jeg valgt avgrense ned til 133 Luftving på grunn av geografiske avstander, økonomiske kostnader samt tilgangen til informanter da undertegnende arbeider ved 133 Luftving. Ved å anonymisere avdelingen jeg velger informanter fra, samt unngår å ta med en tekst som kan identifisere den enkelte som for eksempel stilling og grad, vil vi kunne oppfylle

kravene fra NSD. Da jeg har valgt en slik tematikk kan også kjønn vurderes, da det kan tenkes at kvinner og menn har ulike syn på en slik tematikk.

1.4 Tidligere forskning

Det foreligger en vesentlig større risiko for å bli rammet av seksuell trakassering, dersom man jobber under en passiv leder. Forskning har vist at «la-det-skure» atferd hos leder kan ha ulike destruktive effekter på en arbeidsplass, som redusert jobbtilfredshet, rollestress utdyper Skogstad (2014). Men Harold og Holtz (2015) påpeker en form av uhøflighet på en slik type ledelse ved at lederen vegrer seg for å fatte avgjørelser, utsetter det å få ting gjort, abdiserer fra sitt ansvar, nekter å involvere seg i konflikter, er ufokusert i forhold til prioriteringer, og generelt viser manglende interesse for arbeidsoppgaver og medarbeidere som samsvarer med forskningen til Skogstad (2007). Dermed kan man anta at seksuell trakassering kan skyldes svak eller passiv ledelse, såkalt «la-det-skure ledelse». En slik form for ledelse mener Mathiesen og Olsen (2018) kan begrunnes i at det ikke tas tydelige nok grep på hva som forventes av de ansatte, eksempelvis vanlig folkeskikk eller takt og tone.

I de senere år har begrepet varsling eller «whistleblowing» blitt et stadig mer velkjent begrep i media, men også i befolkningen generelt. #Metoo bevegelsen rundt seksuell trakassering har bidratt til dette. Varsling er når noen, vanligvis enkeltmennesker, sier fra om ulovlige forhold på arbeidsplassen, og påkaller oppmerksomhet ved å "blåse i fløyten". I følge den mest kjente definisjonen på varsling, formulert av Near og Miceli (1985), er varsling en situasjon der et tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, varsler om hendelsen til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet. Varsling innebærer altså at man går videre med det man har sett, for eksempel til en leder eller øvrighetsperson som har handlingskapasitet til å stoppe den uønskede eller ulovlige atferden. Varsleren er ansett som ansvarlig eller prososial ifølge Miceli mfl. (2012). Den som mottar et varsel, har som oftest en stor mulighet til å bidra til at kritisk informasjon om uetisk praksis eller lovbrudd opphører. Det er her viktig å merke seg at det vil være til skade for Forsvaret, og ikke bare for

enkelpersoner, om organisasjonskulturen belemres med seksuell trakassering eller seksuelle overgrep. Dersom varsler blir møtt med avvisning, kan det ifølge Miceli mfl. (2012) også tolkes som et negativt signal med hensyn til organisasjonslæring. Varsler forventer gjerne også at leder, tillitsvalgt eller den som mottar varselet er tydelig på hva man har tenkt å gjøre, hvordan man vil følge opp varselet, og at man som mottaker står ved sitt ord. Skal Forsvaret nå sine målsettinger om god implementering av varslingsystemet, vil dette kunne representere en viktig beredskap og fokus i den daglige tjenesten, så vel som i overordnet oppfølging av ulike avdelingskulturer og arbeidsmiljøet.

Etter stort fokus på varslingsaker i Forsvaret som følge av en intern undersøkelse (MOST) utført av Forsvarets forskningsinstitutt (videre kalt FFI) høsten 2020, hadde tilsammen 22% av Forsvarets ansatte opplevd en eller annen form for seksuell trakassering i tjenesten. Videre kom det frem at tallene viser seg å være spesielt høye for unge kvinner. Med bakgrunn i disse resultatene og økende varslingsaker der flere kvinnelige ansatte har stått frem med sine historier, besluttet forsvarssjefen i juni 2021 at det skulle gjennomføres en ekstern og uavhengig evaluering av etatens system for varslingsaker. Oppdraget gikk til PwC, og evalueringen ble presentert og offentliggjort 18. november 2022. Evalueringen skal «avklare om det foreligger kritikkverdige forhold, bidra til at disse opphører og dernest gi bidrag til forbedring». PwC understreker at mange i Forsvaret har gjort en god jobb rundt mottak, håndtering og oppfølging av varslingsaker. Likevel har Forsvaret hatt varierende praksis for håndtering av varslingsaker, der risikoen for mangler og feil er forhøyet. Til sammen foreslår PwC 15 tiltak som Forsvaret kan iverksette.

1.5 Kontekst

Forsvaret er den militære delen innen statsmakt, hvor organisasjonen er satt til å ivareta statssikkerheten av landet. Forsvaret som organisasjon ledes av en Forsvarssjef som leder for det militære kommandoapparatet, og de underliggende driftsenhetene til Forsvaret. I denne oppgaven er driftsenheten Luftforsvaret valgt, og mer spesifikk 133 Luftving, som består av følgende skvadroner: 333, vedlikehold, baseforsvar,

hovedkvarter/ledelse og luftvern. Per dags dato er Luftforsvarets maritime patruljefly lokalisert på to baser i nord, på Andøya med P-3C Orion og på Evenes med arvtakeren P-8 Poseidon. Etter sommeren 2023 pensjoneres P-3 Orion, og 333 skvadron blir samlet på Evenes Flystasjon. Hovedaktiviteten til 333 skvadron er å hevde norsk suverenitet i nordområdene gjennom maritim overvåking og informasjonsinnsamling. Utover militær maritim aktivitet, bistår også 333 skvadron Kystvakten ved behov og bidrar i søk- og redningsoppdrag i Norge. Evenes flystasjon er under oppbygning og forventes ferdigstilt i 2025 hvor den da kommer til å bestå av om lag 500 ansatte og 300 vernepliktige fordelt på de respektive avdelingene nevnt ovenfor.

«Vi skal ha en bevisst holdning til Forsvarets grunnleggende verdier, slik at vi kan handle riktig i situasjoner hvor det ikke foreligger entydige og spesifikke bestemmelser» Forsvaret 2015, s. 3).

Forsvaret skal skape legitimitet i samfunnet ved å bygge samfunnsmessig tillit og troverdighet. Dette gjøres blant annet ved en etterlevelse av de folkerettslige og øvrige rammer for maktbruk i militære operasjoner, ved å vise en respektfull holdning til sine medarbeidere og utøver en ansvarlig og etisk forvaltning av de ressursene som Forsvaret rår over, herunder personell, materiell og økonomi. Dette kan ses i lys av at Forsvarets verdigrunnlag er bygget på verdier fra det norske samfunn, hvor man skal respektere hverandre, omgivelsene og de ressursene vi forvalter som samfunnet har gitt oss, slik at Forsvaret på best mulig vis sørger for sikkerheten både til landet, til eget personell og beskytte den enkeltes liv, frihet og sikkerhet. *«For alt vi har. Og alt vi er» (Forsvaret)*, er et kjent begrep som forbindes med Forsvaret, og for å verne om det vi har, må vi selv leve ut de verdiene vi er satt til å forsvare. Felles for alle driftsenhetene i Forsvaret er kjerneverdiene som er felles for enhver soldat, og at vi har felles grunnleggende verdier, uavhengig om hvilken driftsenhet og avdeling du tilhører.

Kjerneverdiene til Forsvaret er respekt, ansvar og mot, som forkortes RAM. Disse skal ligge til grunn for all virksomhet og ha en sentral betydning for hver og en av oss i hverdagen, uavhengig av grad. Disse verdiene kan ikke vedtas eller innføres gjennom direktiver, men må knyttes til en profesjonskultur, slik at verdiene innarbeides, praktiseres og etterleves av Forsvarets personell over tid slik at disse verdiene blir en

del av en profesjonsidentitet og kultur. Ved at det opparbeides en sterk profesjonskultur vil det innebære at det enkelte individ, og den enkelte avdeling ser på seg selv som en del av en større sammenheng med et felles mål. Ved at det utvikles en profesjonskultur vil det bidra til at det skapes en felles identitet, som innebærer at man kan identifisere seg med organisasjonen og med hverandre, men ikke minst – det og kunne stille krav til hverandre.

En moralsk plikt som kommer til uttrykk i holdninger og handlinger er respekt, og grunnlaget for respekt er selvrespekt. Forsvaret (2015) uttrykker at ved å ha nok selvrespekt – vil gi deg styrke til å stå oppreist i vanskelige situasjoner. Denne selvrespekten styrkes gjennom etisk bevisste handlingsmønstre ved at man strever etter å gjøre det riktige når man gjør sitt beste. Det skal utøves respekt for hverandre, både over- og underordnede. Personellet vil bli utsatt for situasjoner hvor man for eksempel lever tett på hverandre, hvor respekten vil bli satt på prøve. Grunnlaget er å behandle andre slik man forventer å bli behandlet selv, og at respekt skal komme til uttrykk i Forsvarets møte med andre, herunder sivilbefolkningen eller en motstander i militære operasjoner.

«Ansvar innebærer å ta ansvar for seg selv, for hverandre og for helheten i Forsvarets virksomhet» (Forsvaret 2015, s.8).

Ansvar uttrykkes gjennom vilje til initiativ, handlekraft og standhaftighet. Ved at Forsvarets personell tar ansvar for hverandre, og at Forsvaret tar ansvar for sine medarbeidere gjør at det utvikles en tillit, både personlig og profesjonelt. Samtidig skal man være bevisste på at den ansatte representerer Norge og norske myndigheter, og det ansvaret som medfører for handling og fremtreden. Militære operasjoner er forbundet med fare for eget og andres liv. Ved å sette hensyn til eget liv og velferd til side for å gjennomføre oppdraget, krever det av den enkelte både fysisk og moralsk mot. Dette kan ses i lys av det mot som kreves for å handle riktig og relevant både i den daglige tjenesten, men også i strid. På den andre måten skal mot også være evnen til å motstå press fra følelser som for eksempel frykt og hat, men kanskje viktigst av alt; mot til å si ifra dersom en handling strider mot det som er rett, også når den enkelte stilles overfor krevende valg. For å utøve mot må det foreligge en dømmekraft. Denne er sammensatt av samvittighet, selvinnsikt og ydmykhet, som tilsier at vi må være

moralsk reflekterte og forstå konsekvensen av våre handlinger for å kunne leve med oss selv.

I de siste to årene har Forsvaret fått en del mediedekning på grunnlag av varslingene som har blitt avdekt, hvor det i enkelte saker har en svært høy alvorlighetsgrad innenfor mobbing og seksuell trakassering. Som en form for medarbeiderundersøkelse har Forsvaret utarbeidet en egen undersøkelse som kun er innenfor disse temaene, og MOST-undersøkelsen er en kilde som blir brukt i denne oppgaven. Hovedessensen til undersøkelsen er å verifisere om det faktisk foreligger hendelser av mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret, og kartlegging på hvilken andel som har opplevd slike hendelser. MOST-undersøkelsen er utarbeidet i form av kvantitativ metode, hvor spørreskjema blir brukt og er utviklet av FFI. Dette er en undersøkelse som blir sendt ut til ansatte, kadetter og soldater som har tjenestegjort i minst seks måneder. Forsvaret innførte en medarbeiderundersøkelse blant ansatte, kadetter og soldater i 2018 som kartlegger omfang av mobbing og seksuell trakassering. Undersøkelsen utføres hvert andre år, og det er til nå utført tre undersøkelser. Det vil si at resultatene for 2022 vil foreligge på våren 2023. Rapportene blir utarbeidet av FFI og kalles for MOST-undersøkelsen.

«Hensikten med undersøkelsen er å fremskaffe et kunnskapsgrunnlag som kan bidra til et mer målrettet arbeid med å bekjempe mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret» (FFI 2021, s.3).

Resultater fra 2018 avdekket at det var behov for en rekke tiltak, særlig med tanke på å styrke arbeidet med å endre holdninger og organisasjonskultur i Forsvaret (MOST rapport, 2020). I 2020 var det 10 118 respondenter, og en svarprosent på 54%. Resultatene viste at 11% av respondentene hadde opplevd en eller annen form for mobbing de siste seks månedene, hvor særlig yngre kvinner rapporterte at de hadde opplevd å bli mobbet eller trakassert. De formene for mobbing som personellet opplever mest er personrelatert mobbing, utestenging og arbeidsrelatert mobbing. Videre svarte 22% av respondentene at de i en eller annen form har opplevd seksuell trakassering en eller to ganger i løpet av det siste året, hvor kvinner opplever slikt vesentlig mer enn menn i alle personellgrupper ifølge FFI (2021).

Utfra resultatene fra 2020 vil man med sikkerhet påstå at mobbing og seksuell trakassering foregår i alle Forsvarets avdelinger, hvor noen av disse hendelsene er av en slik karakter at vedkommende rapporterer og varsler videre i tjenestevei. Ved en sammenligning av resultatene fra 2018 og 2020 har antall hendelser hatt en nedgang i løpet av disse to årene. Spørsmålet FFI her stiller i 2021 er om denne nedgangen kan være knyttet til covid-19 pandemien, eller om det er en faktisk nedgang – dette vil resultatene for MOST-undersøkelsen 2022 kunne utdype ved å sammenstille disse. Som følge av resultater fremkommet i MOST-undersøkelsene og flere varslingssaker i media besluttet Forsvarssjefen at det også bør utføres en granskning av Forsvaret for å avdekke hvilke tiltak som bør iverksettes med hensyn til å ivareta personell (PwC, 2022).

I lys av resultatene fra MOST undersøkelsen (22.02.2021) som ble gjennomført høsten 2020 utdypet Forsvarssjef Eirik Kristoffersen følgende: «*Mobbing og seksuell trakassering er en indre fiende som skal tape i møtet med oss i Forsvaret. Ingen av våre ansatte, våre kadetter eller våre soldater skal måtte oppleve mobbing og seksuell trakassering*» (Forsvaret 2021)». Når Forsvarssjefen får fremlagt disse resultatene minner han om Forsvarets verdier, respekt, ansvar og mot og legger frem målet som er en nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering, og at vi sammen er sterke og sammen skal vi bekjempe mobbing og seksuell trakassering.

Sett i lys av presset utenfra og innad i Forsvaret grunnet MOST-undersøkelsene vil det antas at presset har økt betraktelig etter at det nå har gått to år siden Forsvarssjefen fremmet en nulltoleranse. Sett i lys med Forsvarets verdier, kan man jo stille spørsmålet om disse handlingene som har blitt begått, er forenelige med valget av profesjon. Det interessante er da å se hva som har blitt iverksatt av tiltak og implementert for å få bukt på «ugresset», men først ønsker jeg å utdype et par begrepsavklaringer.

1.6 Begrepsavklaringer

Mobbing

Ifølge arbeidsmiljøloven (§ 4-3 (3)) defineres mobbing på arbeidsplassen som systematisk negative hendelser som over tid blir rettet mot en og samme person.

Arbeidsmiljøloven §4-3 hvor ordlyden tilsier det som kan defineres innenfor det psykososiale arbeidsmiljøet, hvor mobbing kan ses i lys av dette: (1) «Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakerens integritet og verdighet ivaretas.» (4)

Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskytte mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.» (Arbeidsmiljøloven 2005, § 4-3).

Olweus (1991) utdyper at mobbing på arbeidsplassen kan defineres i en gitt situasjon hvor en arbeidstaker «systematisk utsettes for aggressiv atferd fra en eller flere kolleger eller overordnede over lang tid, i en situasjon der målet finner det vanskelig å forsvare seg eller å unnsnippe situasjonen». Her er det samme medlemmer i organisasjonen som utfører subtile og indirekte handlinger mot sine kollegaer, i form av systematisk og pågående mishandling som kan defineres som mobbing. Videre er mobbing en gradvis utviklende prosess, og kan ikke ses på som et enten-eller-fenomen, men ses på som en rekke pågående negative hendelser hvor arbeidstakeren langvarig blir utsatt for slike hendelser, hvor slike handlinger ifølge Einarsen mfl. (2020), gjør at arbeidstakeren betegnes som et offer for at han/hun har blitt utsatt for mobbing på arbeidsplassen. Når en arbeidstaker er eksponert for mobbing er det metaanalytisk bevist at vedkommende kan assosieres med både psykiske og fysiske helseproblemer, hvor redusert arbeidsglede, utbrenthet, posttraumatisk stress, ønske om å slutte i stilling, høyt fravær samt nedsatt organisatorisk engasjement kan forekomme.

Einarsen mfl. (2020) nevner tre ulike typer av intervensjoner for forebygging av mobbing på arbeidsplassen, som ses i lys av før, under eller etter vanskelighetene oppstår. Primær intervensjonen er at fokuset skal ligge på forebyggende arbeid, slik at man kan forhindre at mobbing oppstår, hvor at man blir oppmerksom på oppståtte hendelser i et tidlig stadium slik at man kan forhindre en eskalering av den utførte mobbingen. Et tiltak her vil fra ledelsen sin side kunne være å utvikle retningslinjer og prosedyrer, samt skape en bevisstgjøring rundt emnet. Niel og Hoel (2020) nevner et

tilleggspunkt i primær intervensjonen hvor det må rettes søkelys på forebyggende arbeid og aktivitet, samt oppmuntre til at kollegaer som overser slike handlinger, til å gripe inn. I sekundær intervensjonen handler fokuset om å konsentrere seg om hvordan mobbesaker skal håndteres, ettersom de utvikler seg, ved å få dem til å opphøre, vurdere utfallet samt se på mobbingens varighet. Forskning tilsier at mobbing på arbeidsplassen er sterkt relatert og utvikler seg fra mellommenneskelige konflikter, derav vil konflikthåndtering være et viktig forebyggende tiltak ifølge Einarsen mfl. (2020). Den siste intervensjonen handler om konsekvensene av mobbing på arbeidsplassen, herunder langvarige og skadelige helseutfordringer, hvor man skal sikre psykisk helsehjelp og/eller juridisk bistand til den som har vært utsatt for mobbingen. Et systematisk behandlingstiltak som behandling på klinikk for alvorlige helsetilstander utdyper Einarsen mfl. (2020) er et viktig ledd for oppfølgingen av den skadelidende, men denne oppfølgingen i etterkant er ofte uteblivende som et tertiært tiltak.

Ved at de primære, sekundære og tertiære intervensjonene utvikles og implementeres på ulike nivåer innen organisasjonen, vil det kunne forekomme et fokus på temaet mobbing som er avhengig av rollen og ansvaret til organisasjonen.

Seksuell trakassering

Likestilling- og diskrimineringsloven §13 omhandler forbud om trakassering som er nevnt i §6 samt seksuell trakassering. Videre er ordlyden som følger: «Med trakassering menes handlinger, unnlatelser eller ytringer som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende. Med seksuell trakassering menes enhver form for uønsket seksuell oppmerksomhet som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom». Loven utdyper også ansvarsområdet som arbeidsgivere og ledelsen har i organisasjoner, samt utdanningsinstitusjoner på å forebygge og søke etter å hindre trakassering og seksuell trakassering (Likestilling- og diskrimineringsloven §13). Arbeidstilsynet definerer seksuell trakassering som «en uønsket seksuell oppmerksomhet som har til hensikt eller virkning å være krenkende,

skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom. Seksuell trakassering kan være både fysisk, verbal og ikke-verbal.» Videre utdyper de at uønsket seksuell trakassering trenger ikke skje flere/gjentatte ganger for at det skal kunne defineres som seksuell trakassering, i motsetning til mobbing hvor hendelser skjer gjentatte ganger. Einarsen mfl. (1993) mener at det er flere forhold som avgjør om handlingen kan kalles for seksuell trakassering eller ikke. Atferden må 1) tolkes/oppfattes som seksuell, 2) den må være uønsket, 3) handlingen må oppfattes som negativ, 4) hendelsen må forekomme gjentatte ganger over en viss tidsperiode, og/eller 5) hendelsen må ha negative konsekvenser over tid. Dette kan tolkes som nokså presise kriterier som skulle gjøre det relativt enkelt å avgjøre om faktisk atferd faller innenfor eller utenfor kriteriene. Videre definerer Einarsen mfl. (1993) seksuell trakassering som en av flere former for mobbing, og påpeker at enkelthandlinger kan forstås som seksuell trakassering, dog kan man rette spørsmål til nettopp dette når han tidligere har påpekt at en hendelse skal ha forekommet gjentatte ganger. Forsvaret (2021) har følgende oppfattelse av begrepet: «... Seksuell trakassering er enhver form for uønsket seksuell oppmerksomhet som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende, eller plagsom...»

Frøberg og Sørensen (1992) skiller mellom fysisk, verbal og ikke verbal trakassering. Den verbale trakasseringen kan være hendelser av den art gjennom muntlige seksuelle hentydninger, forslag eller kommentarer om utseende, kroppen til vedkommende eller for eksempel privatliv. Ved den ikke verbale trakasseringen vil det ikke forekomme verbale uønskede hendelser, men her er fokuset på kroppsbevegelser, sending av uønskede bilder til mottaker som er av en seksuell art gjennom sosiale medier, blikk og ansiktsuttrykk. Skillet går over til fysisk trakassering som omfatter alt fra uønskede berøringer, kyssing til det som kan klassifiseres som voldtekt. Et annet vesentlig aspekt innenfor seksuell trakassering er ifølge McDonald (2012) at det ofte kjennetegnes av hierarkiske maktrelasjoner og innen statusforskjeller, hvor den som trakasserer er en overordnet i forhold til den ansatte. Forsvaret er å anse som en arbeidsplass som er mannsdominert, hvor Einarsen mfl. (1993) påpeker at seksuell trakassering synes særlig å opptre hvor organisasjonen er mannsdominert.

Ut fra resultatene fra MOST undersøkelsene i 2018 og 2020 ble det funnet kjønnsforskjeller innen seksuell trakassering hvor tallene er høyere for kvinner, noe som kan ses i lys av at Forsvaret er mannsdominert. I denne sammenhengen kan makt være en faktor, i forhold til en person som har makt over en annen. Forsvaret har en hierarkisk struktur, samt et gradsnivå som er unikt for organisasjonen. Makt i denne sammenhengen kan være en nytilsatt med et lavere gradsnivå i forhold til en erfaren offiser. French og Raven (1959) definerer makt som å tvinge sin vilje på andre mennesker, uavhengig av deres vilje og interesser. Videre deler de sin hypotese inn i fem ulike maktbaser, hvor vi finner tre av disse relevant innenfor Forsvaret. Den første maktbasen er tvangsmakt, hvor personen har myndighet til å sanksjonere eller utføre straff. I avdeling vil øverste sjef kunne sanksjonere i den form av for eksempel militær refselse og skriftlig advarsel. Den andre maktbasen er legitim makt, hvor personen har formell innflytelse på grunnlag av posisjonen sin. I forsvarssammenheng kan nærmeste leder unnlate å skrive en påtegning selv om den ansatte er godt nok kvalifisert, eller at den ansatte blir utelatt fra en øvelse. Den tredje maktbasen som kan relateres til Forsvaret er referanse makt, hvor personen gjerne er populær og har en karisma, som kan misbrukes.

