



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

«Hva kjennetegner implementeringen av spesialistkorpset i Hans Majestets Kongens Garde, og hvilke forhold fremmer og hemmer denne prosessen?»

Et casestudie med fokus på implementeringen av spesialistkorpset i Hans Majestet Kongens Garde.

Henrik Opdal Sivesind og Ole Dahle

Masteroppgave i *strategisk ledelse og økonomi STV-3910* desember 2019

Forord

Denne oppgaven marker slutten på vår studietid ved Universitet i Tromsø. Studiet har vært svært givende, og vi tør påstå at det har gitt oss kunnskap vi alt nå benytter i vår arbeidshverdag. Denne oppgaven tar for seg en stor, og etter vår mening, nødvendig endring i hvordan Forsvaret forvalter sin viktigste ressurs, nemlig mennesket. Vi håper således at oppgaven kan være et bidrag til den videre implementeringsprosessen av endringen, og til fremtidige studier.

Det er mange som fortjener en takk for bidrag til vår oppgave. Vi vil først og fremst rette en stor takk til alle intervjuobjektene i Hans Majestet Kongens Garde. Dere har vært med på å gi oss et svært godt innblikk i hvordan implementeringsprosessen av Ordning for Militært Tilsatte gjennomføres i avdelingen. Uten deres iver og vilje til å bidra med deres erfaringer hadde vi ikke klart å gjennomføre vår studie.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder, Einar Brandsdal. Ditt engasjement og veiledning til å stadig grave dypere innenfor fagområdet har vært til stor hjelp. Vi er også svært takknemlig for alle de ærlige og konstruktive tilbakemeldingene du har gitt oss.

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

Tusen takk!

Oslo, November 2019

Henrik Opdal Sivesind

Ole Dahle



Sammendrag

Den 24. april 2015 vedtok Stortinget at det skulle innføres en ny militærordning, kalt Ordning for Militær Tilsatte (OMT). OMT er en omfattende nytenking rundt personell og kompetanse i Forsvaret, og innebærer således en fundamental endring av den militære profesjonen i Norge. Implementeringen av ordningen ble iverksatt 1. januar 2016 og ambisjonen er at ordningen skal være ferdig implementert innen utgangen av 2020. Den er slik å betrakte som stadig pågående.

Studien ser, gjennom intervjuer med et utvalg ansatte, nærmere på hvordan én avdeling i Hæren, Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) har tilnærmet seg implementeringen av endringene OMT medfører, og har hatt et hovedfokus på innføringen av spesialistkorpset i avdelingen. Studien søker å finne kjennetegn ved implementeringsprosessen, og forsøker å finne svar på om hvorvidt disse kjennetegnene kan hemme eller fremme denne.

Avslutningsvis kommer studien med anbefalinger til avdelingen for hvorledes vi som forfattere mener den stadig pågående implementeringsprosessen kan styrkes.

Vår forståelse av implementeringsprosessen i HMKG, så langt, vitner om en avdelingen med ærekjære, omstillingsvillige og lojale ansatte som ønsker å imøtekomme de endringene som er bestemt på politisk nivå, på en best mulig måte. Likevel viser funnene i studien at implementeringsprosessen kjennetegnes av forhold som ikke bare bidrar til å fremme den, men også hemme den. Dette henger sammen med faktorer som blant annet kommunikasjon og informasjon, erfaringsutveksling og systematisering av erfaringer, samt andre stadig pågående endringer i Hæren som avdelingen må forholde seg til.

Gjennom studien har det fremkommet at forhold som kan bidra til å fremme implementeringsprosessen, er den gode forståelsen for intensjonen og hensikten med OMT i avdelingen, en bedret rolleavklaring, stor endringsvillighet og god evne til erfaringsdeling. På den annen side fremkommer det at en avtakende informasjons- og kommunikasjonsflyt, manglende helhetlig tilnærming, eksterne forhold tilknyttet insentiver, multiple endringsprosesser og manglende erfaringsystematisering er forhold som kan bidra til å hemme prosessen. Det er primært forholdene vi mener bidrar til å hemme prosessen vi retter våre anbefalinger mot.