Kultur i Forsvaret

Organisasjonskultur ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng, som gjør at organisasjonskultur kan skilles som fenomen fra mer generelle kulturer. Det som kjennetegner betegnelsen organisasjonskultur er at det har et rettet søkelys på opplevelser, tanker og meninger som er felles for de gitte personene i en bestemt sammenheng. Schein (2017) er ofte referert innenfor denne litteraturen og han definerer organisasjonskultur som følgende: *«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene»* (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.130).

Schein (2017) definerer organisasjonskultur på en slik måte som kan relateres til Forsvaret, hvor han har flere definisjoner av sentrale poeng. Det første poenget til Schein (2017) er begrepet kultur å kunne knyttes til en bestemt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av grunnleggende antakelser. Forsvaret kan her ses på en felles gruppe som alle har den samme innstillingen – For alt vi er. Og alt vi har. Eller det mer kjente uttrykket; For Konge og Fedreland. Det andre poenget til Schein (2017) er at kultur er basert på læring, og ses i lys på hvordan man tilpasser organisasjonen og denne er knyttet til to forhold. Disse er at kultur utvikles etter hvert som personen lærer å mestre de problemene man har til ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene, og at kulturen utvikles over tid når man lærer å mestre problemene med intern integrasjon. Det tredje poenget til Schein (2017) er at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som rett. Militært personell trenes og påminnes jevnlig av våre verdier, men også hva den militære profesjonen innebærer, slik som for eksempel saker som innebærer et dilemma og fokus på det å handle rett. Et interessant spørsmål her er om denne profesjonen synker eller svekkes når den ansatte forlater arbeidsplassen. Videre kan man sette spørsmålsteget om antall varslinger har steget i takt med at det har vært et generasjonsskifte. Det siste sentrale poenget til Schein (2017) er at den rådende kulturen i en gruppe blir lært bort til de nye medlemmene av organisasjonen. Herunder hva som er den riktige måten å tenke på, bli oppfattet på og føle på i forhold til gitte problemer. Som tidligere nevnt står vi overfor en ny generasjon med et annet tankesett og holdninger, i forhold til den «eldre garde». Min personlige mening er at det på sikt kunne føre til en slags positiv reform innenfor forsvars kulturen.

I likhet med den formelle strukturen, har organisasjonskultur en sterk effekt på atferden til medlemmene i organisasjonen, hvor disse fem generelle elementene har fokus: *Tilhørighet og fellesskap* - Tilhørighet er viktig hos alle individer, som også gir grunnlag for sosialt fellesskap. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan tilhørighet også bidra til å redusere usikkerhet og utrygghet hos den enkelte ved at individet er en del av fellesskapet. Ved at ansatte i Forsvaret utvikler en identitet som knyttes til organisasjonen, vil disse presentere organisasjonen utad, men viktigst av alt er at de utvikler en sterk lojalitet til organisasjonen. Organisasjonskultur vil kunne gi opplevelsen av et sosialt fellesskap og en sterk identitet, som igjen kan bidra til økt

motivasjon. Her vil den ansatte kunne føle at han/hun er en del av noe større enn seg selv, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) bidrar til et større mål. Sett i lys av organisasjonskultur, vil det kanskje være et motsatt utfall hvis den ansatte ikke føler seg inkludert i fellesskapet.

“Jo sterke kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter...” (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.127).

I Forsvaret utvikles det et samhold som i mine øyne er unikt, hvor du i ekstreme forhold faktisk må utøve enorm tillit til din makker. Ved ekstreme forhold er det selvfølgelig viktig med kjennskap og trening, men den grunnleggende treningen har alle ansatte i Forsvaret. Begrepet “god makkertjeneste” er noe som blir brukt i det daglige. Har du blitt utsatt for harde prøvelser har du tillit til at makkeren din følger deg opp, ved for eksempel hydrering og ernæring. Denne tilliten og omsorgen er noe som forventes av oss, selv om du aldri har møtt makkeren tidligere. Sett i lys av overnevnte så medvirker alle disse faktorene til samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kommer dette frem ved at man føler en gjensidig avhengighet til hverandre, man stoler på hverandre og har et ønske om å jobbe for fellesskapet. Forsvaret er også unikt innenfor samarbeid og koordinering hvor det er utviklet et felles språk, forkortelser og måten vi kommuniserer på. Ved at Forsvaret trener opp mot ekstreme forhold som krise og krig, gjør at det utvikles krav til holdninger, væremåte og krav til hverandre. Ansatte i Forsvaret har et større behov for tydelighet og effektivisering for å kunne fungere optimalt innenfor sitt ansvarsområde, i motsetning til det sivile. For å sette det på spissen, har organisasjonskultur her igjen mye å si da det vil kunne påvirke avdelingens måte å kommunisere på, talemåten og hvilken ordlegging som benyttes. Sett i lys av dette har kulturen utviklet en effektiv måte å koordinere de aktivitetene man til daglig utfører.

Struktur, i likhet med kultur angir Jacobsen og Thorsvik (2013) hva som er passende atferd som en ansatt skal utføre sine arbeidsoppgaver, samt hvordan den ansatte bør handle i gitte situasjoner. Et godt eksempel som kan knyttes til Forsvaret er det man kalles “VG-testen”. Hvis man utfører den arbeidsoppgaven slik, unngår å gjøre dette, uttaler seg, opptre ikke i henhold til den militære profesjonen - vil den bestå VG-

testen? Tåler hendelsen/aktiviteten/uttalelsen medias søkelys? Arbeidsgiver gjennom styring gir altså mye tillit til at den ansatte skal utføre sine arbeidsoppgaver innenfor det som er akseptabelt, samt at den ansatte skal handle ut fra Forsvarets verdier, respekt, ansvar og mot.

Organisasjoner som har en sterk organisasjonskultur, vil kunne være mer effektive enn de organisasjonene som har en svak kultur. Ved at organisasjonen har en sterk kultur vil samholdet mellom de ansatte blir bedre, arbeidsstokken vil være mer stabil (ved mindre sykefravær), de ansatte samarbeider ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013), lettere samt at organisasjonen ikke må bruke ressurser på styring og overvåkning. I Forsvaret vil vi påstå at det finnes en grunnleggende kultur, men også en spesifikk avdelingskultur som er unikt for selve avdelingen. Dog vil det alltid være noe som er felles, uavhengig av driftsenheter og avdelinger, nemlig tilhørigheten og at man har et felles ønske om å løse oppdrag.

2 Teori

Omgivelsene har forventninger til organisasjonene, og for å bli oppfattet som at man gjør ting på den riktige måten er det viktig hvordan organisasjonene fremstår. Enkelte organisasjoner forsøker å påvirke oppfatningene av hva som gjør en organisasjon legitim ved og bevisst fremme et spesielt bilde av seg selv til andre. Et slikt bilde trenger ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) ikke stemme overens med "virkeligheten", men det er et ledd i en legitimeringsprosess. Begrepet legitimitet er aktuelt for denne oppgaven fordi legitimitet er noe du må få, fortjene og henger dermed sammen med tillit. Legitimitet handler om en kollektiv konsensus om at noe fortjener legitimitet. For en organisasjon som Luftforsvaret vil legitimering omhandle det å vise hvilke mål de har, og rettferdiggjøre midlene som brukes for å oppnå disse målene. Om omgivelsene til Luftforsvaret anser målene og midlene som akseptable, riktige og rettferdige, vil de kunne bli ansett som legitime.

Når en organisasjon ønsker å implementere en idé kan dette ses på som en reise fra utsiden og inn i selve organisasjonen som en form for innovasjonsprosess som er krevende. Sett i lys av Forsvarssjefens mål for nulltoleranse for mobbing, kan denne nulltoleransen tolkes som en idé som er på reise før denne blir omsatt til praksis i organisasjonen.

Videre i teorikapittelet vil det teoretiske fundamentet bli presentert emne for emne hvor jeg har tatt utgangspunkt i et utvalg teorier om implementering, hvor jeg redegjør for perspektiver som kan støtte oppunder oppgaven empirisk. Teoriene som jeg har valgt som kan støtte oppunder problemstillingen er det rasjonelle perspektivet og teorien om rask tilkobling, normperspektivet og muligheten for frastøtning dersom det «nye» er for ulikt fra det eksisterende, før jeg går over til det ny-institusjonelle perspektivet og teorien om frikobling og hykleri. Til slutt vil jeg trekke inn translatørkompetansen og virusteorien.

2.1 Det rasjonelle perspektivet

Det rasjonelle perspektivet vinkler det sådan at man skal se på organisasjoner som en form for redskap og måter å forstå fenomener på, og disse representerer da et nivå under paradigmer. Tolkningen til Berg-Sørensen mfl. (2016) er da måter å forstå denne verden på, og i denne sammenheng vil det bety organisasjoner og organisasjonsendringer. Strukturen i organisasjonen legger til rette for at bestemte mål og verdier skal kunne realiseres gjennom å begrense den enkeltes handlingsvalg. Altså det rasjonelle perspektivet er orientert mot måloppnåelse der målene er klare og entydige. Scott og Davis (2007) mener den formelle strukturen styrer atferden og det som oppfattes som redskaper for at man til enhver tid skal kunne nå de fastsatte målene gjennom en samhandling i de sosiale systemet, som lederne eller eierne har satt.

Røvik (1998) beskriver det rasjonelle perspektivet som «verktøyperspektivet» med bakgrunn i at organisasjoner sees på som redskaper for en effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester. Det samsvarer med definisjonen til Christensen mfl. (2010) som betegner det som et redskap for planmessig organisasjonsutforming, som igjen betegner som det instrumentelle perspektivet. Bakgrunnen til denne betegnelsen er oppfatningen av organisasjonen som et instrument for måloppnåelse. Med andre ord så ses organisasjonen på som et mekanisk system. Begreper som er tett koblet til det rasjonelle perspektivet er ledelse og styring. Christensen mfl. (2010) omtaler ledelse og styring som mer enn dette, og uttaler at grunnlaget for utnyttelse av hierarkiske konstruksjoner og formelle strukturer samt virkemidler, er sentrale for måloppnåelsen. Egenskaper og trekk ved en leder tillegges en liten vekt da det antas at strukturen rundt lederne former disse, eller at lederne kan brukes bevisst som et verktøy, uavhengig av personlige trekk. Med andre ord; ledere kommer og går, de kan lett byttes ut, men strukturene og virkemidlene ifølge Christensen mfl. (2010) består.

En byråkratisk organisasjonsform, slik Weber beskriver den, er preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner, men også samordning som opptrer sammen med spesialisering. Det som kjennetegner en byråkratisk organisasjonsform, er ikke det spesifikke prinsippet, men at det er en stor grad arbeidsdeling. Dessuten er en slik organisasjonsform preget av at det er mange rutiner, det vil si regler og prosedyrer for

hvem som skal utføre oppgavene, og hvordan de skal utføres (Christensen mfl. 2010). Forsvaret kan ses på som en byråkratisk organisasjonsform, som er preget av hierarki, rutiner og arbeidsdeling. Arbeidsdeling innebærer at organisasjonens oppgaver blir spesialisert og gruppert i ulike enheter horisontalt eller vertikalt. Disse rutinene kan være nedfelt i forskrifter, direktiv og håndbøker.

Organisasjonsstruktur er en nedfelt oversikt over måter virksomheten deler opp arbeidet i klare oppgaver og oppnår koordinering (ønskede atferdsmønstre) mellom ledere, ansatte og kunder eller klienter uttaler Mintzberg (1979) og beskriver således hvordan organisasjonen er bygget opp. Den formelle strukturen står sentralt i det rasjonelle perspektivet, og bygger på stabil og forutsigbare omgivelser samt at formell struktur oppfattes som et sentralt styringsinstrument for ledelsen i forhold til endring. Videre er oppfatningen at organisasjoner er et lukket system som kan designes og redesignes etter behov for å oppnå best mulig måloppnåelse veldig sentralt. Den formelle strukturen legger også begrensninger på den enkeltes handlingsvalg, og skaper på denne måten kapasitet for organisasjonen til å oppnå bestemt mål. Gjennom organisasjonsstrukturen kan en på denne måten styrke organisasjonens rasjonalitet. I en hierarkisk organisasjon som Forsvaret, er det stor grad av upersonlige forhold som tilsier at det er lettere for en medarbeider å utføre oppgaver etter rutiner uten å ha et sterkt personlig engasjement for hvilken måte det gjøres på. Som statsansatt vil man anse det som en offentlig plikt å utføre oppgaven i tråd med de føringer eller signaler som gis gjennom organisasjonsstrukturen.

2.1.1 Implementering i lys av det rasjonelle perspektivet

Innenfor det rasjonelle perspektivet når det kommer til implementering er teorien om rask tilkobling relevant. Det vil si at ideer tas inn og raskt blir uproblematisk installert i organisasjonen. Dette er en instrumentell tilnærming som tar utgangspunkt i at implementeringen av organisasjonsoppskriften kan gå raskt, på grunn av at man oppfatter organisasjonen som et instrument for å oppnå et mål. Ifølge Røvik (1998) blir ideen framstilt som en ferdig utviklet "pakke" som er klar for å bli tatt i bruk, og derav ikke har behov for intern bearbeiding eller tilpasning før den raskt kan kobles til,

og nedfelle seg i organisasjonen som en fast rutine. Videre sier Røvik (2007) at organisasjonsstrukturen ses på som formell og formbar, og at ledelsen kan påvirke prosesser. Rask tilkoping er teori utfra det rasjonelle perspektivet når det kommer til implementering, hvor man forventer raske og positive resultater. Forsvaret som organisasjon har en formell og hierarkisk struktur, som gjør at forsvarsstaben vil være den viktigste pådriveren til implementeringen. Dette kan ses i lys av en «top-down» tilnærming, hvor regjeringen sitter med makten og bunnlinjen - altså arbeidsstokken til Luftforsvaret har liten, eller ingen påvirkningskraft på implementeringen. For at Luftforsvaret skal få en rask tilkoping forutsetter det at det er lojale aktører, tilsyn, og kontroll for å sikre måloppnåelse og detaljstyring. Denne omtales også som hierarki metoden, og ved å se på den hierarkiske oversettelsesmodellen til Røvik kan vi anta at følgende kan forekomme:

- a) *Top down orientering*: Nye organisasjonsideer/oppskrifter vil i hovedsak komme inn i organisasjonen via toppledelsen, i dette tilfellet er det forsvarssjefen som har vedtatt organisasjonsideen. Innen denne orienteringen vil den hierarkiske strukturen definere hva som er relevante arenaer og aktører for selve implementeringen, og oversettelseskjeden vil dermed forløpe seg vertikalt (Røvik 2007).
- b) *Problembetinget søking etter løsninger*: Toppledelsen innehar myndigheten til å ta inn og implementere nye ideer. Det forventes her at toppledelsen har klare oppfatninger om hva som til enhver tid er problemer og utfordringer hos Luftforsvaret. Tas en idè inn og fremlegger denne som en mulig løsning på et problem, vil den ifølge Røvik (2007) kunne bli oppfattet som et verktøy.
- c) *Begrenset frihet til oversettelse*: Toppledelsen har her klare og tydelige oppfatninger om hvilke planer som skal til for at ideen skal implementeres. Arbeidsstokken hos Luftforsvaret og de underliggende avdelingene (i denne oppgaven de respektive luftvingene) vil her ha begrensede frihetsgrader når de skal oversette og lage lokale versjoner av forsvarssjefens visjon. Hvis det ikke legges til rette for lokale tilpasninger vil det kunne oppstå en utfordring med implementeringen ved at det blir en for tydelig «top down» tilnærming, og ved at personellet ikke blir hørt, eller får muligheten til å komme med innspill.

d) *Stimulus-respons-basert sekvensialitet*: Her utløses prosessene i toppen av hver enkelt organisasjon, og videre rykker etappevis innover og nedover. Altså en versjon har blitt oversatt og konkretisert på et nivå, og vil bli sendt nedover til neste underliggende nivå. En utfordring her kan være at den enkelte lederen på det gitte nivået ikke innehar en høy nok translatørkompetanse. Lederen kan ha et ønske om en rask tilkøpling, men ifølge Røvik (2007) vil lederen feile av forskjellige grunner, slik at ideene ikke tas i bruk.

e) *Fra det abstrakte til det konkrete*: Toppledelsen har fått abstrakte og utydelige ideer inn i organisasjonen, men disse vil få et mer konkret- og materielt innhold etter hvert som de synker nedover og innover i organisasjonen. En utfordring Røvik (2007) her påpeker - kan være at arbeidsstokken har hatt en, eller ingen, mulighet til lokale tilpasninger ved at de har hatt en begrenset frihet til oversettelse slik at de kan bli passive til å utvikle et mer konkret og materielt innhold.

Implementering er ingen automatisk prosess, og det er ingen garanti for at dette føres ut i «livet» i organisasjonen. Berg-Sørensen mfl. (2016) påpeker at det heller ikke er sikkert at de som ønsker vedtaket utført, foretar de ønskede forandringene. Et sted hvor problemer kan oppstå er engasjementet hos den ansvarlige organisasjon. Det må altså være et samarbeid og koordinasjon innad. Et annet sted hvor problemer kan oppstå er hos frontlinje medarbeiderne. Disse har en betydelig autonomi og det er da ikke sikkert at de gjør som forventet/foreskrevet og derav også kunne være vanskelige å lede.

Brehm og Gates (1997) deler disse inn i tre atferdskategorier:

- I. *Working* – beskriver situasjonen og frontlinjemedarbeideren arbeider lojalt og fullstendig i tråd med den offentlige politikk. Forklaringen på at dette kan inntreffe under implementeringen er blitt utført med en god translatørkompetanse. En annen viktig faktor er at den ansatte har blitt godt ivarett, og derav arbeider lojalt.
- II. *Shirking* – arbeider frontlinjemedarbeideren mindre effektivt og fokusert enn optimalt. (kaffepauser, VG, private ting). Forklaringen ligger i at det

foreligger en mild form for motstand til endring. Den ansatte er kanskje ikke i den grad for endringen og retter spørsmålstegn til aktiviteten.

- III. *Sabotage* – Det arbeides på en måte som motarbeider den politikken som ønskes implementert. Ved implementering kan motarbeidelse være den største utfordringen. Forklaringen kan her være at det foreligger en sterk form for motstand til endring.

2.2 Normperspektivet

Organisasjonsforståelsen i lys av normperspektivet, ser på organisasjoner som er fylt med uformelle normer, verdier og mål som har vokst fremover i tid og disse er mål i seg selv. Alle organisasjoner har en egenverdi og en unik historie. For å overleve som organisasjon må man derav ta utgangspunkt i de formelle (rasjonelle) og de uformelle elementene for å kunne forstå individets, og gruppens handlingsmønster innen organisasjonskultur, offentlige verdier og narrativer (Berg-Sørensen mfl. 2016).

Organisasjoner forstås her som normative og kulturelt-kognitive systemer som tar utgangspunkt etter en normbasert logikk, hvor verdiene er en oppfatning om hvilken tilstand som den eksisterende strukturen og atferden vurderes opp mot. Altså det normative systemet består av normer og verdier som sier noe om hva som er legitimt å gjøre for å oppfylle verdiene. Innenfor normperspektivet er det av stor betydning av hvordan man betrakter strukturen i organisasjonen i forhold til de ansatte, til forskjell fra det rasjonelle perspektivet bruker organisasjonen økonomiske intensiver som for eksempel lønn for å lede den ansatte mot et mål. Ved at organisasjonen etablerer historier og narrativer vil det kunne bidra til å utvikle viktige verdier hos den ansatte, og derav motivere den ansatte til å yte en god innsats. Dette oppnås ifølge Berg-Sørensen mfl. (2016) gjennom organisasjonskultur, offentlige verdier og bruk av narrativer og viser vidden innen normperspektivet.

Organisasjonskultur er de uformelle normer og verdier som vokser fram, og har betydning for virksomheten til formelle organisasjoner. Når en formell organisasjon utvikler uformelle normene og verdier i tillegg til de formelle, blir organisasjonen mer kompleks og mindre tilpassningsdyktig. Ifølge Edgar Schein (2017) utdyper at det er

avgjørende å forstå organisasjonskulturen, hvis vi skal forstå hva som nettopp foregår i organisasjonen. Ønsker Luftforsvaret å utvikle en lærende organisasjon må det utvikles en sterk organisasjonskultur som tillater prøving og feiling, fordi sosial læringsteori viser at frykten for å motta sanksjoner (baksnakkelse, mobbing, negative kommentarer o.l.) er ifølge Schein (2017) den viktigste enkeltfaktoren som begrenser våre handlinger og tankesett - så lenge man lærer av feilene. Ifølge motivasjonsteorier er vi mennesker nærmest villig til å gjøre nærmest hva som helst for å få anerkjennelse enten fra vår leder, eller andre referansegrupper som vi identifiserer oss med eksempelvis kolleger, venner og familie. I dette ligger det at feil som gjøres raskt kan bli tilgitt og glemt, mens man feirer suksessene igjen og igjen for å lære alle i organisasjonen at slikt er ønsket atferd. Det vil med andre ord si at positiv holdning fremmer lysten og viljen til å ta sjanser man kan lære av. Her vil dermed organisasjonskulturen være essensiell.

I organisasjonssammenheng betyr det å vise tillit at vi gir en person oppgaver eller et ansvar for noe. Tillit kan dermed oppleves også som risikofyllt, fordi vi kan ikke være helt sikker på at denne personen overholder ansvaret. Ved å gi et ansvar til en annen person, viser vi ifølge Carson (2015) at vi stoler på at vedkommende holder seg innenfor avtalte ordninger, gjeldende retningslinjer og lovverket. Gjennom tillit vil ledere ha mulighet til å skape en lærende organisasjon, eller å endre den. I Forsvaret må ledere ha tillit til sine medarbeidere, og tørre å delegerer myndighet til at de kan ta kontroll over sin egen situasjon og prestasjoner. Om ikke lederen kan stole på sine medarbeidere, vil en slik tillit ikke bli gitt. På en annen side kan medarbeiderne være redde for å treffe beslutninger og utvise atferd som ikke på forhånd er klarert med sin overordnede. Tilliten går derfor begge veier. Lederen må stole på sine medarbeidere, på samme måte som medarbeiderne må stole på lederen at de har frihet til å prøve og feile, samtidig som de har autonomi til å lære av sine feil. Å ha rett til *“å prøve og feile, så lenge man lærer av sine feil”* vil være fundamentalt viktig for å kunne utvikle en lærende organisasjon. Øvelse gjør mester er det noe som heter, og dette gjelder også i Luftforsvaret. Gis de ansatte ansvar, vil de vise ansvar tilbake.

Organisasjonens hensikt er å fylle en funksjon der tillit er grunnlaget for organisasjonens eksistens. I den sammenheng er kommunikasjon et viktig begrep fordi

vi trenger informasjon til å kunne ta beslutninger og videreformidle disse som ifølge Kausmann og Kaufmann (2009) igjen kan påvirke menneskers jobbprestasjoner. Erlie (2015) forklarer at en åpen og ærlig kommunikasjon i virksomheter kan være med på å bygge tillit og et godt kommunikasjonsklima mellom leder og medarbeider, fordi jobbhverdagen består av både følelser – og faktakommunikasjon. Hun påpeker at faktakommunikasjon er helt nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene. Forenklet, kan kommunikasjon beskrives som videreformidling av en type informasjon gjennom et felles symbolsystem. For militære organisasjoner som Luftforsvaret vil kultur ha en stor betydning fordi *“The Army’s culture reflects the Army’s values, philosophy, norms, and unwritten rules. Our culture has a powerful effect because our common underlying assumptions guide behavior and the way the Army processes information as an organization.”* (Stroup, 1996, s. 45). Med utgangspunkt i Schein (2017) tar den amerikanske oberstløytnant og professor ved US Army War College Gerrard (2002) til ordet for at om det amerikanske forsvar skal kunne imøtekomme de usikre og tvetydige endringene som det 21. århundre forårsaker, vil det være nødvendig å dreie Forsvaret i retning av å bli en lærende organisasjon. For å oppnå en lærende organisasjon bør man utvikle ledere og en organisasjon som trives med innovasjon samtidig som Forsvarets unike verdier bevares. Gjennom å institusjonalisere erfaringer og lærdommer vil Luftforsvaret kunne utnytte feilene som blir begått og dermed ha en bedre forutsetning til å lykkes med implementeringsprosesser.

De formelle og de uformelle normene har ulikt opphav, men de påvirker hverandre gjensidig. De formelle normene er besluttet gjennom organisasjonskart, stillingsinstrukser og instruksverk, mens de uformelle vokser gradvis fram og nye medlemmer sosialiseres inn i disse. Gjennom de uformelle normene får organisasjonen ifølge Christensen mfl. (2010) nye kvaliteter som gjør at den løser oppgaver bedre, og utvikler et sterkere sosialt fellesskap. Ved for eksempel å være nytilsatt i en organisasjon vil personen tilpasse sin oppførsel ved at de prøver å finne ut hvordan de bør oppføre seg, lære normer og regler samt sette seg inn i den organisasjonskulturen som eksisterer.

Innenfor faglitteraturen om organisasjonskultur er det et sentralt moment som heter stivhengighet. Begrepet bygger på de kulturelle normene og verdiene organisasjonen

bygger på, og vil kunne ha en stor betydning for hvilken utviklingsvei organisasjonen velger, som vil kunne prege den senere i utviklingen (Christensen mfl. 2010). Ved at en endring i en organisasjon ofte kan bli sett på som en målrettet og menneskeskapt prosess, kan da organisasjoner ses i lys som rasjonelle systemer som prøver å tilpasse seg, både internt og eksternt. Dog sier Jacobsen og Thorsvik (2013) at det er viktig å nevne at endringer kan skje gjennom en naturlig utvikling, ikke bare som en planlagt prosess. Selv om omgivelsene og konteksten endrer seg, vil målene man konkretiserte ved oppstarten av organisasjonen kunne ha betydning for utviklingen videre. Dette kan ses i sammenheng med instrumentell logikk gjennom ineffektivitet, ved at organisasjonen ikke vil klare å være effektive, på grunn av at de ikke raskt klarer endringer og de betingelsene som følger. Ved at organisasjonen utvikler seg gjennom sti-avhengighet innenfor en tidsepoke, vil organisasjonen arve de spesifikke normene og verdiene som er tidsriktig, som vil kunne være vanskelig å endre ifølge Christensen mfl. (2010).

2.2.1 Implementering i lys av normperspektivet

Med utgangspunkt i de formelle og uformelle elementene i en organisasjon når en idé skal implementeres, må det tas høyde for at en frastøtning av ideen kan forekomme. Dette er en implementeringsteori innenfor normperspektivet, hvor vi utleder forventningen om at frastøtningen av en idé kan forekomme under implementeringen. Ifølge Røvik (1998) vil organisasjoner som forsøker å adoptere et populært konsept uten tilpasninger, vil raskt oppdage at denne framgangsmåten blir for enkel da den ikke tar høyde for kompleksiteten som organisasjonen må håndtere daglig. Videre kan konsepter som er utviklet eksternt som ønskes implementert i organisasjonen, vise seg å være i strid med de opparbeidede normer og verdier som eksisterer i organisasjonen fra før. Utfallet her vil da kunne resultere i frastøtning. Med frastøtning menes det her at ideer tas inn og forsøkes tatt i bruk i praksisfeltet, men blir av ulike grunner lagt vekk, eller gir andre effekter enn forutsatt. Tanken her er at endringsideen ikke kan være for forskjellig i forhold til det som finnes i organisasjonen fra tidligere, herunder organisasjonskultur, vaner og arbeidsmåter. Hvis det «nye» ligner på det man har fra før, vil det kunne bidra til at det «nye» blir akseptert og implementert. Hvis det mot

formodning skulle oppstå det motsatte, vil dette øke sannsynligheten for at den nye ideen blir frastøtt og derav ikke implementert i organisasjonen. Dette kobles opp mot det institusjonelle- og kulturperspektivet ifølge March og Olsen (1989) og senere Selznick (1949), hvor man forestiller seg at organisasjoner er komplekse, verdibærende, mindre fleksible og dermed mindre tilpasningsdyktige. Av den grunn blir ifølge Røvik (1998) organisasjonene mindre mottakelige for raske og store endringer, som igjen kan føre med motstand til forandringer. Hvis forenklete ideer presenteres og disse av en grunn ikke passer inn i organisasjonen, vil det kunne forekomme en kompatibilitetstest i forhold til de normer og verdier som eksisterer. Samstemmer ikke disse vil det kunne ende med at de ansatte støter fra seg endringene, og iverksetting vil kunne opphøre.

2.3 Ny Institusjonelle perspektivet

I tiden etter andre verdenskrig utvidet begrepet om det weberianske byråkratiet seg til å dreie seg om en organisasjon som et lukket system, til å utvide seg til organisasjonens omgivelser som premissleverandører. Den første som tydelig formulerte dette var Parsons (1956) som ga innsikt til at organisasjoner ikke kan overleve ved å sette søkelys på effektivitet og rasjonelle verdier alene, de må også søke legitimitet fra omgivelsene. Organisasjonenes legitimitet vil også kunne kobles sammen med det Meyer og Rowan (1977) kaller for institusjonelle omgivelser, og Røvik (2007) utdyper her at det tas for gitt hva som er riktige og effektive måter å organisere og lede på. Meyer og Rowan (1977) videreutvikler innsikten til Parson og legger vekt på at organisasjoner skal bli akseptert, altså skape legitimitet. For å skape dette må de leve opp til moderne normer som for eksempel: fremskritt, fornyelse og rasjonalitet. På grunnlag av moderne normer, må en organisasjon derfor forholde seg til flere ulike oppskrifter for å skape legitime strukturer og prosedyrer.

Med tanke på overnevnte er dette grunnresonnementet i neo-institusjonalismens teori om hvordan og hvorfor organisasjonsoppskrifter produseres og spres, samt grunner til hvorfor organisasjoner velger å adoptere dem. Det finnes to sentrale teorier om dette:

1. *Homogeniseringsteorien* – Organisasjoner over hele verden blir stadig mer like som følge av at man forsøker å innføre de samme elementene (Dimaggio og Powell 1991).
2. *Dekoplingsteorien* – Meyer og Rowan (1977) mente at organisasjoner går aktivt inn for og dekopler med overlegg i den hensikt for å unngå konflikter og tap av legitimitet, både internt og utad i forhold til ulike grupper i omgivelsene. En annen form ifølge Brunsson (2006) er dekopling som en form for organisatorisk hykleri, og påstår også at dette er en bevisst handling/strategi.

Organisatorisk hykleri kan ifølge Røvik (1998) kobles opp mot dekopling, hvor normer og krav fra omgivelsene kan være inkonsistente og motstridende, som kan føre til at organisasjonen frikobler. Altså den skaper et skille mellom hva den gjør, og hva den sier den skal gjøre - som gir en forskjell i prat og praksis. Innenfor de tekniske og institusjonelle omgivelsene kan organisasjonen klare å imøtekomme krav, mens i noen tilfeller vil det være utfordrende, vanskelig eller helt umulig. Hvis organisasjonen kommer i denne posisjonen, vil løsningen kunne være ifølge Brunsson (2006) en dekopling og organisatorisk hykleri. For å håndtere de komplekse forholdene kan organisasjonen koble den delen av organisasjonen som forholder seg til de tekniske omgivelsene, fra den delen som forholder seg til de institusjonelle omgivelsene, som utgjør en avkobling mellom prat og praksis. Utfallet av dette vil kunne være løst koblede systemer hvor utfallet blir organisatorisk hykleri. Ved at en organisasjon klarer denne avkoblingen, gjør ifølge Brunsson (2006) at organisasjonen vil kunne overleve, ved at organisasjonen er i stand til å tilfredsstille sine komplekse omgivelser.

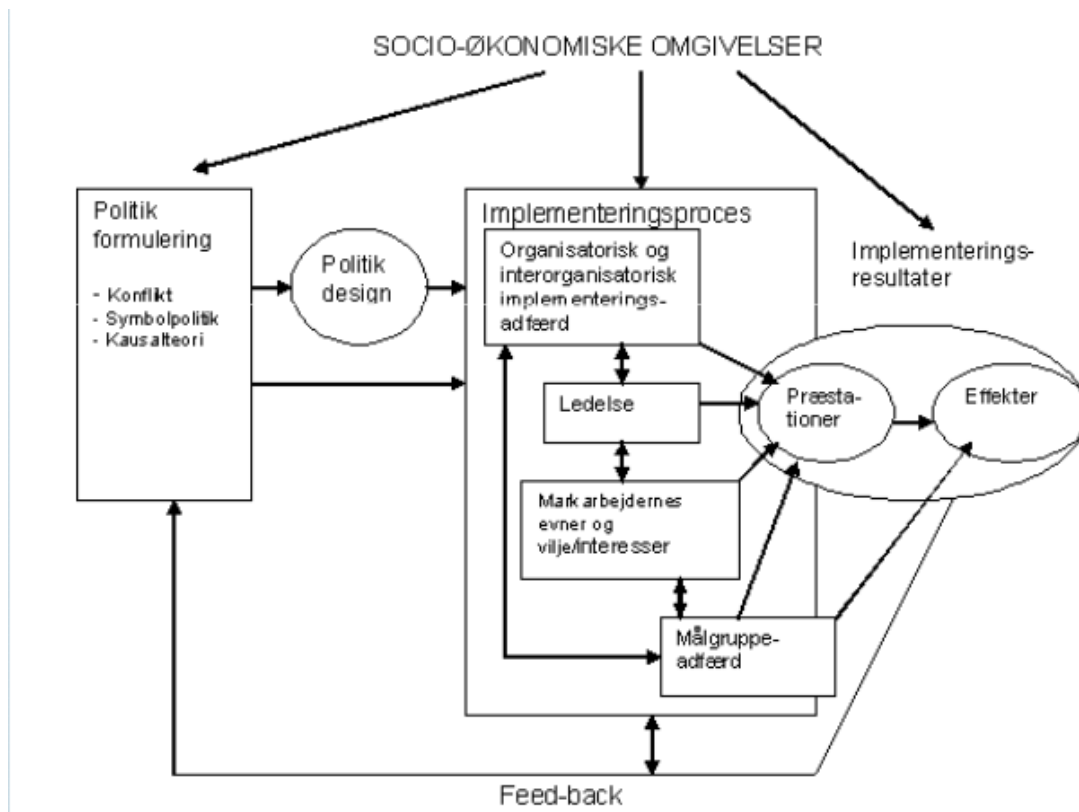
2.3.1 Implementering i lys av det «ny» institusjonelle perspektivet

Ifølge Røvik (1998) kan populære konsepter fremstå som uklare og enkle sett i lys av kompleksiteten av arbeidet organisasjonen er satt til å utføre, og derav være i utakt med de grunnleggende verdiene og normene som organisasjonen har. Samtidig vil organisasjonen kunne oppleve press fra de institusjonelle omgivelsene til å

implementere de ideene som er tidsriktige og legitime til enhver tid, og av den grunn kan frikobling oppstå. Ved at det er en avkobling mellom prat og praksis vil det kunne oppstå en frikobling i organisasjonen når den ønsker å implementere nye ideer og tiltak. Med frikobling menes at ledelsen overordnet tar inn ideen og/eller tiltaket, men presser ikke på nedover i organisasjonen. Meyer (1997), Rowan (1992), og Brunsson (1989) er sentrale aktører bak frikoplingsteorien, hvor utgangspunktet her er at organisasjoner befinner seg i det vi kan anta som institusjonelle omgivelser, altså sosialt skapte og legitime normer og hvordan organisasjonen bør opptre og være utformet (Røvik 2007). Innenfor denne teorien ønsker organisasjonen å fremstå som en moderne og tidsriktig virksomhet ved at de gjennom omgivelsene oppnår legitimitet, samtidig som organisasjonen opprettholder produksjonen på samme nivå. Derav må det tas hensyn til at organisasjonen må få “ro” i selve implementeringen, slik at de nye ideene ikke virker forstyrrende på de ansatte. For å oppnå både legitimitet i omgivelsene, og at det ikke presses på fra ledelsen sin side når det kommer til implementering, må organisasjonen ha en frikobling for å kunne få dette til å gå opp ifølge Røvik (2015).

2.4 Implementering- og translasjonsteori

For å oppnå ønskede resultater, må ideene nedfelles i strukturer, rutiner og prosedyrer slik at disse blir en form for organisatorisk praksis i organisasjonen. Implementering kan derav ses på som en omdanning fra ideer til selve praksisen mener Røvik (2014), og dette vil være en kritisk faktor for om man oppnår de ønskede virkningene. Berg-Sørensen mfl. (2016) bekrefter også dette at implementeringsprosessen er kompleks, samt at den stiller krav til det organisatoriske arbeidet og koordineringen med de ansatte. Prosessen med å implementere en politisk beslutning, herunder forsvarssjefens målsetning som kan ses på som en politisk beslutning, men gir ingen garanti for at beslutningen blir overholdt og vedtatt i organisasjonen. Spørsmålet organisasjonen da kan stille seg er da hvilke mekanismer starter når denne politiske beslutningen skal bli til virkelighet? For en bedre forståelse på disse mekanismene gir Winters (1994) “integrerende implementeringsmodell” (Berg-Sørensen mfl. 2016) en god oversikt:



Winter (1994) «Den integrerte implementeringsmodell».

Denne modellen gir oss en samlet oversikt over de faktorene som muligens kan tenkes å kunne gi en forklaring på hvorfor det vil kunne gi en variasjon i implementeringsresultatene til organisasjonen ifølge Berg-Sørensen mfl. (2016). Winter utdyper fire vesentlige faktorer hvor problemene i en implementeringsprosess kan oppstå:

Betydningen av interorganisatorisk samarbeid og koordinering - hovedtrekket her er at det vil kunne komme en variasjon hos engasjementet hos de forskjellige avdelingene i organisasjonen. Utfallet vil ifølge Berg-Sørensen mfl. (2016) derav kunne være at avdelingene implementerer den ønskede politikken forskjellig, både med tid og oppmerksomhet. *Betydningen av arbeidernes med- og motspill* - problemet kan oppstå her blant de ansatte som til daglig interagerer med kolleger, og/eller borgere, hvor det ikke kan garanteres at de ansatte opptrer som foreskrevet og forventet av arbeidsgiver. Utfordringen her er hvis de ansatte i tillegg har en ledelse som ikke kan oppnå den endringen som er ønsket hos de ansatte. *Betydningen av*

ledelse - En viktig faktor for at problemer ikke skal oppstå er ledelsen sin opptreden i implementeringen, samt hvilket engasjement de utøver og virkemidler for å kunne påvirke de ansattes væremåte/holdninger. *Betydningen av borgernes og organisasjonens med og motspill* - som er den siste faktoren til Winter i implementeringsprosessen, kommer til uttrykk at problemet kan oppstå hos de ansatte og borgere, men også andre organisasjoner som den politiske beslutningen ønsker å påvirke. Sett i lys av de lover, regler og normer man ønsker at borgere og organisasjoner skal forholde seg til, hvor formålet er en legitim makthaver for å sikre seg det samfunnet som vi ønsker (Berg-Sørensen mfl. 2016).

Ut fra Winter`s integrerende implementeringsmodell deler vi denne opp i tre faser. Fase 1 *“politisk formulering”* ses i lys av den politiske beslutningen og måloppnåelsen til forsvarsjefen. Fase 2 *“implementeringsprosessen”* som omhandler innføringen og implementeringen av den politiske beslutningen, samt fase 3 *“implementering resultater”* som tar for seg selve måloppnåelsen. I denne oppgaven forholder vi oss til fase 2 *“implementeringsprosessen”*, da vi oppfatter dette som relevant for denne oppgaven, samt at det ikke er mulig å foreta en analyse av implementeringsresultatene på dette tidspunkt.

Røvik (2014) utdyper: *“ Om man lykkes eller mislykkes med en overføring og implementering av en reformidè, kan altså i betydelig grad avhenge av hvordan de involverte aktører oversetter den ”* For implementeringen av forsvarsjefens mål er det en vesentlig betingelse som må til for å lykkes med implementeringen, nemlig translasjonsprosessen.

For å oppnå dette trengs det translatørkompetanse. Oversatt kan vi si at dette begrepet betyr oversetterkompetanse, og kan ifølge Røvik (2007) illustreres som en oversettelse og overføring av organisasjonsideer. For at Luftforsvaret skal lykkes med en overføring av organisasjonsideer er det nødvendig at translatøren innehar høy kompetanse som oversetter. Sett i lys av dette utdyper Røvik (2007) at det er fire dyder som det burde tas hensyn til:

1.) *Den kunnskapsrike og flerkulturelle translatøren* - som både forstår produktet, hvor det kommer fra og hvor det skal. I tillegg har vedkommende inngående kjennskap til oversettelsesprosessene med hvordan det er best å gå fram.

2.) *Den modige og kreative translatøren* - som er villig til å utfordre eksisterende praksis, og som evner å beskrive praksis og tilpasse den til en ny organisasjon. I dette ligger også evne til å vurdere hvor mye av praksis som skal overføres til en ny organisasjon, og på hvilken måte.

3.) *Den tålmodige translatøren*, som forstår at det som regel tar tid for en organisasjon å integrere nye ideer og praksiser. Viktige tiltak er å holde høy oppmerksomhet om den nye ideen, og at samtalene om ideen er formålsrettet; sier noe om hvordan den kan konkretiseres «her hos oss» og som er mer til stede.

4.) *Den sterke translatøren*, som forstår at organisasjonsideer er reformideer, og derfor ofte vil bli møtt med motstand og konflikt. Han/hun må derfor evne å lese og sette seg inn i konflikt- og interesse dimensjonene og håndtere motstanden konstruktivt.

Translatørkompetansen vil derfor være en kritisk suksessfaktor når Luftforsvaret skal implementere forsvarssjefens mål. Mislykkede forsøk på å overføre og implementere ideer i organisasjoner kan forekomme, og derav utfordringer i forbindelse med dette.

2.5 Virusteorien

Sett i lys av teorien nevnt ovenfor om translatør- og implementeringsteorien er det svært relevant å koble inn virusteorien for å få en bedre forståelse på dette komplekse temaet. Enhver organisasjonsidé har en form, en opprinnelse eller et innhold som kan sammenlignes med et virus. Dette er en relativt ny metafor innenfor translatør- og implementeringsteori ifølge Røvik (2007), men den bygger på den tidligere kjente metaforen om mote innen den institusjonelle teorien. Ved at en populær organisasjonsoppskrift oppstår, vil denne kunne spres raskt til flere avdelinger og organisasjoner, som et luftbårent virus. Konsekvensen av å adoptere og ta inn populære og legitime ideer inn i organisasjonen, vil utfallet være at de ikke bli tatt i bruk og det oppstår en frikobling mellom prat og praksis. Luftforsvaret skal innen

første halvår av 2023 komme med tiltak rettet mot MOST, dette kan ses på som en organisasjonsidé som skal implementeres i alle avdelingene i Forsvaret. Derav er sannsynligheten at det vil foreligge variasjoner i adopsjons- og avvisningsrater innenfor de forskjellige populasjonene i Forsvaret. Spørsmålet man da kan stille seg er om denne ideen blir oversatt til praksis, om det oppstår en frikobling, eller vil ideen som et virus gå i dvale? Røvik (2011) nevner seks aspekter innenfor virusteorien: 1.) *Smittsomhet* - et virus har den egenskapen av at de sprer seg som en infeksjon, og derav blir formidlet av ulike bærere. Den aktive verten betraktes som en bærer som blir infisert. Organisasjonsideer sett i lys av et virus vil spres som en smitte, hvor overføringen av viruset kan skje enten via kontakt mellom smittede, eller en smittebærer. Foreligger det et høyt antall ansatte på avdelingen vil dette kunne øke sannsynligheten for å bli “smittet” av viruset. “Smitten” kan også spres blant en idébærer, som er en aktør som bistår med formidling av organisasjonsideer og ses på som en aktiv translatør. 2.) *Immunitet* - ved smitte vil kroppen utløse forsvarsmekanismer for å nedkjempe viruset, og derav vil det oppstå en immunreaksjon. Når denne reaksjonen oppstår kan immunsystemet igangsette flere motstandsmekanismer, samt en dynamikk på forskjellige stadier i adopsjonsprosessen når det kommer en “inntrenger”. Dette kan komme i form av konsekvenser innen: ikke-adopsjon, isolasjon, utløp og avvisning. Dette vil ha utløp i hvor hardt ledelsen ønsker å implementere organisasjonsideen som igjen vil ha betydning av graden av immunitet da implementeringsprosessen er en langvarig og kompleks prosess. 3.) *Replikering* - altså prosessen hvor viruset trenger inn i vertscellen og starter å reproducere seg selv. Innenfor dette aspektet er utdanning og opplæring av organisasjonsmedlemmene innen implementering et vesentlig tema, og jo mer/bedre utdanning translatøren har, jo mer sannsynlig er det at organisasjonsideen blir forankret og den ønskede effekten oppnås. Konsekvensen og utfallet her vil kunne ses i lys av adhesjon - ideen kommer inn i organisasjon som språksmitte som tiltrekningskraft, eller adsorpsjon hvor organisasjonsideen forblir et overflatefenomen som en “top-down” tilnærming som ikke trekker innover i organisasjonen. 4.) *Inkubasjonstid* - i form av et virus vil inkubasjonstiden være en faktor med hensyn på hvor lang tid det smitter fra en person til en annen, og ut ifra hvilken type virus man blir smittet med vil tid være en faktor før symptomer oppstår og sykdommen bryter ut.