Innholdsfortegnelse

1	Forskningstema og problemstilling	1
1.1	Innledning og temavalg	1
1.2	Hvorfor er dette faglig og praktisk interessant?	2
1.2.1	Faglig	2
1.2.2	Praktisk.....	3
1.3	Problemstilling	5
1.3.1	Hvordan vi besvarer problemstillingen	7
1.3.2	Hvor god er problemstillingen?	7
1.4	Avgrensninger	8
1.5	Oppgavens oppbygning	8
2	Empirisk kontekst.....	9
2.1	Om Forsvaret	9
2.2	Organisasjonen	11
2.2.1	Forsvaret.....	11
2.2.2	Hæren og Hans Majestet Kongens Garde	11
2.3	Historisk bakgrunn og utvikling	12
2.3.1	Mellomkrigstid til 1990-tallet.....	12
2.3.2	Nye kompetansekrav og internasjonal påvirkning.....	13
2.3.3	Avdelingsbefalet	14
2.4	Ordning for Militært Tilsatte	14
2.4.1	Hva er Ordning for Militært Tilsatte?	14
2.4.2	Offiseren og spesialisten	15
2.4.3	OMT sine fire ordninger	16
2.4.4	Utdanningsreformen (URE)	18
2.4.5	Den synlige implementeringen	18
2.4.6	Tidligere forskning i Hæren	19
2.4.7	Oppsummering	19
3	Teori	21
3.1	Endringsteori	21
3.1.1	Den gode oversetter	23
3.1.2	Suksessrate	23
3.1.3	Endringsagenter	24
3.2	Implementering	24
3.2.1	Dekontekstualisering.....	25
3.2.2	Kontekstualisering	26
3.3	Endringsmottakelse i organisasjonen	28
3.3.1	Endringsmotstand	29

3.3.2	Endringsvillighet.....	30
3.4	Læring og intern erfaringsoverføring i organisasjoner	30
3.4.1	Læring i organisasjoner.....	31
3.4.2	Spredning og utnyttelse av ny kunnskap i organisasjonen.....	31
3.4.3	Utfordringer ved intern erfaringsoverføring i organisasjoner.....	32
3.5	Oppsummering	33
4	Metode.....	35
4.1	Forskningsdesign	35
4.2	Utvalg av intervjuobjekter	36
4.2.1	Intervjuobjektene.....	37
4.3	Det åpne intervjuet	38
4.4	Operasjonalisering	39
4.5	Styrker og svakheter ved data og metode	42
4.5.1	Datas gyldighet.....	42
4.5.2	Forskning i egen organisasjon.....	43
4.5.3	Metodevalget.....	44
4.6	Etiske retningslinjer	45
5	Presentasjon av funn og drøfting.....	47
5.1	Innledning	47
5.1.1	Forskningsspørsmål 1.....	47
5.1.2	Forskningsspørsmål 2.....	49
5.1.3	Forskningsspørsmål 3.....	52
5.1.4	Forskningsspørsmål 4.....	58
5.2	Oppsummerende drøfting	62
6	Avslutning.....	65
6.1	Oppsummering av oppgaven	65
6.2	Kjennetegn og anbefalinger til HMKG	65
6.2.1	Anbefalinger.....	67
6.3	Forslag til videre forskning	68
	Referanseliste.....	I
	Figurer.....	IV
	Vedlegg.....	V
	Vedlegg 1 – Intervjuguide	V
	Vedlegg 2 – NSD vurdering	VII
	Vedlegg 3 – Tillatelse Forsvarets Høyskole	X
	Vedlegg 4 – Informasjonsskriv m/ samtykkeerklæring	XII

1 Forskningstema og problemstilling

1.1 Innledning og temavalg

Temaet for denne oppgaven er organisasjonsutvikling gjennom implementering av nye organisasjonsstrukturer, prosesser og idéer. Moderne organisasjoner i både privat- og offentlig sektor søker å optimalisere seg og sin praksis for å kunne tilpasses omgivelsene best mulig. Behovet og ønsket om å kunne besørge en effektiv og lønnsom drift, gjør at organisasjonens topledelse ofte ser seg nødt til å gjøre endringer og tilpasninger av dens utforming. Dette kan medføre prosesser som innebærer endringer i økonomiske rammeverk og organisatoriske utforminger.

Denne type prosesser, fra nye organisasjonsidéer tas inn i «varmen» til de skal være implementert, kalles for implementeringsprosesser. Implementeringsprosesser kan ofte ha store konsekvenser for individene i en organisasjon, og det er ofte de berørte som er avgjørende for at implementeringen av den nye organisasjonsidéen skal lykkes.

Samtidens idéer og oppskrifter på hvordan organisasjoner bør ledes og utformes er mange. Kunnskapsidéer om forbedrede praksiser er stadig i vinden, og det kan tidvis oppleves som at de er moter som forsvinner like fort som de dukker opp. Dette kan skyldes at organisasjonen ikke lykkes med å implementere dem, eller at de nye tilnærmingene de forsøkte å innføre ikke fungerte.

Selv om én organisasjon lykkes med implementeringen av en gitt praksis, medfører ikke dette at den samme praksisen er direkte overførbart til en annen organisasjon. Én kan derfor spørre seg om praksisen må bearbeides for så å spres ut i virksomheten uten garantier for at den vil fungere like godt i den nye organisasjonen? Røvik (2016:23) spør, i boken *Trender og translasjoner- ideer for det 21. århundrets organisasjoner*, om hva som skjer med nye organisasjonsidéer som skal settes inn i en virksomhet. Blir den kastet ut, eller omformet for å kunne passe inn i den nye konteksten? Han spør videre om idéen materialiserer seg slik at den faktisk gir effekt, eller om den kun vil sirkulere rundt på det såkalte «prateplanet» uten å bidra til effektivisering av driften.

Mange virksomheter står enten foran eller midt i omstillingsprosesser som har konsekvenser for de ansattes arbeidssituasjon. En virksomhet som i lang tid har hatt pågående endringer er Forsvaret. Forsvaret har mer eller mindre, siden slutten av den kalde krigen kontinuerlig hatt

behov for å gjennomføre omstillingsprosesser med bakgrunn i endrede forutsetninger. Det vil derfor være nærliggende å anta at omstilling er en eksersis Forsvaret behersker godt.

Denne oppgaven vil ta for seg en av de større omstillingsprosessene Forsvaret har stått i, i moderne tid. Den vil se nærmere på en pågående omstrukturering- og implementeringsprosess i Hans Majestet Kongens Garde. Oppgaven er et case-studie av implementeringen av Ordning for Militært Tilsatte, vedtatt av Stortinget 24. april 2015, og vil avgrenses til å ta for seg innføringen av det nye spesialistkorpset i avdelingen. Sagt med de ansvarliges omstillingsterminologi er OMT en overordnet endring i Forsvarets personellstruktur, og har til hensikt å bidra til en ny og mer balansert personellsammensetting. Endringene i strukturene skal gi Forsvaret en mer fleksibel og fremtidsrettet organisering, som skal bidra til utvikling av ansatte, i tråd med samfunnets, og den militære utvikling. (Forsvarsdepartementet 2016:94, Forsvarsdepartementet 2015:24).

Hva denne honnørordtette programerklæringen innebærer i praksis, vil vi komme tilbake til.

1.2 Hvorfor er dette faglig og praktisk interessant?

1.2.1 Faglig

Rudi Kirkhaug (2017:13), skriver noe spøkefullt i boken *Endring- organisasjonsutvikling og læring*, at organisasjoner som ikke endrer seg ti prosent hvert eneste år, må endre seg hundre prosent hvert tiende år. Slike prosesser smerter fordi de utfordrer organisasjonen på flere områder. De innebærer blant annet at ansatte og ledere må skifte arbeidsplass, ny teknologi tas i bruk og det må etableres nye sosiale relasjoner. Ofte kan slike prosesser assosieres med kaos og utrygghet, og mange har inngrodde forestillinger om at det som fungerer godt, ikke skal tukles med. Dette vil kunne skape utfordringer fordi ansatte kan motsette seg endringene og utviklingen. Man vil derfor kunne risikere å ikke få implementert nye organisasjonsidéer som skal bidra til at organisasjonen står best mulig rustet for å møte nye og endrede forutsetninger (Kirkhaug 2017:14).

I Forsvaret i dag pågår det flere større endringsprosesser, som vi vil komme tilbake igjen til i oppgavens kapittel to. Denne oppgaven tar primært for seg innføringen av spesialistkorpset, men det er ikke til å komme utenom at flere endringsprosesser i en organisasjon også vil kunne påvirke hverandre. Meyer & Stensaker (2018:15) omtaler i boken *Endingskapasitet*, parallelle pågående endringsprosesser som multiple endringer. Mange ansatte har en

forventing om at endringer skal gjennomføres som isolerte, enkeltvise prosesser. I dag er ofte realiteten at presset organisasjonen har på seg for å øke effektiviteten og produktiviteten bidrar til at flere endringer må gjennomføres samtidig, slik er det også i Forsvaret. Dette gjør at flere av endringsprosessene overlapper hverandre og medfører at mange føler de ikke får muligheten til å bygge en god nok forståelse for en endring, før en ny står på trappene. Konsekvensen av dette kan bidra til at implementeringen ikke gjennomføres slik den er tiltenkt (Meyer & Stensaker 2018:15).