Sett i lys av gjennomføringsarbeidet med implementeringen vil inkubasjonstiden ha noe å si, for eksempel hvis inkubasjonstiden for en organisasjonsidè tar for lang tid, vil sannsynligheten for at det forekommer en frikobling mellom prat og praksis øke.

Oppstår dette vil det kunne forekomme et gap mellom prat og praksis, ledelsen vil for eksempel gjøre en innsats for å lukke dette gapet ved å gjøre et bedre forsøk på å implementere organisasjonsideen, eller forkaste den. 5.) *Mutasjon* - med grunnlag i virusteorien referer dette aspektet til endringer i genetisk struktur hvor en mutasjon av viruset kan oppstå. Mutasjon kan sammenlignes med translasjonsteorien forskjellige individer prøver å overføre og implementere en organisasjonsidè. Ved at man tar en organisasjonsidè vil oversettelsesreglene være komplekse ved at ideen er på reise, at det foreligger flere antall translatører som igjen kan gi en konsekvens at organisasjonsideen endres på denne reisen. Dette tolkes som at ideen på reise ofte kan bli omformet når den “smitter” på andre organisasjoner, og ses på som en mutasjon som kan både være positivt og negativt for viruset. 6.) *Dvale* - innenfor det siste aspektet i virusteorien, som ifølge Røvik (2007) kan være en langvarig fase er dvalen, og denne kan veksle mellom aktive- og inaktive perioder. I den første fasen av dvale er da organisasjonen vedtar å implementere organisasjonsideen hvor det vil foreligge store forventninger sett i et “top-down” perspektiv samt et høyt aktivitetsnivå som utgjør en aktiv fase, hvor det kommer en inaktiv fase hvor fokuset blir på primæroppgaven til individet. Innen den andre fasen, hvor viruset har vært inaktivt vil det kunne bli reaktivert etter en periode, og dette kjennetegnes ofte ved at det er kommet en ny leder. Derav vil det i den tredje fasen hvor organisasjonsideene reaktiveres være tilfelle av at ideene blir omformet (Røvik 2007).

En organisasjon er svært kompleks og virusteorien setter her lys på at viruset kan skape forskjellige reaksjoner, omdøpinger, forskjellige holdninger til prat og praksis og ikke minst søkelys på at det må foreligge oversetterkompetanse slik at hver enkelt driftsenhet i Forsvaret blitt tatt høyde for da det foreligger en forskjell mellom disse. Konsekvensen til Luftforsvaret vil i verste fall være at viruset overføres, muterer og skrives om samt det vil foreligge inaktivt på avdeling, men det er vanskelig å si noe om hvilken kommende effekt ideen på reise vil kunne ha på Luftforsvaret.

2.6 Forventninger til teorien

Sett i lys av de valgte teoriene ønsker jeg å legge frem hva jeg som forsker forventer å finne av resultater, hvis den enkelte teorien har en forklaringskraft i forhold til tiltakene som Forsvaret ønsker implementert.

Det rasjonelle perspektivet:

Hvis denne teorien har forklaringskraft forventer jeg som forsker at Luftforsvaret har maktet å oversette innsikter fra medarbeiderundersøkelsen, til mobbe- og trakasseringshindrende tiltak i form av at det foreligger en rask tilkobling i organisasjonen. Videre forventer jeg at Luftforsvaret har analysert informasjonen fra medarbeiderundersøkelsen, og at de da har brukt dette som grunnlag for å utvikle tiltak, implementert disse ved å omskape dette til praksis. Ved å omskape dette til praksis vil jeg da forventer raske og positive resultater da dette er en «top-down» tilnærming. Dette ved at Forsvaret har en formell og hierarkisk struktur, og at det er de overordnende som er pådriverne til implementeringen. Videre forventer jeg funn på at den formelle strukturen legger begrensninger på den enkeltes handlingsvalg da denne strukturen oppfattes som et sentralt styringsinstrument for ledelsen. Denne begrensningen vil da kunne tolkes i en positiv retning, da denne måten kan skape kapasitet for at Forsvaret skal nå sin måloppnåelse. For at Luftforsvaret skal få en rask tilkobling av tiltakene forutsettes det at det er lojale aktører, tilsyn og kontroll for å kunne sikre måloppnåelse. Implementeringen innenfor dette perspektivet kan ses på som et verktøy hvor funn vil tilsi at det har vært raske og positive resultater. Derav vil det være opp til Luftforsvaret og 133 LV hvordan de skal oversette og implementere dette som kommer overordnet, og av den grunn forventer jeg funn i analysen av den hierarkiske oversettelsesmetoden som vil være svært relevant for utfallet av implementeringen.

Norm perspektivet:

Innenfor dette perspektivet vil jeg forvente at Luftforsvaret har analysert informasjonen fra medarbeiderundersøkelsen, og at de videre har brukt dette som et

grunnlag for å utvikle tiltak og at disse har blitt forsøkt implementert. Det avgjørende innenfor dette perspektivet når det kommer til implementering av tiltak er hvorvidt disse ligner på tidligere tiltak, og eksisterende praksis og kultur i organisasjonen. Foreligger det klare forskjeller vil sannsynligheten for at tiltakene blir frastøtt og derav lagt vekk. Ved at en formell organisasjon som Forsvaret, utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle blir organisasjonen mer kompleks og mindre tilpasningsdyktig. Ved at Luftforsvaret har utviklet en lærende organisasjon som har en organisasjonskultur hvor det tillates prøving og feiling, vil dette kunne bidra til bedre holdninger og større læringsutbytte blant de ansatte. Innenfor ledelse kan tillit noen ganger oppfattes som risikofylt fordi lederen ikke alltid kan være sikker på at den ansatte overholder ansvaret som er gitt. Derav forventer jeg funn til at lederne må ha tillit til sine medarbeidere, tørre å delegere og stole på at vedkommende holder seg innenfor de gjeldende retningslinjene og lovverket som eksisterer. Denne tilliten skal selvfølgelig gå begge veier. Et annet funn som kan forventes er at det i enkelte avdelinger kan forekomme sti-avhengighet som bygger på de kulturelle normene og verdiene den enkelte avdeling har, som av den grunn vil ha betydning for utviklingsveien videre. Et annet sentral funn som har forklaringsverdi er om det foreligger frastøtning av ideer. Noen av tiltakene vil kunne betraktes som en stor endring i organisasjonsenheten, og frastøtning kan forekomme ved at ideene tas inn og forsøkes tatt i bruk, men av en eller annen årsak ikke blir tatt i bruk. Hvis organisasjonen/avdelingen for eksempel ikke oppfatter MOST som et problem hos dem selv, vil avdelingen bli mindre tilpasningsdyktig ved at de ikke har interesse for å implementere dette hos seg, og derav vil muligheten for frastøtning forekomme.

Ny institusjonelle perspektivet:

For at denne teorien skal ha forklaringskraft forventer jeg at Luftforsvaret har analysert informasjonen fra medarbeiderundersøkelsen, men ikke nødvendigvis har utviklet tiltak. Videre forventer jeg at dersom Luftforsvaret har utviklet tiltak, så har man i liten grad «presset» på for å få dem implementert og omskapt til et mobbe- og trakasseringshemmende tiltak. Derav forventer jeg å finne en dekobling mellom prat og praksis. Sett i lys av at det er normer og krav fra omgivelsene, herunder media som

kan ha forklaringskraft til at tiltakene har blitt iverksatt. Videre forventer jeg funn ved at det er et skille mellom hva organisasjonen gjør, og hva den sier den skal gjøre. Spørsmålet her er da for eksempel om tiltaket med opplæring blir implementert og obligatorisk, eller om dette blir frivillig for alle ansatte? Hvor utfallet kan være en forskjell mellom prat og praksis. Et annet funn som forventes her er at det er ledelsen som tar inn selve tiltaket, men presser ikke nedover i organisasjonen og avdelingene, samt at jeg retter spørsmål til om dette er tiltak iverksatt for å skape legitimitet i omgivelsene da organisasjonen også må opprettholde operativ evne.

Implementering- og translasjonsteori:

Innenfor denne teorien forventer jeg at Luftforsvaret har analysert informasjonen fra medarbeiderundersøkelsen, og at de ønskede tiltakene er nedfelt i strukturer, rutiner og at det er iverksatt prosedyrer slik at dette blir en organisatorisk praksis i organisasjonen. For å måloppnåelse er implementeringen av idé til praksis en kritisk faktor, der forventes det at det blir stilt krav til det organisatoriske arbeidet og koordinering blant de ansatte. Et annet funn som forventes er at det foreligger forskjellig engasjement på de forskjellige avdelingene som vil påvirke hvor mye oppmerksomhet og tid MOST vil få hos den enkelte, samt variasjon av ledelse vs mangelfull ledelse. Til slutt forventes det at Luftforsvaret har gjort tiltak for anskaffelse av en god translatør som har høy kompetanse som oversetter.

3 Metode

I dette avsnittet vil jeg presentere mitt forskningsdesign, hvor jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode, i form av individuelle intervju hvor jeg har foretatt et bestemt utvalgt hvor de forskjellige avdelingene i 133 Luftving er representert. Utfra valg av metode ønsker jeg å forklare hvordan jeg har kommet frem til utvalget, hvordan datamaterialet har blitt samlet inn og om resultatene har en valid gyldighet.

3.1 Fortolkningsbasert tilnærming

«Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten» (Jacobsen 2018, s.28).

Ut fra problemstillingen i oppgaven velger jeg en fortolkningsbasert tilnærming innen valg av metode. Grunnet dette er at det å studere mennesker og de sosiale systemene er totalt forskjellig i forhold til å studere på livløse gjenstander/personer. Dette kan ses i lys av at den sosiale virkeligheten ikke er stabil, men at den hele tiden ifølge Jacobsen (2018) endres kontinuerlig. Hvis den nåværende virkeligheten ikke er stabil og objektiv, vil det ikke være hensiktsmessig å lage en teori på hvordan faktisk virkeligheten er. Derav sier Jacobsen (2018) at man må forstå det dynamiske og unike, og for å gjøre dette kreves det en induktiv tilnærming. Konseptet her er at forskerne går ut i virkeligheten med et åpent sinn, innhenter data, prosesserer dette og systematiserer de dataene som har kommet inn. Ved å bruke fortolkningsbasert tilnærming gjør at jeg som forsker har en åpen tilnærming til problemstillingen, slik at dette ikke skal begrense hvilken informasjon jeg som forsker samler inn.

3.2 Metode for innsamling

I denne oppgaven har jeg valgt kvalitativ studie som forskningsmetode hvor det åpne individuelle intervjuet er utgangspunkt for innhenting av informasjon. Dette er en metode som brukes ved innsamling og analyse av kvalitative data i form av tekst av få enheter, og er ifølge Jacobsen (2018) er svært intensiv. Dette på grunn av at enhetene som undersøkes er få og derav baserer studien seg på mye informasjon fra vært enkelt

individ. Hensikten bak denne metoden er at jeg som forsker skal kunne oppnå en dybdekunnskap, og derav få en helhetlig forståelse av konteksten jeg har valgt.

3.3 Intervju og utvalg

Det åpne individuelle intervjuet kjennetegnes ved at undersøger prater med en respondent eller informant (Jacobsen 2018). I denne oppgaven vil personen som blir undersøkt kalt for informant. Det jeg som forsker gjør her, er å samle inn data i form av ord, setninger og fortellinger. Normalt sett foregår dette intervjuet ansikt til ansikt, men kan også forekomme via teknologi, hvis for eksempel det foreligger geografiske avstander. Undersøkeren, altså forskeren ifølge Jacobsen (2018), vil da sitte igjen med en mengde notater og lydopptak som videre skal analyseres. Denne type intervju har jeg valgt fordi jeg forventer at Luftforsvaret har analysert resultatene fra medarbeiderundersøkelsene og igangsatt tiltak. Derav er jeg interessert i hvordan enkeltindivider ansatt i 133 LV fortolker disse innsiktene, gjennom informantenes holdninger og oppfatninger, men også de individuelle synspunktene.

For å kunne få en bedre forståelse om det foreligger et gap mellom prat og praksis i Luftforsvaret har jeg valgt ut seks informanter fra 133 Luftving. Når det kommer til utvalget har jeg valgt å bruke et bestemt utvalg da jeg har stor tro på at jeg vil kunne få relevant, og mer interessant informasjon til masteroppgaven, enn om jeg hadde tatt et tilfeldig utvalg. Utvalget jeg har foretatt meg er enten offiser eller befal ansatt i 133 Luftving, med kriterier om at de skal ha hatt lederansvar for fem ansatte i minst to år. Videre har jeg fordelt utvalget basert på kjønn, slik at det er en fordeling på 50% kvinner og 50% menn. Derav har jeg sett meg ut informanter som arbeider på forskjellige avdelinger slik at store deler av 133 Luftving blir inkludert. Dette vil være essensielt å gjøre en slik fordeling mellom befal og offiserer da disse informantene kan ha en forskjellig oppfatning av hvordan MOST i avdelingene blir ivaretatt. Halvparten av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt mellom undersøger og informant, og de resterende ble gjennomført via Teams på grunn av geografiske plasseringer. Resultatene fikk jeg via notater og lydopptak som jeg så har prosessert, og blitt behandlet i kapittelet for analyse.

3.4 Databehandling

Ved innhenting av data hos informantene har jeg i denne oppgaven valgt å bruke lydopptaker under det åpne, individuelle intervjuet. Dette på grunn av at jeg ønsker som forsker å være til stede og ha fokus på informanten, og at jeg minimerer risikoen for at vesentlig informasjon uteblir. Derav vil utfallet kunne være at det foreligger en pålitelighet mellom forsker og informant. Ved å behandle data på denne måten vil også risikoen være lav for at data som informanten gir, ikke kommer med da det selvfølgelig tar lenger tid å skrive, enn ved tale. Det ble lagt fokus på at informantene skal holdes anonyme slik at informanten skal føle at dette er en sikker arena, og trygt å dele sine meninger og holdninger.

Etter at selve gjennomføringen av intervjuene var avholdt gikk jeg videre til renskrivning av opptak, som videre i oppgaven kalt transkribert - som er en overføring fra tale til skrift. Dette utgjøre noe som kalles asynkron, som er en skriftlig framstilling av intervjuet ifølge Jacobsen (2018) av informasjonen jeg har kartlagt. Videre i databehandlingsprosessen ble intervjuene transkriberte og deretter analysert i kapittel 4.

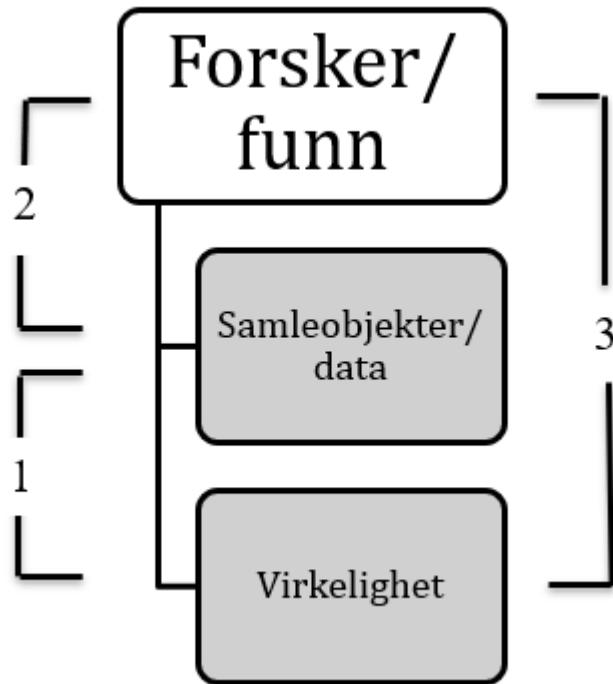
3.5 Kvalitetskriterier

I kvalitative undersøkelser er det ifølge Jacobsen (2018) viktig å drøfte gyldighet og pålitelighet kritisk, slik at jeg kan forholde meg kritisk til kvaliteten på de dataene jeg har samlet inn. Med andre ord, kan jeg overføre det jeg har kommet frem til, til andre sammenhenger slik at det foreligger en ekstern gyldighet? Og ikke minst, foreligger det en pålitelighet hvor jeg kan stole på dataene jeg har samlet inn?

3.6 Validitet og reliabilitet

Gyldigheten, altså validiteten kan deles opp i intern- og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten stiller spørsmål til om det finnes et samsvar mellom virkeligheten, og hvordan jeg som forskere/undersøker beskriver denne. Gjennom denne pragmatiske

tilnærmingen får vi ifølge Jacobsen (2018) en validering som en relasjon mellom tre nivåer:



For å oppnå validering tar jeg som forsker et utgangspunkt at jeg ønsker å beskrive en reell virkelighet som ikke direkte er observerbar, og starter ved punkt 1. *Virkelighet* hvor jeg må stille spørsmål til om informantene har gitt en sann beskrivelse av nettopp virkeligheten. Da jeg i denne oppgaven har valgt kvalitativ metode og det åpne, individuelle intervjuet vil validiteten på datamaterialet være avhengig av disse kildene.

Videre går jeg til punkt to i modellen som er *studieobjekter/data*, hvor spørsmålet er knyttet til om min fortolkning av datainnsamlingen er korrekt. Det siste punktet vil knytte seg til de funnene og den konklusjonen jeg som forsker trekker, og om denne vil kunne gjenspeile en virkelighet. Alvesson (2011) har uttrykt at flere forskere har en naiv holdning til intervjuer av informanter, hvor forskeren/undersøkeren kanskje tar det for gitt at informanter representerer virkeligheten. Alvesson (2011) mener at dette er feil, fordi en informant ofte ikke kan/vil avsløre den reelle virkeligheten. Derav er

det viktig at jeg som forsker får tak i det rette utvalget av informanter, slik at dette vil kunne gjøre dataens gyldighet høyest mulig.

En informant vil kunne ha evne og ønske til å gi korrekt informasjon. Under utførelsen av utvalget satt jeg personlig med inntrykk av at jeg hadde foretatt et bra utvalg av førstehåndskilder, hvor det ifølge Alvesson (2011) forekommer informasjon fra opplevelser og hendelser som er tilknyttet informanten. Videre hadde jeg stor tiltro til utvalget hadde høy gyldighet ved at alle på papiret skal være i den posisjonen at de er skikket til å besvare spørsmålene innenfor emnet. Etter siste gjennomføring av intervjuene satt jeg personlig med en oppfattelse om at jeg ikke hadde foretatt det best mulige utvalget. Ved nærmere ettertanke og refleksjon om det ville vært et bedre representativt utvalg hvis jeg hadde foretatt et tilfeldig utvalg av informanter, kom jeg frem til at et bestemt utvalg i denne oppgaven var foretrukket metode.

I den siste tiden har det vært flere, ja noen ganger ukentlige oppslag i media rundt MOST i Forsvaret. Dette antar jeg at opptar folk da det er informasjon om arbeidsgiveren, samt at den ansatte kan bli påvirket i deres oppfattelse av emnet og at den enkelte blir mer bevisst om hva som foregår, eller ikke foregår i sin egen avdeling. Ved at den ansatte blir mer reflektert over emnet vil dette kunne utgjøre en positiv hendelse i forkant hos informanten ved at de blir mer ærlige, og vil ikke tilpasse svarene utfra en mal. Videre antar jeg at informanten ikke har holdninger som går imot det vi definerer som norm, men at man tilpasser seg virkeligheten fordi vedkommende ikke ønsker å bli moralisert og derav gir meg som forsker korrekt informasjon.

Intervjuene fant sted i løpet av en to-ukers periode hvor det nylig hadde vært mye mediedekning rundt den siste varslingssaken. Dette kan ha påvirket undersøkelsen min da informantene kan ha fått et mer bevisst forhold til emnet nå enn tidligere, da det har vært fokus på selve problematikken, som igjen påvirker resultatene i en positiv retning. Videre ble tre av intervjuene gjennomført på Teams hvor informanten selv kan ha valgt seg en komfortabel plass, som igjen kan gi trygghet til informanten.

Konsekvensen kan dog være at det ikke var like lett å lese kroppsspråk på den samme måten som når man møtes fysisk, og den intime samtalen kan utebli. For å forhindre dette valgte jeg som forsker en nøytral tilnærming før intervjuet fant sted ved for eksempel å spørre hvordan det stod til, og om alt var bra som et tiltak for å skape en

rolig og trygg tilnærming. Resterende intervjuer ble gjennomført på mitt eget kontor. I etterkant kan jeg se at det kunne ha hatt en negativ påvirkning på intervjuet, ved at dette ikke kan føles som en trygg eller nøytral grunn. Ved ettertanke fikk de tre informantene tilbud om hvor de ønsket å gjennomføre dette, slik at de selv tok beslutningen over hvor det skulle foregå. Felles for alle intervjuene var at disse ble gjennomført i uniform. Dette kan være positivt ved at informanten er mer påskrudd og den skal gjenspeile den identiteten, holdningene og profesjonen du har valgt, men det kan også være et negativt utfall at disse ble utført i uniform ved at informanten føler han/hun må svare politisk korrekt.

Jacobsen (2018) utdyper at det kan være positivt at man forsker på egen arbeidsplass og organisasjon. Etter min oppfatning kan dette være positivt ved at var lettere for meg å kartlegge utvalget, og at informanten da ville kunne komme med ærlige svar da det er trygt å snakke med meg, enten fordi de kjenner meg fra før eller at jeg er ansatt. Men ved ettertanke vil nærhet og kjennskap også kunne være en negativ konsekvens ved at informantene ville kunne tilpasse svarene, slik at jeg personlig ikke skulle sitte igjen med et dårlig inntrykk av personen. Dette kan for eksempel gjøres ved at de tilpasset svarene ved å skjule personlige holdninger, slik at disse ikke ville kunne konsekvens for et vennskap, og derav ville ikke resultatene gjenspeile virkeligheten.

Den eksterne gyldigheten derimot, retter seg mot at undersøkelsen kan generaliseres til andre ifølge Jacobsen (2018) - enn dem man faktisk har undersøkt. Ved at jeg har valgt kvalitativ metode i denne oppgaven vil dette være en styrke innen teoretisk generalisering, mens fra utvalg til populasjon vil det ifølge teorien kunne være vanskelig å oppnå generalisering. Dette på grunn av at jeg kun har undersøkt seks informanter, og dette utvalget er trukket til et bestemt formål. Spørsmålet jeg da kan stille meg, er om konklusjonen i denne oppgaven vil være representativt for andre luftvinger, eller avdelinger i Forsvaret generelt?

Pålitelighet, altså reliabilitet er et viktig kvalitetskriterium ifølge Jacobsen (2018) da jeg må stille spørsmål til om det finnes trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene jeg har kommet frem til. Metodikkens reliabilitet innenfor det individuelle intervjuet er at tilstedeværelsen min som respondent, eller lokasjonen til der hvor intervjuet foretas, kan skape spesielle resultater ved at den som blir undersøkt blir

utsatt for ulike stimuli og signaler. Davis mfl. (2010) kaller et av disse fenomenene for intervju effekt, ved at samtalen formes ut fra partene som deltar. Ved at jeg som forsker har et kroppsspråk, utviser holdninger, emosjoner knyttet til hvilket antrekk man har på, toneleie gjennom intervjuet eller oppfattes som pågående vil kunne påvirke resultatet av data som blir innhentet ifølge Jacobsen (2018). For å unngå dette har jeg under intervjuene prøvd å være bevisst på egen adferd er lik i gjennomføringen, samt at rammene er like. Derav ble jeg lettet over at halvparten av informantene har hatt like forhold når det kommer til omgivelsene, og at jeg selv også har stilt i uniform selv om dette har vært utenfor arbeidstid. Jeg ble selv oppmerksom på egen adferd under andre intervju hvor jeg følte at nærmest enkeltvis la ordene i munnen på informanten, dette med hensikt i å veilede da den enkelte ikke forstod spørsmålet. Dette vil kunne ha en påvirkning på at det er forskerens meninger som kommer frem, ikke informanten og at jeg som forsker ble mer bevisst på dette under de kommende intervjuene.

Videre vil reliabiliteten kunne påvirkes av konteksteffekten, som omfatter hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn i. Denne deles inn i kunstig- og naturlig kontekst. Den kunstige konteksten menes med at intervjuet pågår under en i sammenheng som er unaturlig for informanten. Silverman (1993) utdyper at dette kan skape en endring i folks adferd etter hva slags omgivelser informanten og forskeren befinner seg i. Den naturlige konteksten foregår i en mer naturlig sammenheng som for eksempel på arbeidsplassen og hjemme. Dog kan denne konteksten også ha en svakhet ifølge Jacobsen (2018) ved at det vil kunne forekomme forstyrrelsesmomenter hvis man for eksempel gjennomfører et intervju i et åpent kontorfellesskap. For å legge til rette for at reliabiliteten øker har jeg lagt til rette for at konteksten jeg har brukt er så naturlig for begge parter, ref det at begge stiller i uniform og at disse har foregått i trygge og kjente omgivelser på arbeidsplassen. Videre har intervjuet vært kjent for informanten ved at dette har vært planlagt i tid, og at det har blitt oversendt en utfyllende prosjektanalyse i tillegg til samtykkeskjema slik at det ikke kommer overraskende for informanten.

3.7 Etiske hensyn

I en samfunnsvitenskapelig undersøkelse vil det kunne ha konsekvenser for dem som blir undersøkt og samfunnet ellers påpeker Jacobsen (2018). Sett i lys av dette har jeg som forsker en plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem jeg forsker på, samt hvordan forskningen vil oppfattes og eventuelt brukt. Ut fra mitt metodiske hensyn vil jeg som forsker stå overfor etiske utfordringer, dette kan for eksempel være at jeg prøver å skjule hensikten jeg har ovenfor informantene. For at det ikke skal foreligge en etisk utfordring har jeg valgt at informantene får tilgang til å lese det som foreligger i oppgaven før informantene aksepterer å stille til intervju, hvis dette er ønskelig. Ved at dette gjøres vil det kunne skape en pålitelighet til meg som forsker, slik at de har kjennskap til hva som skal kartlegges og at det foreligger en åpenhet mellom partene. Dog kan dette også være et etisk dilemma ved denne åpenheten ved at informantene vil kunne opptre annerledes enn i en alminnelig situasjon, nettopp på grunn av at informantene kan føle at han/hun blir kartlagt, eller at informantene ifølge Jacobsen (2018) ønsker å fremstå på en annen/bedre måte.

Immanuel Kant har inndelt dette i kategoriske imperativer ifølge Jacobsen (2018), som beskrives som etiske lover, og disse tolkes som etiske normer som aldri kan brytes. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på de tre grunnleggende kravene som er knyttet mellom forsker og informant. Det første er informert samtykke fra informantene og bekreftelse på at dette var frivillig. Dette ble gjort muntlig før opptaket startet ved å få en bekreftelse på at samtykkeskjemaet var lest og forstått, og om det var noen spørsmål rundt dette. Det andre er krav til privatliv. På grunnlag av dette vurderte jeg hvor følsom informasjonen er for informantene, og jeg har her tatt hensyn til utvalget ved å vurdere informantene individuelt med tanke på om de har hatt/eller har en pågående varslingssak, slik at dette ikke blir for belastende for informantene å håndtere. Videre er det en fare for at informantene kan bli identifisert i forbindelse med datamaterialet. For å minske denne risikoen har jeg tatt utgangspunkt i befal og offiserer som nevnt tidligere, samt at utvalget består av personell fra forskjellige avdelinger. Videre har jeg meldt inn prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), samt Forsvarets Høyskole slik at jeg er sikker på at jeg overholder de plikter jeg har ifølge personopplysningsloven. Det siste punktet er krav til riktig presentasjon av data, hvor jeg som forsker har et ansvar for å sørge for at informantene

blir gjengitt korrekt og at jeg ikke tar ut sitater ut av sin eksisterende sammenheng. Videre skal det tas forbehold om at resultater kan forfalskes, slik at det vil foreligge en falsk konklusjon. Dette finner undertegnende av denne oppgaven som etisk forkastelig, og vil være i strid med mine holdninger og profesjon. Av denne grunn vil alle informantene få mulighet til å lese gjennom det transkriberte opptaket og analysen av deres personlige, individuelle intervju, før oppgaven publiseres.

3.8 Forskerens ståsted

Undertegnende er i dag ansatt i Luftforsvaret, 133 Luftving, 333 skvadron slik at dette vil kunne være en god inngangsverdi for oppgaven. Dette også med hensyn til at man da vil ha et nettverk og et godt utgangspunkt for å kunne innhente informasjon. Dette poengterer også Jacobsen (2018) at det finnes en fordel med å studere egen arbeidsplass, da man vil kunne få tilgang til førstehåndskunnskap. Ved å studere egen arbeidsplass vil det kunne være lettere å få tilgang til informasjon ved at man kjenner kollegaer, strukturen som eksisterer, hvilket språk som benyttes og ikke minst organisasjonens historie. Dog vil det også kunne foreligge subjektivitet og en risiko for validiteten til oppgaven da det hypotetisk vil kunne bidra til påvirkning da jeg som forsker er en del av organisasjonen, og det kan være vanskelig å se konteksten utenifra. Dette kan ses i lys av at det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere, spesielt hvis forsker selv har sterke meninger om emnet. Videre kan forsker oppleves som partisk, selv om man prøver å opprettholde en nøytral tilnærming til emnet ifølge Jacobsen (2018). Utfra dette har det vært til tider vanskelig å holde den kritiske avstanden, da jeg som ansatt selv har egne meninger og oppfatninger av hva som foregår på min egen avdeling.

3.9 Styrker og svakheter ved valgt metode

En styrke ved valgt metode er ifølge Jacobsen (2018) er at det vil kunne forekomme en form for nærhet mellom forsker og informant. Dette ses på som en styrke for målet er å få informantens oppfatning av fenomenet – forklart med egne ord som igjen er avhengig av at det foreligger en åpenhet mellom partene. Sett i lys av dette vil valg av

metode kunne ha høy relevans da jeg ønsker å få frem en korrekt forståelse i henhold til hva informanten utdyper, som er unikt for informanten og konteksten.

Svakheten ved valgt metode er at denne er tid- og ressurskrevende, og det har kun blitt gjennomført intervjuer på et lite utvalg. Dette kan da føre til at denne kvalitative tilnærmingen vil kunne få en dårlig eksterne gyldighet ifølge Jacobsen (2018), og et spørsmål som da må stilles er om informantene kan være representative for andre informanter? For å kunne påvirke den eksterne gyldigheten har jeg valgt et bestemt utvalg som nevnt tidligere fordi jeg har den oppfattelsen av at informantene er representative i forhold til andre luftvinger i Luftforsvaret. Dette har blitt gjort som et tiltak for «styrke» svakheten ved oppgaven.

3.10 Generaliserbarhet

Oppgaven skal i den forstand være generaliserbar ved at den kan være overførbar. Altså kan kunnskapen og den forståelsen jeg har fått fra oppgavens problemstilling være gjeldende og relevant i andre situasjoner. En annen faktor innenfor generalisering er at den skal ha en relevans utenom bare min oppgave. I bunn og grunn tror jeg på sikt at den vil både være overførbar og den kan ha relevans for Forsvaret som organisasjon. Dette ved at Forsvaret er/burde være en lærende organisasjon, og med kunnskap innenfor translatør- og implementeringsteori vil dette kunne bidra til at organisasjonen utvikler seg i takt med samfunnet. Jeg som forsker forventer at Forsvaret har analysert resultatene fra medarbeiderundersøkelsene for å bruke disse til organisatorisk utvikling. Hvis det mot formodning ikke foreligger en analyse og implementering av tiltak vil dette også være et funn, men av det kritiske slaget – som igjen kan bidra til utvikling.

Problemstilling er nok ikke bare utbredt utfordring innenfor Forsvaret, men MOST fenomenet er nok utbredt både i private - såvel som offentlige organisasjoner. Av den grunn tror jeg problemstillingen min vil ha en generaliserbarhet ved at den kan være gjeldene, og ha en relevans i andre driftsenheter/avdelinger i Forsvaret, så vel som det sivile markedet. Videre vil det også kunne forekomme et læringsutbytte ved denne type ledelse som kan overføres, ikke bare innad i organisasjonen, men også utad.

4 Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere mine funn som jeg har kartlagt under gjennomføringen av datainnsamlingen. Selve intervjuguiden er delt inn i fem hovedkategorier med tilhørende spørsmål, og hvor det avslutningsvis har blitt gitt noen reflekterende spørsmål til informanten. Jeg vil anta at det er flere i offentligheten og organisasjonen som har interesse av det som er forskningsspørsmålet mitt, hvor det kan ses på som en etterspørsel etter handling. Spørsmålet jeg stiller er om Forsvarssjefens mål er blitt forsøkt realisert gjennom valg av hensiktsmessige virkemidler, som så har blitt implementert?

4.1 Tiltak og forventninger

De siste to årene har det vært stor oppmerksomhet rundt varslingssaker i Forsvaret, og siden sommeren 2022 satt Forsvaret i gang et omfattende arbeid for å utbedre situasjonen. Grunnlaget er ikke bare utfra mediedekningen Forsvaret har fått, men også fra MOST undersøkelsene som har blitt gjennomført i 2018, 2020 og 2022. Resultatet for undersøkelsen gjort i 2022 er forsinket og forventes at framlegges i mai 2023, og er av den grunn ikke nevnt i denne oppgaven. Resultater fra tidligere undersøkelser viser en nedgang fra 2018 til 2020, men nedgangen har vært minst der hvor problemet har vært størst. Utfra rapporten til FFI er tallene for høye for en organisasjon som har nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering som mål.

Det jeg da ønsker å studere og forhåpentligvis kommer frem til gjennom analysen min, er hvorvidt og eventuelt hvordan tiltakene har blitt forsøkt omskapt til varige og nye praksiser i organisasjonen. Utfra undersøkelsen til PwC, samt resultater fra medarbeiderundersøkelsene som bekrefter behov for tiltak, kom organisasjonen frem til at følgende tiltak skulle iverksettes, og implementeres innen 01.august 2023:

1. **Ny sentral enhet:** Etablere en sentral varslingsenhet som er fagansvarlig på området.
2. **Styrke varslinggruppene:** Styrke og videreutvikle varslingsgrupper i alle/sentrale driftsenheter som skal bistå både linjen og sentral varslingsenhet.
3. **Dedikerte ressurser:** Avgi tilstrekkelig med dedikerte ressurser til den sentrale varslingsenheten og varslingsgruppene.
4. **Tydeligere mandat:** Utarbeide et tydelig mandat som sikrer den sentrale varslingsenheten myndighet knyttet til anbefaling av om tiltak og sanksjoner, herunder arbeidsrettslig oppfølging og reaksjon.
5. **Bedre sammensetning av ressurser:** Legge til rette for en ressurs- og kompetansesammensetning for bedre håndtering av flere typer varslinger, herunder økonomiske misligheter, HMS- og sikkerhetshendelser.
6. **Sikre at alvorlige saker løftes:** Utarbeide en eskaleringsmatrise som fastsetter vurderingsprinsipper og regulerer steg-for-steg når, hvordan og til hvem saker går videre fra sentral varslingsenhet, lokale kompetanseenheter eller andre ikke-saksbehandlende varslingsmottakere.
7. **Samlet oversikt:** Etablere samlet oversikt over varslingssaker og andre avvik/hendelser for hele Forsvaret som grunnlag for oversikt, kvalitetsforbedring og rapportering.
8. **Teknisk løsning:** Etablere en teknisk løsning i Forsvaret som supplerende varslingskanal som tilrettelegger for anonym varsling og kommunikasjon med anonym varsler, og åpner for mottak av varsler fra eksterne.
9. **Ekstern bistand:** Vurdere å anskaffe ekstern bistand til støtte i håndtering av utvalgte varslingssaker.
10. **Samordne retningslinjer:** Oppdatere, justere og samordne de generelle retningslinjene og rutineene knyttet til varsling. Sørge for kun ett sett med dokumenter gjeldende for alle.

- 11. Veiledende retningslinjer:** Sikre at retningslinjene veileder i de konkrete problemstillingene og vurderingene som oppstår i gjennomføringen av en varslings sak.
- 12. Sentralt og helhetlig opplæringsprogram:** Etablere et sentralt og helhetlig opplæringsprogram i med en behovsbasert tilnærming basert på rolle og funksjon.
- 13. Nødvendig kompetanse:** Sikre at ansatte med særlig ansvar innen varslings har nødvendig kompetanse, herunder etablere oppfriskningskurs obligatorisk for linjelederfunksjonen.
- 14. Årlig informasjon:** Sikre at ledere årlig informerer alle sine ansatte om varslingsordningen.
- 15. Informasjonskampanje:** Gjennomføre informasjonskampanje om Forsvarets varslingskanal og betydningen av denne.

4.2 Medarbeiderundersøkelsen

Den siste undersøkelsen som de fleste ansatte har friskt i minne er medarbeiderundersøkelsen som ble avsluttet i mars 2023. Initiativet til denne undersøkelsen kom overordnet, og ble sendt til den enkelte ansatte via *Digipost*, og via en SMS hvor den ansatte fikk kjennskap til at det hadde kommet et brev fra Forsvaret i *Digipost* med en oppfordring til å åpne dette så raskt som mulig – selv om det var en lang svarfrist. Oppsummert sier fem av seks informanter at ledelsen, sjefer høyere opp og dem selv har vært flinke til å oppmuntre de ansatte til å gjennomføre undersøkelsen. Selv om det ikke kan pålegges tvang til gjennomføring har også ledelsen gått frem, og bedt de ansatte om å gå inn på skjemaet samt trykke «*ønsker ikke delta*». Ved at ledelsen har vist et aktivt engasjement og ofte oppfordret de ansatte til å delta i undersøkelsen, kan det ha påvirket at Luftforsvaret fikk et totalt resultat på 57%. Når lederen selv har gjennomført den frivillige undersøkelsen, og aktivt

oppfordret sine ansatte vil dette kunne tolkes som at lederen forstår sin rolle og det ansvaret som medfølger.

Utsagnet til informanten Bravo når det kommer til formatet til undersøkelsene, har samsvar med informant Alfa hvor også det her kommer frem at det er et tiltak å få gjennomført undersøkelsen. Dette på grunn av formatet og at man arbeider på en avdeling hvor det ikke er tillatt med mobiltelefon av sikkerhetsmessige grunner. Videre er ikke dette noe som burde gjøres på fritiden, men arbeidsgiver burde tilrettelegge for en smidigere svarløsning. Hvis gjennomføringen av undersøkelsen blir forenklet, vil det derav kunne være lettere å oppnå en høyere svarprosent, samt at det blir enklere for lederen å motivere de ansatte.

«Lederens tilnærming er å legge til rette for, skape rom i arbeidshverdagen til å faktisk gjennomføre og deretter oppfordre flest mulig til å svare. De tallene vi har sett på årets undersøkelse er jo nokså like resultatene på tidligere undersøkelse – som i seg selv er skuffende, for det at man kunne være fristet til å tenke at det fokuset som har vært på tematikken de siste årene skulle bidra til at flere valgte å bidra.» Delta

Forsvaret har selv utdypet i den siste tiden at de som arbeidsgiver ikke har vært flinke nok til opplæring innenfor temaet mobbing og seksuell trakassering, men at det har skjedd noe gjennom disse årene – men den er fortsatt ikke bra nok. Etter at MOST har blitt mer belyst har det blitt gjennomført et frivillig kompetansehevingsseminar i varsling og konflikthåndtering for å gjøre ledelse, ledere, tillitsvalgte, verneombud og for så vidt andre arbeidstakere bedre i stand til å håndtere saker og ta ting ned før noe lite blir til noe stort. Dette henger også sammen med at lederen må forstå sin rolle og sitt ansvar, slik at lederen/ledelsen ikke utøver passivt lederskap ved at lederen ikke kjenner til hva som ligger i rollen sin, og det derav oppstår en rollekonflikt. Sett i lys av de rasjonelle perspektivet vil Forsvaret ses på som en byråkratisk organisasjon som er preget av hierarki, rutiner og regler for hvem som kan utføre hvilke oppgaver. Derav er rolleforståelsen til lederen essensiell for implementering av tiltak.

«Mitt ansvar som leder er å sørge for et best mulig arbeidsmiljø og tilrettelegge for at personellet og avdelingen skal ha et godt arbeidsmiljø, og gjennom undersøkelsen gir

dette meg som leder et verktøy hvor man får svar på hvilke tiltak som må igangsettes, og hva man skal gjøre for å bli bedre.» Ecco

Ved at ledere er bevisst over sin rolle og sitt ansvar, vil dette kunne ha en påvirkning til at linjeledere aktivt bidrar, legger til rette for og oppfordrer de ansatte til gjennomføring av tiltak. Ut fra informantene er det kun en av seks ledere som ikke direkte sier nei, når det kommer til om de som leder føler at de har fått nok opplæring innenfor mobbing og seksuell trakassering. Den ene informanten føler selv at man innehar nok kunnskap innenfor mobbing og seksuell trakassering. Ved at man kjenner til hvor kunnskapen starter og slutter, og hvor man kan oppsøke bistand i organisasjonen når det er behov. Utfra analysen av intervjuene har det skjedd minimalt/ingenting når det kommer til oppfriskning eller påfylling av ny kompetanse etter lederen har fullført befals- og/eller krigsskolen utenom det som er obligatorisk. Da kan man jo sammenligne dette ved at lederen kanskje ubevist fremstår som en passiv leder ved at lederen ikke har fått påført ny kunnskap og/eller oppfriskning.

Når det kommer til resultater etter en slik undersøkelse blir disse presentert overordnet i organisasjonsstrukturen, hvor så staben har en mulighet til å hente ut disse resultatene sentralt, slik at man kan gå ganske langt ned på avdelingsnivå slik at man kan få en indikator på hvordan ting står til hos den enkelte. Her kan man også koble inn HMS-rådgiver og HR-personell slik at man kan forsøke i den grad det er mulig å hente ut informasjon om enkelte emner. Men dette gjøres ikke uten at ledelsen ber om dette sentralt. Mesteparten av informantene var ikke kjent med hvilke resultater de siste undersøkelsene har avgitt, og i så fall har de selv lest om de overordnede resultatene på intranett. Dette kan ses i lys av at de formelle strukturene kan ses på som et lukket system, hvor den enkelte leder selv må oppsøke informasjon om resultatene for sin avdeling.

4.3 Tiltak utarbeidet av 133 Luftving

Etter PwC`s evaluering av Forsvaret høsten 2022 annonserer Forsvaret selv på sine hjemmesider at de allerede har iverksatt flere tiltak og jobber stadig med implementeringen. Denne uttalelsen kan betraktes som en «top down» orientering i en

hierarkisk struktur, hvor det har kommet flere tiltak som er rettet fra Forsvarsledelsen. Oversettelseskjeden vil derav forløpe seg vertikalt og strukturen vil selv definere de relevante aktørene for implementeringen. Så hva er det som faktisk har forekommet i 133 LV? Hvilke tiltak har blitt iverksatt, nedfelt seg og hva har blitt implementert?

Et av de mest konkrete tiltakene 133 LV har igangsatt, er at det overordnet i Luftforsvaret har blitt utarbeidet en handlingsplan, som derav har resultert i at luftvingen har opparbeidet seg en egen handlingsplan for holdning, etikk og ledelse (2021). Visjonen til handlingsplanen ved 133 LV er at organisasjonen skal til enhver tid preges av gode og sunne holdninger forankret i en norsk etisk tradisjon, samt at Forsvarets kjerneverdier RAM (respekt, ansvar, mot) blir overholdt. Videre skal alle ansatte og soldater ha en adferd som reflekterer disse verdiene, og være rollemodeller for dette i samfunnet. I tillegg er det utarbeidet egne målsetninger innenfor HEL (holdninger, etikk og ledelse) basert på fire tiltaksområder som er følgende:

- 1. Kunnskap og kompetansebygging** – styrke HEL kunnskapen hos ansatte og soldater som vil kunne styrke kompetansen for den enkelte og avdelingen.
- 2. Kulturbygging** – det skal være en felles overliggende organisasjonskultur, og den militære profesjonen skal prege vår identitet i møte med hverandre.
- 3. System og strukturelle hjelpemidler** – skal være en naturlig del av organisasjonen og gjenspeiles i avdelingens virksomhetsplan med tiltak.
- 4. Samfunnsansvar** - HEL skal prege vår kontakt med samarbeidspartnere både hjemme og ute. Dette gjelder også i møte med enkeltpersoner og lokalsamfunnene.