En slik situasjon krever endringskapasitet, noe som ifølge Meyer & Stensaker (2018:18) må utvikles som en organisasjonsressurs. Gjennom etablerte rutiner og systemer på organisasjonsnivå, kan man bygge endringskapasitet som bidrar til å ivareta evne til å opprettholde daglig drift, samtidig som man håndterer store pågående endringer på en slik måte at de implementeres i henhold til intensjonen tiltenkt fra toppledelsen (ibid).

For HMKG er det avgjørende at de er i stand til å løse sine fredsoperative oppdrag, samtidig som de gjennomfører implementeringen spesialistkorpset. Men, kjennetegnes implementeringsprosessen som ryddig og kontrollert, eller opplever ansatte kaos og utrygghet? Har organisasjonen de rutiner og systemer for å håndtere endringene på en tilstrekkelig måte, går implementeringen på bekostning av den daglige driften eller vil endringene medføre at organisasjonen møter motstand?

Dette er spørsmål som det er faglig spennende og utfordrende å belyse i en organisasjon som Forsvaret.

1.2.2 Praktisk

Den militære utviklingen har de siste 20 årene ført til nye teknologiske løsninger innenfor militært materiell og utstyr, noe som stiller høyere krav til brukeren. Samtidig har kompleksiteten i konflikter og kriger medført at det stilles høyere krav til soldatens ferdighetsregister. OMT skal, i henhold til *Iverksettelsesbrev for langtidsperioden 2017 – 2020*, versjon 6.2 (IVB LTP), bidra til en bærekraftig personell- og kompetansestruktur ved å sørge for at de ansatte har rett kompetanse til rett tid (Forsvarsdepartementet 2018:54). Virkemiddelet er blant annet å innføre en mulighet for livslang karriere for ansatte som ikke har akademisk kompetanse, men som har kompetanse innenfor det militære håndverket. Dette skal på sikt medføre at flere blir værende i Forsvaret over tid, og på den måten unngå en kompetanseflukt. Ses dette i sammenheng med den militære utviklingen, ser forfatterne

tydelig viktigheten av en robust kompetanse- og kunnskapsstruktur som ivaretar og viderefører militær kunnskap og erfaring. Skal vi henge med i utviklingen, og i ytterste konsekvens, forsvare oss mot en fiende, må vi ha de beste hodene i de riktige stillingene.

Forfatterne har de siste ti årene vært ansatt i Hæren, og de siste fem årene jobbet som offiserer på ulike nivå i Brigade Nord. På denne måten har begge vært med på større og mindre omstillingsprosesser, og kommet i inngripen med implementeringen av OMT. Erfaringer fra forskjellige avdelinger tilsier at det er en svært variert tilnærming til hvordan omstillings- og endringsprosesser blir gjennomført. Forfatterne har spesielt hatt en opplevelse av at det i svært få tilfeller blir prioritert nok tid til å evaluere omstillingsprosessene, og effekten av dem. Vi stiller derfor spørsmålstegn ved hvorvidt organisasjonen er i stand til å identifisere erfaringer underveis som kan effektivisere pågående og fremtidige implementeringsprosesser. Å systematisere erfaringene gjennom forskning på implementeringsprosesser kan derfor være nyttig.

I boken *Økonomi og virksomhetsstyring* fra 2014, skriver Gjønnnes og Tangenes om New Public Management (NPM). NPM er overføringen av management tankegangen fra næringslivet, til offentlig sektor, med vekt på offentlig forvaltning. Denne tankegangen innebærer at borgeren har status som kunde. Forsvaret utgjør en betydelig post på statsbudsjettet, og er således en kostand for skattebetaleren, som i denne sammenheng kan betraktes som en bruker, som må betale til fellesskapet. I tillegg er Forsvaret forvalter av statens voldsmonopol, en oppgave som krever legitimitet i det norske folk (Forsvaret:2015b). Derfor er det avgjørende at Forsvaret opprettholder sin tillit i folket, og fremstår som en seriøs samfunnsaktør. Forsvaret har således ikke råd til å gjennomføre dårlige og uryddige implementeringsprosesser fordi dette kan bidra til å svekke tilliten det har i befolkningen, noe som er en forutsetning for sin drift.