For å oppnå ønskede resultater, må disse ideene nedfelles i strukturer, rutiner og prosedyrer slik at dette omgjøres til en organisatorisk praksis i avdelingene ved 133 LV. Som tidligere nevnt i teorikapittelet er implementering en kritisk faktor for at organisasjonen skal oppnå de ønskede virkningene. Dette er en kompleks prosess som stiller krav til at det foreligger translatørkompetanse. Altså vil overføringen - og implementeringen av et tiltak avhenge av hvordan de involverte aktørene oversetter ideen om til praksis. Når det kommer til handlingsplanen til 133 LV er det kun en av seks informanter som nevner/kjenner til denne. Dette er i seg selv ikke ensbetydende med at den ikke har blitt implementert i de forskjellige avdelingene.

For at Luftforsvaret og 133 LV skal lykkes med en overføring av en handlingsplan er det nødvendig at translatøren innehar høy kompetanse som oversetter. Dette innebærer at translatøren må ha god kjennskap til tiltakene, er villig til å utfordre eksisterende praksis, tilpasse den til en ny organisasjon, tålmodighet og konfliktløsende for å nevne noen dyder det må tas hensyn til. Utfra funn fra informantene er det kun en som uttaler at han/hun føler man har god nok kompetanse til å oversette og implementere målet til Forsvarssjefen, mens en annen informant dweler litt ved dette. Resterende informanter forteller at de ikke føler de har nok kompetanse, og generelle holdninger innenfor dette er at dette burde komme fra sentralt hold og sørge for at det dannes arenaer for diskusjon og kompetanselæring. Dette kan ses på som en problembetinget søkning etter løsninger, hvor ledelsen tar inn en idé og fremlegger denne som en mulig løsning på problemet.

Ved at 133 LV har et ønske om å operasjonalisere handlingsplanen, kan dette ses i lys av det rasjonelle perspektivet i form av rask tilkobling. Handlingsplanen kan her ses på som en ferdig utviklet «pakke» som er klar til å bli tatt i bruk, og som da ikke har behov for en intern bearbeiding eller tilpasning og derav raskt kan tas i bruk og nedfelle seg i organisasjonen. Herunder spiller betydningen av ledelse inn, hvor ledelsen sin opptreden i implementeringen er en viktig faktor. Utfra resonnementet og funn hos informantene tolkes implementeringen til handlingsplanen som at «pakken» ikke er tatt i bruk enda, men intensjonen er at når denne operasjonaliseres vil det foreligge en rask tilkobling i avdelingene til 133 LV.

Felles for alle avdelingene er at de har fått et pålegg nå i februar at de skal gjennomføre en egen risikovurdering knyttet til mobbing og seksuell trakassering med en veldig kort overordnet frist fra Luftvingsjefen. Innenfor normperspektivet må organisasjonen ta utgangspunkt i de formelle og de uformelle elementene for å forstå individets verdier og handlingsmønster. Med tanke på medias belynings av varslingsaker den siste tiden kommer det frem at vi har folk og kollegaer som åpenbart ikke har forstått hvor grensene går. Hvis personellet da ikke har forståelse over hva som er akseptabel og uakseptabel adferd, så hjelper det heller ikke hva slags handlingsplan 133 LV har. Uavhengig av hva man har utarbeidet av handlingsplaner, retningslinjer, mål og tiltak samt måling av hvor mye man har utført eller ikke – vil

ikke fritta den enkelte medarbeider og oppføre seg som folk og respektere de man har rundt seg. Dette er jo noe som forventes av omgivelsene av oss som Forsvarsansatte, uavhengig av om man er på jobb eller ikke, og risikoen her er at organisasjonen mister legitimitet over tid utad. Det man da kan stille spørsmål til er om de uformelle strukturene vokser frem i en negativ retning, da de nytilsatte sosialiseres inn i den eksisterende organisasjonskulturen, samt om det lederens ansvar å bidra til at vi drar i samme retning. Samtidig burde man som arbeidsgiver forvente at de unge og voksne ansatte klarer å oppføre seg, og at det må være rom for å korrigere uønsket adferd. Sett i lys av organisasjonskultur hvor hver avdeling har en egenverdi og en unik historie, og det derav eksisterer normer og holdninger – vil da de uformelle strukturene formes til det positive når den nytilsatte blir implementert i den eksisterende organisasjonskulturen?

4.4 Funn av tiltak i avdelingene

«Du er ikke ansvarsløs når du begynner en karriere i grønne klær, du har fått en grunnopplæring før du kommer i Forsvaret også. Hver enkelt som må ta ansvar og man kan ikke legge alt ansvaret på Forsvarssjefen.» Foxtrot

Den ene avdelingen tok selv initiativ i 2021 og 2022 til å utføre tiltak i avdelingen. Etter at resultatene for MOST undersøkelsen i 2020 tok sjefssersjanten på avdelingen dette opp på et ledermøte, hvor den ansatte i samarbeid med en kollega igangsatte et tiltak som var rettet mot de kvinnelige ansatte. Bakgrunnen for dette var at avdelingen er mannsdominert, og derav få kvinnelige ansatte hvor da ledelsen ønsket å kartlegge om det foregikk uønskede hendelser. Det var ønskelig å skape en god og trygg arena for å ta opp slike vanskelige tema. Tiltaket gikk da ut på å samle det kvinnelige personellet innenfor normal arbeidstid hvor det var en felles treningsøkt og brief/opplegg innenfor MOST etter lunsj. Resultatet av dette ble at det ble kartlagt hva som foregår på avdelingen, samt at det i etterkant ble oppfattet som lettere/tryggere å snakke om emner innenfor MOST. Sett i lys av det ny-institusjonelle perspektivet som legger vekt på at organisasjoner som vil bli akseptert og oppnå legitimitet – må leve opp til de moderne normene. Denne avdelingen tok selv initiativ for dette tiltaket, som

også ble utført i 2022 og planlegges gjennomført i 2023, og har med andre ord skapt en organisasjonsoppskrift som bygger legitimitet innad hos de kvinnelige ansatte. Det negative ved dette tiltaket er at det kun var forbeholdt kvinner, men man kan da stille spørsmålstegn om det samme resultatet ville foreligge om dette var en gruppe på 10 menn, sett i lys av organisasjonskulturen og at det er en mansdominerende profesjon. Det skal videre sies at det har blitt gitt tilbud for en slik samling for menn i 2023, men det har ikke vært interesse for dette blant personellet. Når det kommer til samme avdeling ble det også holdt en kort seanse i lys av resultatene etter disse samlingene, hvor det ble satt fokus på hvilke temaer det passer seg å snakke om på arbeidsplassen, hvordan man snakker sammen og hva MOST betyr for den enkelte. Oppsummert ble det tatt opp emner innenfor arbeidsmiljø, MOST og grensesetting.

En annen avdeling påpeker at det har vært en stor endring de siste årene hvor det har blitt betraktelig fokus på hvordan man oppfører seg, snakker til hverandre, hvilket språkbruk man benytter (herunder spesielt opp mot undervisning av vernepliktige) slik at man skal gå vekk fra gamle ord og uttrykk som ikke er akseptable lenger. Som leder går det da mye tid til ORM (risikoanalyse) i forhold til tidligere, når det da må settes mer tid til utarbeidelse og informasjonsflyt ved for eksempel markørtjeneste (situasjoner vi simulerer ved å tilegne personer ulike roller). Dette kan ses i lys av sti-avhengigheten innenfor organisasjonskulturen i normperspektivet, hvor begrepet bygger på de kulturelle normene og verdiene til organisasjonen. Siden det har blitt satt mer fokus på opplæring og holdningsendring hos de vernepliktige, vil dette være tiltak som ha stor betydning for hvilken utviklingsvei Luftforsvaret velger, og som vil kunne prege den positivt.

Dette tolkes som en målrettet og menneskeskapt prosess ved at Luftforsvaret prøver å tilpasse seg både internt og eksternt over tid gjennom sti-avhengigheten vil de arve de normene og verdiene som er tidsriktige, og derav kanskje lykkes med implementeringen hos de vernepliktige ved at det ikke foreligger en frastøtning av tiltaket. Når det kommer til tiltak rettet mot de ansatte etter gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsene har det ikke blitt iverksatt tiltak. Dog nevnes det i forkant av avslutningen av vårens øvelse at 133 LV iverksatte et felles obligatorisk tiltak rettet mot alle ansatte som skulle delta på avslutningsfesten. Alle skulle ta møte til brief hvor

det ble informert om Luftvingens retningslinjer, MOST, samt føringer for kveldens arrangement. Oppsummert ble det sagt at det er greit å si ifra, man skal passe på hverandre og det kan føre til refs for brudd på retningslinjer. Dette kan tolkes som et preventivt tiltak iverksatt av Luftvingen ved at de ansatte blir pålagt å delta, samt en påminnelse til refleksjon av eget handlingsmønster.

Når det kommer til neste avdeling som er relativt ny oppstartet i Luftvingen, kommer det frem at det ikke har vært en gjennomgang av resultatene etter de forrige undersøkelsene. Dette fordi det kan være vanskelig å svare på om resultatene gjelder nåværende avdeling, eller om svarene som ble avgitt kanskje gjelder forrige avdeling hvor personellet var tidligere. Men selv om det ikke har vært en gjennomgang av resultatene, har avdelingen rettet søkelys mot MOST ved at de ønsker å få det på agendaen, og at dette skal ha fokus gjennom alle ledd i avdelingen. Et tiltak som avdelingen gjorde var at de før den kommende øvelsen satte seg ned i grupper og pratet rundt tiltak, hva den enkelte tenker rundt MOST, og at det de ønsker å komme frem til etter gruppearbeidet er 5 til 10 bud som skal utarbeides av samtlige i avdelingen. Da det kan oppleves ubehagelig å snakke om slikt i store forsamlinger, ble de ansatte og vernepliktige samlet i tropper og mindre grupper. Ved at dette er noe de ansatte selv skal komme frem til kan ses i lys av det ny institusjonelle perspektivet ved at avdelingen frikobler. Med dette menes det at ledelsen tar inn- og iverksetter tiltaket, men presser ikke nedover i avdelingen. Ved at utformingen av overnevnte bud skal utarbeides over tid av samtlige i avdelingen, uavhengig av grad er ikke dette noe som blir trådd ned over hodet på dem av ledelsen, men at alle skal få lov til å kunne være med på å utforme enkle og gode retningslinjer for hvordan avdelingen skal ha det i arbeidsmiljøet. Dette kan tolkes som om at avdelingen fremstår som en moderne og tidsriktig enhet ved at de gjennom omgivelsene og blant personellet oppnår legitimitet, samtidig som avdelingen opprettholder produksjonen på samme nivå som tidligere. Selve ansvaret for gjennomføringen ligger hos ledelsen, og det skal legges vekt på det ansvaret du har i stillingsbeskrivelsen din slik at dette ikke går på personlig interesse. Ved at avdelingen har denne tilnærmingen vil det da kunne bli satt av tid til å snakke om MOST, tilrettelegge for tiltak og håndtering av varslinger selv om lederen bytter stilling.

Den siste avdelingen har heller ikke hatt en gjennomgang av resultatene fra medarbeiderundersøkelsene, og det kommer frem at det heller ikke har vært oppfordret til deltagelse fra nærmeste leder til nettopp dette. Dette kan tolkes som at ledelsen ikke ser på disse undersøkelsene med prioritet, og derav heller ikke motiverer de ansatte til å gjennomføre. En hypotese er da at passivt lederskap, samt at undersøkelsen ikke er tilpasset ansatte i daglig tjeneste bidrar til at svarprosenten er lav (Luftforsvaret hadde 54% svarprosent på forrige undersøkelse). Det kommer også frem at avdelingen ikke har iverksatt noen tiltak. Det som derimot har forekommet er en interndiskusjon i form av varslingsaker som har dukket opp på nyhetene i pauserommet. Her var det ikke trykk ovenfra, men enkeltindivider tok initiativ til en diskusjon når det var en felles pause hvor også noen fra ledelsen deltok. Videre anbefaler informanten at flere avdelinger burde gjennomføre dette, hvor man kan gi rom for diskusjon/refleksjon uten at det oppleves som pålagt. Utover dette har det kun kommet overordnet mail fra sjef Luftforsvaret og forsvarssjefen som har blitt sendt ut til alle ansatte.

Et interessant funn i denne avdelingen er at informanten sitter igjen med et inntrykk av at det ikke skjer hendelser innen mobbing og seksuell trakassering, og derav sitter man med innstillingen: *Hvorfor skal vi bruke tid på dette?* Sett i lys av implementering innen norm perspektivet må det tas høyde for at frastøtning av tiltak kan forekomme under implementeringsprosessen. Hvis avdelingen forsøker å adoptere tiltakene som er kartlagt, uten lokale tilpasninger vil de raskt kunne se at denne fremgangsmåten blir for enkel da den ikke tar høyde for kompleksiteten som avdelingen må håndtere daglig. Videre kan disse tiltakene som er utviklet eksternt kunne vise seg å være i strid med de opparbeidede normene og verdier som eksisterer i avdelingen fra tidligere. Hvis personellet da sitter med en oppfatning at dette er et ikke eksisterende problem hos oss, vil implementeringen av tiltakene i avdelingen resultere med en frastøtning ved at tiltakene tas inn, men av denne grunn blir lagt vekk. Dette kan også være at endringsideen er så forskjellig i forhold til hva som allerede eksisterer i avdelingen, herunder avdelingskultur hvor utfallet vil være at avdelingen er mindre tilpansningsdyktig. Av den grunn vil ikke avdelingen være mottakelige for raske og store forandringer, hvor utfallet da kan være at det oppstår motstand til endring.

4.5 Funn av tiltak som ikke er nevnt av informantene

Når det kommer til funn av hvilke av Forsvarets tiltak som har blitt implementert ønsker jeg som forsker å påpeke et nytt funn som ikke kommer frem av intervjuene, da dette ble publisert rett i etterkant av gjennomføringen. Tiltaket som har blitt gjort kjent er at det har blitt gjort tilpassede tiltak mot mobbing og seksuell trakassering i form av et undervisning- og treningsopplegg. Dette kan ses i lys med punkt 12. i tiltaksplanen til Forsvaret: *Sentralt og helhetlig opplæringsprogram*. Hvor tiltaket går ut på å etablere et sentralt og helhetlig opplæringsprogram. Opplegget er todelt og består av et teoretisk undervisningsopplegg som tar for seg hva MOST er, hva grenser er, hvorfor det er viktig å forebygge samt hvordan en kan håndtere varsler. Den siste delen består av et trening- og øvelsesopplegg hvor det har blitt utviklet flere ulike scenarioer. Disse har ikke ett entydig svar, men intensjonen er at det skal medføre diskusjon rundt tema og situasjonen, slik at den ansatte skal kunne bli bedre til å se hendelsen fra flere sider. Sentrale tiltak innenfor emnet er informasjon, kunnskapsoverføring, tydeligere ledere som gode rollemodeller, kulturutvikling, trening og øving samt at det blir reagert ved brudd. Dog kommer det ikke frem om dette er obligatorisk for driftsenhetene, men et forslag om at man kan sette en frist for gjennomføring og tilbakemelding, og derav tolkes dette som et frivillig tiltak.

For at dette tiltaket skal bli implementert i avdelingene er det to utfall som kan oppstå. Det første er gjennom det rasjonelle perspektivet hvor målene er klare og tydelige, hvor det da kan oppstå en instrumentell tilnærming gjennom rask tilkobling, hvor man forventer raske og positive resultater. Ved at hver enkelt leder er klar over sin rolle og tar dette seriøst ved å motivere de ansatte ved å gjenspeile dette gjennom Forsvarets verdier (RAM – respekt, ansvar, mot), samt oppnå en helhetlig forståelse på avdelingen at MOST er et faktisk problem i Forsvaret, vil lederen oppnå frontlinjemedarbeiderne som arbeider lojalt og i tråd med den politikken Forsvaret har. En forklaring på at atferdskategorien «working» her oppstår er at implementeringen har blitt utført med en god translatørkompetanse og at personellet blir godt ivaretatt. En annen faktor for at rask implementering skal forekomme i avdelingene vil være at de ansatte ser nødvendigheten i det, og at det da kan være et årlig opplegg som ikke

føles påtvunget. Et eksempel her vil kunne være at ved oppstart etter sommeren hvor ofte nytt personell tilkommer avdelingen, blir undervisningsopplegget gjennomført ved at man legger føringer for hvordan man ønsker å ha det, samt resterende personell får en oppfriskning.

Det andre utfallet som kan oppstå er frastøtning. Innenfor normperspektivet forestiller man seg at organisasjonene er mindre mottakelige for raske og store endringer, som derav kan føre til motstand til forandringer. Når undervisningsopplegget presenteres i avdelingene, og av den grunn ikke passer inn vil det kunne forekomme en kompatibilitetstest i forhold til de normer og verdier som eksisterer. Sett i lys av at enkelte ansatte og ledere ikke føler at MOST er et problem hos den enkelte avdeling, kan undervisningsopplegget føles som påtvunget i en ellers travel avdeling. Tilpasses ikke undervisningsopplegget lokalt, med mulighet for tilpasninger vil dette kunne oppleves som tørt gjennom måten det blir formidlet på og risiko for at den ansatte ikke ser hensikten. Presenteres ikke undervisningsopplegget på en forenklet måte som passer inn i organisasjonen i forhold til de normer og verdier som eksisterer, vil det kunne ende med at de ansatte støter fra seg endringene og iverksettingen av implementeringen vil kunne opphøre.

4.6 Funn av ressurser, involvering og vurdering

Uavhengig av når det kommer til tiltak er det oppdragsplanen til Luftvingen som skal løses innenfor den rammen som er gitt. Det kommer ikke frem noen resultater om at Luftforsvaret har avsatt økonomiske ressurser rettet mot implementering, og gjennomføring av Forsvares tiltak innenfor mobbing, varsling og seksuell trakassering. Men en av informantene uttaler at det ikke oppleves som et problem hvis dette hadde vært ønskelig med økonomisk støtte. Dog kan det undres om man ville forvaltet pengene rettet kun mot MOST tiltak, hvis avdelingen ikke føler/opplever at det er et problem. På en annen avdeling, som selv initierte egne tiltak ble det ikke tildelt midler øremerket for dette, men den ressursen som avdelingen fikk - var fri i arbeidstid til å delta slik at det ble planlagt på arbeidsplanen, samt at utgifter forbundet med lokalet og lunsj ble dekket av avdelingen. Videre uttrykker en informant at det foreligger lite

ressurser, og at de ressursene som eksisterer blir satt til operative ting, enn å bruke disse på arbeidsmiljøet. Denne avdelingen har selv tatt initiativ til å invitere bedriftshelsetjenesten på besøk for å snakke litt om arbeidsmiljø, men dette blir litt på frivillighetsbasis. Lederen prøver og avgi personell til slike samlinger, men her går det igjen på tid da det er annet som kanskje må prioriteres. Videre har avdelingen prøvd å få tak i en psykolog da det har vært ønske om dette fra lavere hold, men dette kunne kun tilbys etter arbeidstid. Utfra funnene hos informantene er det ikke avsatt midler, men den enkelte avdeling har dekt kostnadene selv, enten med arbeidstid og/eller forpleining.

4.6.1 Involvering

Når det kommer til funn i hvordan de ansatte involveres i implementeringen av tiltak er det to spor. Det ene er hva staben kan gjøre samlet for hele Luftvingen, også er hva avdelingssjefene selv tar initiativ til i sine respektive avdelinger. Et tiltak for at de ansatte skal bli mer involvert, oppdatere hverandre på hva som er gjort og hva som skal gjøres fremover er at det avholdes ukentlig oppdatering for alle ansatte. Her er intensjonen å bygge «teamspirit» gjennom å sette ord på hvordan situasjonen vi står i preger hverandre. Dette kan ses i lys av det motsatte av en «top down» tilnærming, nemlig en «bottom up» tilnærming selv om det foreligger begrenset frihet til oversettelse. Ved at det legges til rette for lokale tilpasninger, har personellet mulighet til å ta opp emner hvis man ønsker, men kanskje viktigst av alt så har personellet muligheten gjennom et slik tiltak til å komme med innspill oppad i hierarkiet. Det er heller ikke utelukkende arbeidsgiver eller lederansvar alene som skal skape et godt arbeidsmiljø. Hvis den enkelte ansatte ikke er villig til å hjelpe med å bidra til et bedre arbeidsmiljø, så kan man henvise til arbeidsmiljøloven hvor du som arbeidstaker plikter til å involvere deg og bidra. Det presiseres her at ansvaret og plikten til å sikre et godt og trygt arbeidsmiljø er tydelig formulert og adressert til arbeidsgiver, ledere og ansatte i henhold til arbeidsmiljøloven.

Videre kommer det frem at avdelingene som selv har iverksatt tiltak oppfordret personellet til å reflektere litt rundt MOST før samlingene fant sted, hvor den ene

avdelingen sendte ut mail med spørsmål til refleksjon. Det tydeligste funnet av involvering av ansatte når det kommer til implementering er avdelingen som samler alle i mindre grupper uavhengig av gradsnivå, slik at dette er et felles og samlet opplegg. Et siste funn når det kommer til involvering er hos en av avdelingene som har vernepliktige. Når de vernepliktige kommer til avdelingen går de gjennom en innrykks uke hvor det er forskjellige brifer, retningslinjer når det kommer til MOST og derav burde de involveres i større grad, enn at de kun sitter som «lytter» i en brief.

4.6.2 Vurdering

Ved egenvurdering av tiltakene, og med tanke på at det har blitt en sentralisering en enkelte funksjoner de siste årene har det blitt et samtaletema om MOST og uønsket adferd rundt om på avdelingene. Om dette skyldes media eller intern iverksetting av tiltak, eller om dette er en kombinasjon er ikke godt å si. Det påpekes av en av informantene at det har blitt avdekt flere gode eksempler på samtaler på kafferommet, som har vært uoppfordret – mellom ansatte på alle nivåer. Utfra disse samtaler har det kommet tilbakemeldinger og egenrefleksjoner som har fått enkeltindivider til å uttale seg, og sånn sett kanskje endre egen adferd fordi man blir gjort oppmerksom på at måten man oppfører seg på kan bli oppfattet av andre som krenkende eller negativ på av kollegaer man omgir seg med. Sett i lys av denne vurderingen kan dette kobles til de uformelle normene som gradvis vokser frem. Ved at personellet får tid og selv har et ønske om å reflektere, men også dele egne meninger og holdninger, vil dette kunne tilegne avdelingene kvaliteter som gjør at den løser oppgaver bedre. Dog det viktigste vil det også kunne utvikles et sterkt sosialt fellesskap, samt at den ansatte vil kunne tilpasse sin egen oppførsel ved at han/hun har blitt mer oppmerksom. Dette gjenspeiles også i en annen avdeling hvor hensikten har vært at det skal være rom for å gi tilbakemeldinger og være åpne mot hverandre. Hvis en ansatt føler på et ubehag skal det være rom for å adressere dette, og alle saker skal tas på alvor. Dette kan kobles inn mot organisasjonskultur, innenfor tilhørighet og fellesskap. Ved at den ansatte føler tilhørighet til avdelingen vil dette kunne bidra til å redusere usikkerhet og utrygghet hos den enkelte, som igjen gjør individet til en del av fellesskapet.

Et annet poeng når det kommer til organisasjonskultur er at det sosiale miljøet i avdelingen påvirker forekomsten av mobbing og trakassering og hva som aksepteres. Dette kommer også frem i en tredje avdeling hvor vurderingen er økt tillit etter gjennomføringen av tiltak. Ikke bare tillit til at ledelsen vil håndtere en spesifikk hendelse, men tillit også til hverandre, hvor det skal være lov å si ifra uavhengig av alder og grad. En informant påpeker også at man ikke alltid har tiltro til at tiltakene skal fungere og bli implementert da det syvende og sist ikke når ut til alle. Selv med tiltak vil det fortsatt bli saker fremover, da vurderingen er at det handler om mottakeren og at vi alle håndterer ting forskjellig. Hadde det kommet et bedre tiltak fra Luftvingen for fellesforståelsen ville dette kanskje kunne ha større gjennomslagskraft, da det de fleste synes det var greit å få en påminnelse om hvordan man skal oppføre seg, kampanjer, oppslagsverk, eksterne forhold og holdninger. Ved at dette kommer overordnet og det er arbeidstid i forhold til primæroppdraget slik at fokus kun blir på nettopp dette, og derav pålegger folk å delta vil gjøre at man kan nå ut til flere, men også til at det oppstår motstand ved at enkelte kan ha holdninger til MOST ved at dette skjer ikke på vår avdeling så *«hvorfor i all verden skal jeg bruke tid på dette.»* Sett i lys av implementering som ikke er en automatisk prosess, kan det også oppstå problemer ved engasjementet til den ansvarlige avdelingen ved at frontlinje medarbeiderne som har en betydelig autonomi, ikke gjør som forskrevet og derav blir vanskelige å lede. Ved eksempelet over kan dette tolkes som «shirking og/eller sabotage» ved at den ansatte motarbeider politikken som ønskes implementert i avdelingen, ved at det foreligger en motstand til endring. Det trenger ikke bare være en generell motstand til endring, men hvis den ansatte ikke ser nødvendigheten til at det skal rettes søkelys og iverksettes tiltak innenfor MOST, vil han/hun rette spørsmålstegn til hvorfor man skal bruke sårt tiltrengt arbeidskraft til nettopp dette, når man opplever at dette ikke gjelder dem og deres avdeling.

4.7 Funn av motstand til implementering

Når det kommer til implementeringsgrep og hva som fungerer for den enkelte avdeling poengteres det at en del av grepene som alt har blitt gjort, og som de fortsetter å gjøre er verktøy som gjør oss i stand til å håndtere den situasjonen vi står. Dog må det tas

hensyn til den enkelte avdeling eller situasjonen man står i, hvor for eksempel flere avdelinger nå er preget av generell omstilling eller nedlegging, vil dette danne bakgrunn for hva slags tiltak som skal til. Dette kan tolkes innenfor det rasjonelle perspektivet som et redskap for en planmessig organisasjonsutforming.

«For en suksessfull implementering av tiltak så må alle ha en forståelse for hvorfor vi gjør dette, og at man ikke gjør det fordi man må. Ved å lage en bevissthet rundt det å lage tiltak, vil kunne hjelpe til med en kulturdanning i avdelingen». Ecco

For å kunne implementere tiltak er hovedfunnet mangel på tid i avdelingene. For løser vi ikke primæroppdraget vårt så har avdelingene heller ikke en eksistens, derav må man alltid ha et øye til hvilket oppdrag som skal løses. Det er ikke mulig å sette hele avdelingen på bakken over flere dager, men det er ønskelig at det praktisk legges til rette for at det hyppigst kan gi personellet det påfyllet de trenger. Av den grunn er dette en utfordring som kan forhindre at en rask tilkobling oppfylles ved at det ikke tas hensyn til at det er en stimulus-respons-basert sekvensialitet.

En annen utfordring som man kan møte på er hvis avdelingen har en sterk organisasjonskultur, og hvordan denne kan endres. Har man en sterk kultur i en avdeling vil dette kunne gjøre det tyngre og prøve å innføre nye tiltak, spesielt hvis avdelingen har noen sterke personligheter som har vært der over tid. Ved at en avdeling har noen «sterke personligheter» vil det kunne oppstå en form for motstand til implementeringen. Dette kan tolkes på to måter. Ved at personell ikke ser at verden vi lever i nå, ikke er den samme som før og at det er mangel på forståelse på hvorfor tiltakene skal implementeres når dette ikke er et «problem» hos oss. Hvis personellet ikke klarer å skape en forståelse eller den erkjennelsen at det er nødvendig å gjøre endringer, da vil ikke avdelingen komme noen vei. Men skal man da stå å implementere alt av tiltak innenfor mobbing og seksuell trakassering, hvis ingen av våre ansatte har opplevd dette? Og av den grunn ikke føler behov for å bruke sårbar tid til dette. Hvis det da ikke oppleves som et problem, er det da nødvendig å bruke tid på dette? Av den grunn kan det oppstå et organisatorisk hykleri gjennom dekoplingsteorien, ved at avdelingen aktivt går inn for å dekoppe med overlegg og at dette er en bevisst handling. Dette kan ses i lys av det den ene informanten utdyper, at flere ikke kjenner seg igjen av det bildet av Forsvaret som tegnes i media den dag i

dag. Etter mange år i Forsvaret har det ikke blitt opplevd hendelser av slik art, så personellets oppfatning av mediebildet vil kunne ha en negativ påvirkning på implementeringen da de ikke kjenner seg igjen.

4.8 Formidling og resultater

Når det kommer til synliggjøring av formidling og resultater på tiltakene på hva avdelingene har oppnådd, foreligger det forskjellige svar fra informantene. Tre av informantene uttaler at det ikke foreligger noen informasjonsflyt over hva som har blitt gjort, og hva avdelingen har oppnådd. En informant sier at det prøves å formidles godt internt på avdelingen, men slik muntlig informasjon kan utebli hvis personellet ikke er til stede, ved for eksempel på ferie eller operative oppdrag. Det blir også nevnt at man kanskje burde gjøre dette både skriftlig og muntlig for å sikre god informasjonsflyt. Videre vil noen av resultatene tale for seg selv i form av offentlige resultater som blir formidlet gjennom intranett og på det sivile internett. Sett i lys av det rasjonelle perspektivet ved at Forsvaret har en byråkratisk organisasjonsform som er preget av hierarki, blir resultatene delt intern hos avdelingssjefene, men det er ikke dermed sagt at dette når ut til personellet på avdelingene. Dette på grunn av organisasjonsformen som er preget av regler og prosedyrer for hvem som skal utføre oppgavene og hvordan de skal utføres. Den respektive avdelingssjef må selv ta stilling til hvor langt ned i den hierarkiske strukturen han/hun ønsker å informere de ansatte. Et godt poeng fra en av informantene er nytten av erfaringsutveksling mellom de ulike avdelingene. Ved å være oppdatert på hvordan de andre avdelingene har gjort det i Luftvingen, kan man få råd til hva som har blitt gjort og hvordan det har blitt løst. Så bevisstgjøringen til andre avdelinger kan da bidra til en viktig erfaringsoverføring mellom avdelingene, da målet om et godt arbeidsmiljø er felles for dem alle.

Når det kommer til tro på tiltakene utdyper flere av informantene at hvis man snakker om det og er bevisst på uønskede handlinger, vil man da kunne kjenne igjen hvis man selv opplever det eller ser at andre blir utsatt for det. Dette er et ansvar som arbeidsgiver og arbeidstaker har sammen, og i bunn og grunn er dette en form for et levende dokument. Sett i lys av virusteorien vil bevisstgjøring og implementering av

tiltak kunne sørge for at en populær organisasjonsoppskrift raskt blir sprett til flere avdelinger, som et luftbårent virus. Med tanke på at flere varslingssaker når media, og disse setter fokus på dette er det nok et ønske fra Luftforsvaret at tiltakene har høy smittsomhet og et håp om at en bærer blir infisert. En av informantene sier at for å få tro på tiltakene må dette komme overordnet, etter initiativ fra egen sjef hvor det må settes av tid. Et forslag er jo at 133 LV kan med bruk av translatørkompetanse, utvikle et felles opplegg som både de ansatte og vernepliktige skal gjennomføre en gang i året. Risikoen her er at personellet som ikke opplever at det skjer hendelser av slik art hos seg, føler at det blir påtvunget, og forstår ikke hvorfor man gang på gang skal bruke tid på dette. Dette kan ses i lys av immunitet, hvor de ansatte har blitt «smittet» og kroppen da utløser forsvarsmekanismer for å nedkjempe viruset. En av konsekvensene her er da avvisning av inntrengeren. En kritisk faktor for å avverge avvisningen er translatørkompetanse hos lederen, og hvor mye lederne selv viser motivasjon for implementering av tiltak. Sett i lys av teorien om meningsskapning, som tar utgangspunkt i at ledere i overveiende grad er rasjonelle, kompetente og bevisste aktører, men at implementering kan forringes fordi deres rolle krever et høyt kompetansenivå. Jevnlig kompetanseheving og oppfriskning vil da kunne være veien å gå. Utfallet av dette vil da kunne være bedre oppfølging av de ansatte, og derav vil de ansatte kunne utvikle tro på at tiltakene fungerer til det positive.

4.9 Konsekvenser for Luftforsvaret

På avslutningen av intervjuguiden ble det gitt et åpent spørsmål til informantene om hva de tror konsekvensen vil være for Luftforsvaret hvis det ikke iverksettes tiltak, og at man tar undersøkelsene på alvor. To av informantene uttaler at det kanskje allerede har blitt en form for motstand til å svare på medarbeiderundersøkelsene da man ikke helt forstår vitsen. Dette kan bekreftes ved at det foreligger en relativt lav svarprosent blant de ansatte. Hvis det da ikke kommer noen synlige tiltak ut av disse undersøkelsene, vil konsekvensen være at det bare kommer nye saker i media og Luftforsvaret står på stedet hvil. Sett i lys av atferdskategorien «sabotage» vil problemer kunne oppstå hos frontlinjemedarbeiderne ved at de motarbeider undersøkelsene ved å ikke svare/delta da det oppleves som bortkastet tid. I motsetning

hvis det hadde kommet tiltak og det opplevde som nyttig å bruke arbeidstid på disse undersøkelsene, kunne atferdskategorien vært «working» ved at den ansatte arbeider lojalt. En annen informant påpeker at en konsekvens Forsvaret og samfunnet generelt vil kunne se en større grad av slike saker som nå er i media. En bakenforliggende årsak til dette er kanskje at det har forekommet et generasjonsskifte, slik at de som kommer til Forsvaret nå har en helt annen oppvekst, språkbruk, respekt, tidlig eksponert for vold og sosiale medier i motsetning til eldre generasjoner. Derav vil denne retningen og trenden fortsette i verre grad enn før hvis det ikke implementeres tiltak i organisasjonen.

«Nulldimensjonen er der og den skal vi strekke oss etter, men jeg tror det er naivt å tro at en organisasjon som er sammensatt av så mange individer ikke består av noen råtnetepler». Delta

En annen konsekvens en informant utdyper er den omdømmemessige utfordringen som skaper en arbeidsplass hvor personell ønsker å være over tid. Det har blitt kartlagt tall som fortelles oss at Forsvaret har noe å jobbe med, og fortsatt vil ha det i framtiden. Foreligger det utfordringer skal jo dette kunne håndteres på laveste nivå, men selv må man ikke glemme begge sidene av det. Selv om noen enkelt individer «glemmer» hvordan man oppfører seg, så betyr ikke det hele Forsvaret har en ukultur, og definerer vi det sånn så kan man miste en stor del av massen som ikke opplever å være en del av denne ukulturen. Dette kan da tolkes gjennom organisasjonskultur og identitet ved at den ansatte ser på seg selv som en del av en større sammenheng med et felles mål. Dette gjøres ved at ansatte i Forsvaret utvikler en profesjonsidentitet som knyttes til organisasjonen. Ved at den ansatte utvikler en identitet som knyttes til organisasjonen vil utfallet være at det foreligger høy lojalitet til arbeidsgiver. Sett i lys av den omdømmemessige utfordringen informanten nevner som en konsekvens, kan gjøre at den ansatte ikke kjenner seg igjen i media sitt bilde av det foreligger en ukultur i organisasjonen og lojaliteten svekkes.

Det finnes også en forskjell på å rette tiltak for å bedre situasjonen til den ene, eller den gruppen som har en utfordring – enn å rette disse tiltakene til absolutt alle. Det er ikke gitt at dette heller skaper et bedre arbeidsmiljø for Forsvaret som organisasjon. Men hvis ikke Luftforsvaret setter fokus på dette vil konsekvensen være at de mister

mange, da verden har endret seg på den måten at de unge ikke finner seg i like mye, som man selv gjorde som ung. Derav må det settes fokus på og brukes tid på tiltak, som gjør at personellet føler seg trygge på arbeidsplassen.

En annen konsekvens er utfordringen det er med å være åpen, noe Forsvaret har valgt å være. Med dette kommer det utfordringer med at ting kan tas ut av kontekst ved at Forsvaret er den bedriften som er åpen og derav «normen», og det er ingen andre å sammenligne seg mot. Utfra dette burde det da være en form for skepsis mot å sykeliggjøre hele organisasjonen, som har så mye bra med seg som Forsvaret faktisk har, med å få folk til å jobbe så tett og utvikle en enorm tillit er totalt annerledes enn en del andre organisasjoner. Således stilles det høyere krav fra omgivelsene til Forsvaret, enn det ville gjort til en sivil bedrift. Derav vil samfunnet stille enda høyere krav til de som skal kle seg i uniform enn de utenfor, og det er jo helt naturlig. Hvis vi ser på MOST hendelsene i media som en sykdom, er vi avhengige av å finne rett medisin – for det er ikke slik at de vernepliktige og andre ansatte plutselig får dårlige holdninger automatisk når de tar på seg en uniform. Ut fra dette kan man kanskje sette spørsmålstegn til om det heller er et kulturproblem i samfunnet, enn i Forsvaret.

«Vi skal våge å bli stilt kritiske spørsmål til, men vi bør også kunne forvente en viss grad av evne til å kunne stille kritiske spørsmål tilbake. Det tror jeg er viktig.» Delta

Sett i lys av virusteorien, innenfor punktet om *replikering* – hvor viruset trenger inn i vertscellen og starter å reprodusere seg selv, vil utdanning og opplæring av de ansatte være et vesentlig tema. Dette på grunn av at jo bedre utdanning translatøren har, jo mer sannsynlig er det at tiltakene blir forankret og den ønskede effekten oppnås. Hvis vi ser på MOST hendelsene som har blitt publisert i media som et virus, vil konsekvensen og utfallet kunne ha to utfallsvinkler. Det ene er adhesjon, hvor ideen kommer inn i organisasjonen som språksmitte med tiltrekningskraft som vil appellere til de som finner det relevant. Den andre utfallsvinkelen er at det forekommer *adsorpsjon* hvor ideen forblir et overflatefenomen som en «top-down» tilnærming som ikke trekker innover i organisasjonen, og derav vil ikke tiltakene appellere til de ansatte som ikke ser på MOST som et problem. Et annen vesentlig faktor er hvor lang inkubasjonstid «sykdommen» vil ha. Hvis Luftforsvaret bruker for lang tid på implementeringen av tiltakene vil sannsynligheten øke for at det forekommer en

frikobling mellom prat og praksis. Derav vil det kunne oppstå et gap mellom prat og praksis, og ledelsen må da enten gjøre en innsats, eller forkaste ideen.

5 Konklusjon

Sett i lys av de fire implementeringsteoriene: rask tilkobling, frastøtning, frikobling og virusteorien har jeg utarbeidet problemstillingen: *“Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret som et verktøy til å utvikle Luftforsvaret som en organisasjon? Og i hvilken grad blir innsiktene fra undersøkelsene implementert og omsatt til en mobbe- og trakasseringsforebyggende praksis?»*. Ut fra denne problemstillingen har jeg utarbeidet en intervjuguide, som så har blitt delt opp innenfor forskjellige kategorier i analyse delen.

En liste over konkrete tiltak som Forsvaret hadde utarbeidet ble presentert i starten av analyse kapitlet, og på sin hjemmeside utdyper de også at flere av disse tiltakene allerede er implementert. Etter gjennomført intervju og en analyse av datamaterialet, kommer det ikke frem at noen av avdelingene ved 133 LV har kjennskap til disse tiltakene. Informantene nevner kun forskjellige tiltak som avdelingene har iverksatt på eget initiativ. Med eget initiativ menes det at avdelingene selv har utviklet tiltak med å sette kurs mot et bedre arbeidsmiljø. Felles for avdelingene er at tiltakene de selv har tatt initiativ til, ikke kommer ovenfra som en felles ordre for implementering. Hadde det foreligget en overordnet implementering, ville det ha vært felles og likt for alle avdelinger, uavhengig av forsvarsgren og bransje. Spørsmålet man da kan stille seg, er om det foreligger organisatorisk hykleri, i den forstand at Forsvarsledelsen utad snakker om effektive mobbe- og trakasseringshemmede tiltak allerede er implementert og på plass, mens det i realiteten ikke er tilfelle. Selv om det kun er seks informanter, er alle avdelingene ved 133 LV representert. Denne studien er altså en klar indikasjon på at 133 LV ikke har forsøkt å implementere og omskape tiltakene til varig praksis i organisasjonen. Utfra de funn som har blitt kartlagt i studien, som så har blitt analysert er det teorien innen det nyinstitusjonelle perspektivet som skiller seg ut, og som gir best forklaringskraft i forhold til denne oppgavens forskningsspørsmål.

Enkelte funn i oppgaven, samt teori, pekte i retningen av det rasjonelle perspektivet og rask tilkobling på grunn av at Forsvaret har en formell og hierarkisk struktur. Her har det overordnet fra det høyeste hold, blitt satt i gang tiltak som skal gjelde for hele Forsvaret, ikke kun Luftforsvaret. Med tanke på det mediepresset som Forsvaret har hatt de siste årene, er det selvfølgelig ønskelig at det forekommer en rask tilkobling av tiltakene, slik at man raskt kan sikre måloppnåelse av nulltoleransen til Forsvarssjefen. I avdelingene finnes det lojale

aktører, likevel er det funnet få/ingen indikasjoner på at tiltakene faktisk har blitt implementert. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at det ikke er blitt gjennomført oppfølging av ledelsen, i form av tilsyn og kontroll i de forskjellige avdelingene. Intensjonen til Forsvaret tolker jeg dit hen at de ønsker en rask tilkobling slik det fremstilles, men utfra de tiltakene som er representert, har ikke disse blitt implementert i 133 LV. Dog har de tiltakene som informantene nevner vært iverksatt på eget initiativ i avdelingen, disse har ikke kommet overordnet fra Luftforsvaret. Hadde tiltakene blitt presentert og iverksatt som en «top-down» tilnærming, med personell satt til translatørkompetanse og måloppnåelse, ville de kunne brukt den hierarkiske oversettelsesmodellen til Røvik (2007) for å sikre rask tilkobling. Her kan det også settes spørsmålsteget ved kompetansen til lederne, ved det som framstår som passivt lederskap. Man kan undres over om dette avspeiler kunnskap om endringsledelse i toppen av Forsvaret, og/eller om det rett og slett står på personellmangel og mangel på tid til endringsarbeid fordi primæroppgavene tar det aller meste av tiden. Mye tyder på at Luftforsvarets ledelse har et oppriktig ønske om implementering av tiltakene og rask tilkobling, men at 133 LV har av ulike grunner har feilet slik at tiltakene enda ikke har blitt implementert i avdelingene.

Det nyinstitusjonelle perspektivet har, i lys av denne studien, best forklaringskraft når det kommer til å forstå skjebnen til de annonserte mobbe- og trakasseringshemmede tiltakene. Jeg forventet at Luftforsvaret hadde utviklet tiltak sett i lys av resultatene fra medarbeiderundersøkelsene. Her har også 133 LV utarbeidet en egen handlingsplan. Funn i oppgaven tilsier at de har utviklet tiltak, men har i liten eller ingen grad tatt initiativ til å få planen kjent blant de ansatte, og implementert tiltakene i avdelingene. Dette er en observasjon som kan tolkes inn i den sentrale antakelsen i den nyinstitusjonelle teoritradisjonen – den om at organisasjoner sørger for å ta opp i seg og ta inn sosialt legitimerede ideer, men like sikkert kan la hver å ta dem i bruk. Sett i lys av mediedekningen når det kommer til varslings sakene de siste to årene, er det liten tvil om at det har vært et sterkt press fra samfunnet generelt til å gjøre noe med mobbe- og trakasseringsutfordringene i Forsvaret. Derav et press til å få utarbeidet og implementert tiltak som er legitime, - og derigjennom få opprettet Forsvarets legitimitet på området. Ved at Forsvaret er den organisasjonen den er, vil samfunnet forvente at vi som en av Norges største og viktigste institusjoner, følger de sosialt skapte og legitime normer om hvordan Forsvaret bør opptre og være utformet. Vi ser altså klart konturene av et skille mellom hva organisasjonen gjør, og hva den sier at den skal gjøre. Av den grunn

anvender ikke Luftforsvaret disse undersøkelsene som et verktøy for organisatorisk utvikling, ei heller blir innsiktene implementert og omsatt til et mobbe- og trakasseringsforebyggende tiltak i praksis.

Det er en klar avstand mellom Forsvarsledelsens uttalte ønske, og på en annen side hvordan det blir praktisert nede i avdelingene. Det er bakgrunnen for konklusjonen, om at det foreligger en frikobling i 133 LV mellom prat og praksis. Luftforsvarets intensjon kan tolkes til at de ønsker å få implementert tiltakene, men tar tiden til hjelp da de samtidig ønsker/må opprettholde arbeidsproduksjonen på samme nivå, hvis ikke ett høyere nivå sett i lys av verdensbildet i dag.

For at Luftforsvaret skal kunne lykkes med frikoblingen antas det at hver enkelt avdeling må ta dette i sitt eget tempo, men med oppfølging. Herunder burde Luftforsvaret tilstrebe å ha personell med nok translatørkompetanse som primæroppgave. Ved å ha bedre rutiner innenfor samarbeid og koordinering vil avdelingene kunne dele erfaringsutveksling, motivere hverandre og innarbeide rutiner, som vil kunne gi et forebyggende arbeid rettet mot mobbing og seksuell trakassering. Videre burde Luftforsvaret utarbeide tiltak rettet mot oppfølging og kompetanse for å utvikle lederne. Forskning tilsier at betydningen av ledelse er en viktig faktor for å lykkes med implementering, og at deres engasjement og virkemidler vil kunne være med å påvirke personellens væremåte og handlinger.

Referanseliste

Artikkel: www.forsvaret.no 22.02.2023 «Varslingssaker i Forsvaret».
<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/varslingssaker>

Artikkel: www.forsvaret.no 22.02.2021 «Forsvarets undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering». <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/most2020>

Artikkel: www.arbeidstilsynet.no «Seksuell trakassering».
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/trakassering/seksuell-trakassering/>

Artikkel: www.arbeidstilsynet.no «Trakassering».
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/trakassering/>

Berg-Sørensen, A., Grøn, C.H. og Hansen, H.F. (2016). *Organiseringen af den offentlige sektor. Grundbog i offentlig forvaltning*. København: Hans Reitzels Forlag.

Brunsson, N. (2006). *The organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. København: Universitetsforlaget.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Einarsen, K og Einarsen, S.V. (2021): Combating workplace bullying: Interventions and the role of the organization`s ethical infrastructure. Smith, Peter K. & Norman, James O'Higgins (red.). *The Wiley Blackwell handbook of bullying : A comprehensive and international review of research and intervention : Volume 1*.

Einarsen, S., Raknes, B. I., og Matthiesen, S. B. (1993). *Seksuell trakassering: bølgen og blondinen på norske arbeidsplasser*. Bergen: Sigma.

Einarsen, S.V., Hoel, H., Zapf, D. og Cooper, C.L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace. Theory, research and practice*. FL: CRC Press.

Einarsen, S. og Nielsen, M.B. (2014). *Mobbing i arbeidslivet og senere helseplager*. I Tidsskriftet 01.07.14

Forsvarets verdigrunnlag (2015), Verdier vi kan forsvare.
<https://regelverk.forsvaret.no/view/doccard/document:37163>

Haraold, C.M. og Holtz, B.C. (2014). The effects of passive leadership on workplace incivility. I *Journal of Organizational Behavior* vol 36:16-38

Hoff, T. og Lone, J.A. (2014). *Medarbejderundersøkelser. En praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kaufmann A. og Kaufmann G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lieutenant Colonel Gerras, S. J. (2002) Ph.D. *The Army As A Learning Organization*. U.S. Army War College.

Lovdata: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) LOV-2002-12-20. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#%C2%A74-1

Lovdata: Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven) LOV-2017-06-16. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>

Matthiesen, S.B. og Olsen, O.K. 2018 «Seksuell trakassering i operative miljøer». *Necesse 2018, Vol 3, Issue 1*, 58-69.

Miceli, M.P., Near, J.P., Rehg, M.T. og Van Scotter, J.R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65(8), 923–954.

Near, J.P. og Miceli, M.P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.

Pressekonferanse: Forsvaret 22.02.2021 «Forsvarets undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering. Pressemøte med Forsvarssjefen og FFI». <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/pressemeldinger/most>

Pressekonferanse: Forsvaret 16.11.2022 «Presentasjon av PwC's evalueringer om Forsvaret varslingsystem». <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/eventer/pwc>

Publikasjon: www.stortinget.no 11.11.2016 «Innstilling fra utenriks- og forsvarskomiteen om Kampkraft og bærekraft. Langtidsplan for forsvarssektoren.» <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2016-2017/inns-201617-062s/?all=true>

Publikasjon: www.regjeringen.no 17.06.2016 Prop. 151 S (2015-2016) «Kampkraft og bærekraft for forsvarssektoren». <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>

Publikasjon: www.regjeringen.no 20.09.2019 Prop. 1 S (2019-2020) «For budsjettåret 2020». <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20192020/id2671450/>

Rapport: Forsvarets Forskningsinstitutt rapportnummer: 21/00414 Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST undersøkelsen 2020. <https://www.ffi.no/sok?q=most>

Rapport: PwC november 2022. «Det skal nytte å si ifra» Evaluering av Forsvarets system for varslings. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/pressemeldinger/pwc-presentasjon>

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner - ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K.A. (2011). *From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations Handling of Management Ideas*. Special Themed Section, *Organization Studies* (631-649) SAGE.

Røvik, K.A., Eilertsen, T.V. og Moksnes, E.F. (2014). *Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Schein, E. (2017): *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons Inc

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. og Hetland, H. (2007). Destruktiviteten av laissez-faire lederskapsadferd. *Tidsskrift for arbeidshelsepsykologi*, 12(1): 80–92.

Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L. og Einarsen, S. (2014). Er unnnvikende lederskap en grunnårsak til underordnet stress? Longitudinelle forhold mellom laissez-faire ledelse og rolle tvetydighet. *Arbeid og stress*, 28(4): 323–341.

Vedlegg 1 - Prosjektbeskrivelse

Prosjektbeskrivelse masteroppgave

Moen

Temaet for min master oppgave er implementering av organisasjonsideer i offentlig sektor.

Mitt utgangspunkt for oppgaven baserer seg på moderne organisasjon- og ledelsesteori der jeg særskilt ønsker å lære mer om implementeringsprosesser. Grunnen til at jeg ønsker dette er fordi forskning påpeker at det forventes at moderne organisasjoner lever opp til forventninger i omgivelsene, og at det er flere faktorer som er med å påvirke en implementeringsprosess. Fordi jeg tenker at Forsvaret har en spesiell rolle i samfunnet ønsker jeg å se nærmere på en konkret case i Luftforsvaret, som omhandler implementering og jeg tar for meg medarbeiderundersøkelsen «MOST» som et utgangspunkt. Det er to år siden Forsvarssjefen uttalte at Forsvaret har et mål om nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering og at tiltakene skal implementeres innen de første 6 måneder av 2023. På grunnlag av dette ønsker jeg å undersøke hvordan man har gått frem for å implementere tiltakene og hvordan man omgjør en plan om til praksis. For å avgrense oppgaven ønsker jeg å ta for meg 133 Luftving. Min foreløpige problemstilling er:

«Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret (LF) som et verktøy til å utvikle LF som en organisasjon?»

Formålet er å beskrive Luftforsvaret sin prosess med å hente ut en arbeidspraksis med utgangspunkt i de ansattes erfaringer og opplevelser knyttet til denne prosessen med mål om å beskrive og forstå, heller enn å måle.

Oppgaven vil forhåpentligvis kunne gi oss en bred kunnskap som vil være praktisk i vårt daglige virke og at denne kunnskapen vil kunne ha en overføringsverdi til andre driftsenheter i Forsvaret.

Når det kommer til utvalget har jeg valgt å bruke et bestemt utvalg da jeg har stor tro på at jeg vil kunne få relevant og mer interessant informasjon til masteroppgaven, enn om jeg hadde tatt et tilfeldig utvalg. Utvalget jeg har foretatt meg er enten offiserer eller befal ansatt i 133 Luftving, med kriterier om at de skal ha hatt leder ansvar for fem ansatte i minst to år. Videre har jeg fordelt utvalget basert på kjønn, slik at det er en fordeling på 50% kvinner og 50% menn. Derav har jeg sett meg ut informanter som arbeider på forskjellige avdelinger slik at store deler av 133 Luftving blir inkludert.

Under selve intervjuet blir det foretatt et opptak, som informanten blir opplyst om. Ønsker ikke informanten dette, vil det bli benyttet notater skriftlig. Det er selvfølgelig ønskelig at lydopptak kan benyttes da det kan være en risiko at ikke vesentlig informasjon kommer med under notatene. Det er kun jeg og veileder med Universitetet i Tromsø som vil ha tilgang til disse opptakene/notatene. Informantene blir derav opplyst om at lydopptakene vil bli beholdt til masteroppgaven leveres 15.mai 2023, og deretter vil lydopptak/notater bli destruert. Videre informeres det også om at jeg selvfølgelig vil utvise stor varsomhet til hvor jeg oppholder lydopptakene/notatene, slik at disse kun vil være tilgjengelige for meg og veileder Kjell Arne Røvik.

Når det kommer til intervjuguiden har jeg valgt å ta vekk grunnleggende informasjon om informanten da dette ikke er vesentlig, ei heller nødvendig for å gjennomføre intervjuet og det vil heller ikke senke validiteten. Dette gjøres som et tiltak for å senke risikoen for identifisering, slik at informantene forblir anonyme.

23.02.23 Andenes

Charlotte Moen

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret/133LV som et verktøy til å utvikle Luftforsvaret som en organisasjon”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en noen av dine betraktninger og personlige meninger om hvordan Luftforsvaret benytter medarbeiderundersøkelsen for en organisatorisk utvikling. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Grunnlaget for mitt kvalitative undersøkelsesprosjekt er at jeg ønsker å lære mer om hva som fremmer og hemmer implementering av organisasjonsideer i offentlig organisasjon med utgangspunkt i implementerings teori. Oppgaven tar utgangspunkt i bruk av medarbeiderundersøkelser, herunder MOST-undersøkelsen og Forsvarssjefens mål om nulltoleranse mot mobbing og seksuell trakassering som et bakteppe. I oppgaven ønsker jeg å få en dypere forståelse av hvordan Luftforsvaret kan bruke overnevnte som et organisatorisk verktøy i et forbedringsarbeid.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Student Charlotte Moen ved Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har foretatt et utvalg med utvalgskriteriene at informanten skal ha fullført befal- og/eller offisersutdanning, ha praktisert som linjeleder i minimum to år og hatt personellansvar for minst fem ansatte i denne perioden. Fremgangsmåten av utvalget av informanter er et bestemt utvalg, fordelt likt på kjønn og befal/offisers søylen. Jeg henvender meg til deg, da jeg sitter med den forståelsen av at du besitter svært interessant informasjon som er relevant for min oppgave.

Kontaktinformasjonen din har enten vært kjent for intervjuer, eller funnet på FisBasis Begrenset

Hva innebærer det for deg å delta?

Innenfor dette forskningsprosjektet har jeg valgt kvalitativ metode i form av individuelt dybdeintervju.

- Intervjuet kommer tentativt til å vare rundt 60 minutter, men dette tilpasses etter behov.
- Møtet kan gjøres fysisk på eget eller intervjuers kontor, eller via digitale plattformer hvis det er ønskelig.
- Hvis du godtar dette, vil intervjuet forekomme med lydopptaker på mobil, dette er ønskelig slik at det oppstår en god dialog. Videre vil opptaket bli transkribert, hvor dette så vil bli sendt tilbake til deg som informant for godkjenning.
- Under arbeidet med å transkribere vil det ikke forekomme navngivning, men hver informant vil bli kalt alfa-bravo-charlie osv.
- Etter innleveringen av masteroppgaven 15.05 vil opptakene bli slettet, samt tilhørende notater som er gjort og samtykket du signerer.
- Under intervjuet vil det ikke bli stilt personlige spørsmål, slik at du som informant kan bli identifisert.

Jeg ønsker å stille deg noen spørsmål i form av dine holdninger og erfaringer omkring MOST, kartlegging av tiltak og implementering, økonomi og hvilke refleksjoner du har omkring hvilke konsekvenser dette kan ha for Luftforsvaret.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Student Charlotte Moen og professor Kjell Arne Røvik (veileder) vil være personene som har tilgang til alt datamateriale som innsamles.
- Datainnsamlingen vil foregå på lydopptak på mobiltelefon, så transkriberes i etterkant og etter forskningsprosjektet slutt vil dataen bli slettet for godt.
- Du som informant vil forbli anonym, navn eller kontaktopplysninger vil ikke bli publisert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.mai 2023 med skriftlig innlevering. Dog er det ønskelig at vi får beholde datamaterialet frem til muntlig eksamen som tentativt er innen 25.juni 2023

Personopplysningene vil bli permanent slettet etter dette hvis du som informant godkjenner dette.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Student: Charlotte Moen

- E-post: chamoen@mil.no
- Mobil: 40610026

Veileder: Kjell Arne Røvik

- E-post: kjell.arne.rovik@uit.no
- Mobil: 90555706

Vårt personvernombud: Sølvi Brendeford Anderssen

- E-post: personvernombud@uit.no
- Telefon: 77646153

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen prosjektansvarlige

Charlotte Moen

Veileder: *Kjell Arne Røvik*

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret/133LV som et verktøy til å utvikle Luftforsvaret som en organisasjon?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju
- å delta fysisk
- å delta på en digital plattform
- at informasjonen jeg oppgir kan lagres midlertidig

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 - Intervjuguide

I hvilken grad og hvordan har Luftforsvaret forsøkt å implementere tiltak for nulltoleransen for mobbing og seksuell trakassering?

Innledning:

Takk for at du tok deg tid til å stille til intervju.

A: Hvordan ble medarbeiderundersøkelsen gjennomført ved din avdeling?

1. Hvem tok initiativ til gjennomføring av undersøkelsen?
2. Hva er din rolle og ditt ansvar?
3. Hva har du fått av opplæring innenfor medarbeiderundersøkelsen, og innenfor mobbing og seksuell trakassering?
4. Hvordan var prosessen med presentasjon av resultater og utforming av tiltak?
 - a) Hvem deltok?
 - b) Hvordan var prosessen organisert?
 - c) Ble det gitt tydelige beskjeder eller ikke, om eventuelle tiltak som skulle iverksettes?
 - d) Hvem hadde ansvaret for gjennomføringen?
5. Hadde du/din enhet bistand av en egen "prosessdriver"?
6. Hvordan opplevde du din/leders rolle i prosessen?
7. Hvilke tiltak kom dere frem til?

Hjelpespørsmål:

 - a) Vil du si at tiltak(ene) var klart utformet?
 - b) Fulgte det ressurser med tiltakene?
 - c) Hvordan vurderer du selv tiltak(ene), var de gode eller mindre gode tiltak for å få bukt med de problemer de var rettet inn mot?

B: Hva skjedde når dere skulle iverksette tiltakene?

1. Hvordan foregikk innføringen av tiltak etter medarbeiderundersøkelsen?
2. Hvordan involveres de ansatte i implementeringsarbeidet?
3. Hva vil dere oppnå med tiltakene?
4. Ble tiltakene endret underveis?
5. Hvorfor og hvordan?
6. Ble medarbeiderne involvert i gjennomføringen av tiltak?
7. Hvordan, hvorfor/hvorfor ikke?
8. Får de noe ansvar for gjennomføring?
9. Har du tro på at tiltakene virker?

10. Hvordan, hvorfor/hvorfor ikke?
11. Har slike tiltak virket godt tidligere?
12. Hvordan, hvorfor/hvorfor ikke?

C: Hva kan bidra til en god implementering av tiltak?

1. Hvilke implementeringsgrep fungerer for dere?
2. Hvorfor fungerer dette?
3. Hvordan vil du beskrive hensiktsmessige grep for implementering?
4. Føler du at du har nok kompetanse til å oversette og implementere målet til Forsvarssjefen?
5. Hvordan vet du at dere har lykket eller mislykket i tiltakene?

D: Sånn generelt, hva kan hindre en god implementering av tiltak?

1. Basert på egne erfaringer; hvilke utfordringer kan man typisk møte?
2. Motstand mot implementering av tiltak?
3. Fra hvem? På hvilken måte?
4. Hvordan kan disse utfordringene løses?

E: Hva gjør dere for å synliggjøre det dere har gjort og oppnådd?

1. Formidling?
2. Hvordan – på hvilken måte?
3. Hvorfor/hvorfor ikke?
4. Effekt av formidling?
5. Hvordan kan tiltak og resultater formidles på en god måte?
6. Er selve implementering av tiltak gjenstand for evaluering?

NB! Orienter om at vi nærmer oss slutten på intervjuet!

F: Avsluttende refleksjoner

1. Hva tror du konsekvensene på sikt vil være for Luftforsvaret?
2. Har du avslutningsvis noen tanker om det vi har snakket om?
3. Er det noe mer jeg burde ha spurt om?
4. Har du noen spørsmål eller kommentarer før vi runder av?

Takk for ditt bidrag!

Vedlegg 4 – Søknad NSD

12.02.2023, 19:21

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvilken translatørkompetanse har Luftforsvaret benyttet seg av under i...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
152542

Vurderingstype
Automatisk

Dato
01.02.2023

Prosjektittel

Hvilken translatørkompetanse har Luftforsvaret benyttet seg av under implementeringen av nulltoleransen for mobbing og seksuell trakassering?

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Kjell Arne Røvik

Student

Charlotte Moen

Prosjektperiode

06.03.2023 - 27.03.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 27.03.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

<https://meldeskjema.sikt.no/63d93ab2-03ef-4363-8ea4-75934854e329/vurdering>

1/2

12.02.2023, 19:21

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 5 – Søknad til Forsvartets Høgskole

Søknadsskjema om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

Søknadsskjemaet skal benyttes når en søker om å gjennomføre forskningsprosjekter i og om Forsvaret som omfattes av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret (01.11.2016)*.

Søknadsskjemaet inkl. vedlegg sendes til: Forsvarets høgskole/Stab/Seksjon for utdanning og FoU, datautlevering@fhs.mil.no.

Del 1 skal fylles ut og gi informasjon om prosjektet og søkeren.

Del 2 skal kun fylles ut ved søknad om tilgang til Forsvarets (register)data.

Del 3 skal kun fylles ut ved søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser og intervju.

DEL 1: INFORMASJON OM PROSJEKTET OG SØKEREN	
1. Prosjektittel	
Tittel: Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret (LF) som et verktøy til å utvikle LF som en organisasjon?»	
2. Søker (prosjektleder)	
Navn: Charlotte Moen	Stilling/akademisk grad: S1/4
Institusjon: Norges arktiske universitet, UiT	
Arbeidssted (institusjon/avdeling): Luftforsvaret, 133 Luftving, 333 skvadron Andøya	

Adresse (arbeidssted): Andøya Flystasjon		Postnr.: 8480	Poststed: Andenes	
Telefon: 76116336		Mobil: 40610026		E-postadresse: chamoen@mil.no
3. Forskningsansvarlig (eventuelt veileder)				
Navn	Stilling	Institusjon	Telefon	E-postadresse
Kjell Arne Røvik	Førsteamanuensis	UiT	90555706	Kjell.arne.røvik@uit.no
4. Andre medarbeidere (som skal ha tilgang til dataene)				
Navn	Stilling	Institusjon	Telefon	E-postadresse
5. Prosjektbeskrivelse - kort (vennligst legg ved utfyllende beskrivelse som vedlegg 1)				
A) Formål:	Masteroppgave i organisasjon og ledelse			
B) Problemstilling:	«Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret (LF) som et verktøy til å utvikle LF som en organisasjon?»			
C) Forskningsmetode:	Kvalitativmetode – individuelt intervju			
D) Prosjektets varighet:	Prosjektstart (15.08.22): Prosjektslutt (15.06.23):			
E) Finansieringskilde(r)/ oppdragsgiver:	Dekkes selv			
F) Publikasjoner (produkter):				
6. Søknadsdato og underskrift søker			19.01.23 Charlotte Moen	
7. Lokal godkjenning (forskningsansvarlig ved institusjonen/ veileder)				
Institusjon: Universitetet i Tromsø			Bemyndiget/underskrift:	

DEL 2: SØKNAD OM TILGANG TIL FORSVARETS (REGISTER)DATA

(Del 1 må være utfylt før behandling av del 2)

8. Meldeplikt / konsesjon

A) Skal studien behandle personopplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>
B) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>
C) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal søknad og godkjenning vedlegges (vedlegg 2).	1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/> 2. Personvernombud for forskning (NSD): <input type="checkbox"/> 3. Regionaletisk komite (REK): <input type="checkbox"/> 4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/>

9. Datakilder (datasett)		
A) Navn på register:		
B) Utvalget (kriterier, målgruppe, antall):		
C) Uttømmende liste over alle variabler skal vedlegges (vedlegg 3).	Variabelliste: <input type="checkbox"/>	
D) Begrunnelse for hvorfor utlevering av data er nødvendig for å utføre prosjektet:		
E) Kobling til andre register?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>	Dersom «ja» skal uttømmende liste over alle register vedlegges (vedlegg 4). Kobling mot flere register skal avtales med SSB, som foretar koblingen og aidentifiserer informasjonen før overlevering.

DEL 3: SØKNAD OM TILLATELSE TIL Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERSØKELSER/ INTERVJU/ TESTER I FORSVARET	
(Del 1 må være utfylt før behandling av del 3)	
10. Meldeplikt / konsesjon / andre tillatelser	
D) Skal studien behandle personopplysninger?	Ja: <input checked="" type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>
E) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/>
F) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal godkjenning vedlegges (vedlegg 2).	1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/> 2. Personvernombud for forskning (NSD): <input checked="" type="checkbox"/> 3. Regionaletisk komite (REK) 4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/>
G) Godkjenning fra berørte avdeling(er) i Forsvaret (vedlegg 3).	5. Avdeling(er): Sjef 133 Luftving
11. Gjennomføring	
A) Utvalg (kriterier, målgruppe, antall, avdeling):	Et bestemt utvalg på 6 stykk, da disse informantene kan besitte interessant informasjon som kan være relevant for oppgaven. Målgruppen vil være befal og offiserer som har minst to års arbeidspraksis etter utdanning, og som har praktisert som linjeleder for minst 5 stykk ansatte. Får å oppnå bedre validitet har vi valgt et utvalg som representerer de fleste av avdelingene i 133 Luftving.
B) Hvordan innhentes samtykke?	<i>Veiledende mal for informasjonsskriv</i>
C) Tidsperiode for gjennomføring:	01.02.23 – 01.03.23
D) Form for undersøkelse? Spørsmålene/intervjuguide skal vedlegges (vedlegg 4).	1. Elektronisk spørreskjema: <input type="checkbox"/> 2. Utdeling av spørreskjema på papir: <input type="checkbox"/> 3. Utsending av spørreskjema pr. post: <input type="checkbox"/> 4. Intervju: <input checked="" type="checkbox"/> 5. Annet: <input type="checkbox"/>

DEL 4: GODKJENNING TIL Å INNHENTE OG BRUKE OPPLYSNINGER SAMT Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERSØKELSER I FORSVARET (Fylles ut av FHS)

12. Vedtak

Del 2: Innvilget: Avslag:

Del 3: Innvilget: Avslag:

Representant fra Nemnd:

Dato:

Vedlegg 6 – Godkjenning Forsvarets høyskole



FORSVARET

Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler

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

Vår dato

2023-04-12

Vår referanse

2023/015332-002/FORSVARET/ 910

Tidligere dato**Tidligere referanse****Til**

Charlotte Moen

.

..

Kopi til

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 13. februar 2023 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: «Hvordan anvendes medarbeiderundersøkelsen i Luftforsvaret som et verktøy til å utvikle Luftforsvaret som en organisasjon?». Det skal gjennomføres intervju med befal og offiserer ved 133 Luftving.

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 15. juni 2023.

4 Villkår 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
----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------

2 av 2

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

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