I dag pågår implementeringen av OMT, som er den største endringen i Forsvarets personellordning, og som påvirker omtrentlig 17000 ansatte. Basert på forfatternes egne erfaringer fra Forsvaret, og viktigheten av å fremstå som en seriøs og ryddig aktør, mener vi at det er meget interessant å få en oppfattelse av nåværende status på implementeringen av OMT. Hæren er den delen av Forsvaret som har flest militært ansatte, og som vil ha det største spesialistkorpset. Derfor vil tendenser og inntrykk av prosessen hos nøkkelpersonell kunne gi indikasjoner på hva som fremmer og hemmer denne implementeringsprosessen, så langt.

1.3 Problemstilling

Implementeringen av OMT skal i henhold til *Implementerings- og milepælsplan* (Forsvaret 2015a) være ferdigstilt innen 2020. Det er utfordrende å måle effekter av en pågående prosess, noe som underbygges av tidligere masteroppgaver (Morfjord 2018:65, Skrede 2018:43) som omhandler effekter av OMT. Allikevel er implementeringen av OMT en viktig og dagsaktuell prosess som må lykkes. Derfor har vi valgt å rette fokuset mot selve implementeringsprosessen og hva som karakteriserer den, fremfor å måle effekter av selve endringen.

OMT medfører flere større og mindre endrings- og implementeringsprosesser i Forsvaret. For å unngå å gå i dybden på alle de pågående prosessene, har vi valgt **å fokusere på implementeringen av spesialistkorpset** i HMKG, i én avdeling i Hæren.

Oppgavens problemstilling er:

«Hva kjennetegner implementeringen av spesialistkorpset i Hans Majestets Kongens Garde, og hvilke forhold fremmer og hemmer denne prosessen?»

Målet med oppgaven har vært å finne kjennetegn tilknyttet innføringen av en ny organisasjonsidé i HMKG, uavhengig om de er gode eller dårlige. Utfordringen i denne sammenheng var knyttet til å identifisere faktorer som ville gi relevante verdier for å kunne karakterisere implementeringen. Derfor innhentet vi teori som omhandler implementeringsprosesser og endringsledelse for å kunne peke på relevante faktorer som kan beskrive og anvendes til å drøfte implementeringsprosessen. Faktorenes teorigrunnlag dannet utgangspunktet for oppgavens forskningsspørsmål, som det vil bli nærmere redegjort for i kapittel 3. Her peker vi på at implementering av endring krever fire delprosesser: Dekontekstualisering av «det nye», kontekstualisering, «det nyes» endringsmottakelse (motstand, aksept, applaus) og læring og erfaringsoverføring.

Dekontekstualisering

I forbindelse med en implementeringsprosess er dekontekstualisering, altså organisasjonens «bearbeidelse» av selve organisasjonsidéen viktig. For at idéen skal kunne innføres i en ny kontekst er det avgjørende at den som skal bidra til implementeringen får en god kjennskap og forståelse for organisasjonsidéen. Et viktig prinsipp er at tilgang på informasjon og god kommunikasjon bidrar til å opparbeide en god forståelse for organisasjonsidéen.

Forskningsspørsmålet vi har valgt å besvare under denne faktoren er:

Har tilgang på informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape kjennskap til overordene målsettinger og intensjonen med spesialistkorpset?

Kontekstualisering

Etter en organisasjonsidé har blitt dekontekstualisert, må den kontekstualiseres, altså tilpasses, for å kunne fungere best mulig i sin nye kontekst. Noen av utfordringene tilknyttet kontekstualiseringsprosessen er at det gjennomføres lokale tilpasninger som bidrar til at ideen kan fravike fra sin originale form. Forskningsspørsmål to er derfor:

Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger i forbindelse med kontekstualiseringen av spesialistkorpset?

Endringsmottakelse

I lærebøker påpekes det at en vanlig årsak til at implementering av endringer ikke lykkes er at organisasjonsmedlemmene motsetter seg endringen. Enhver lærebok i endringsledelse har et delkapittel om endringsmotstand. Jacobsen & Thorsvik (2013:391-395) nevner hele 10 ulike former for motstand. Denne oppgaven ser ikke kun på forhold som hemmer implementeringen gjennom motstand mot endringen, vi vil derfor også ta for oss endringsstøttendeteori som peker på forhold som kan bidra til at prosessen fremmes.

Forskningsspørsmål tre er:

Hva slags mottakelse har endringene så langt fått i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset blant personellet?

Erfaringsoverføring

For at implementeringen skal gjennomføres på en mest mulig effektiv måte, ønsker vi å se nærmere på om hvorvidt avdelingen er i stand til å ta lærdom av, og videreføre de erfaringer den gjør seg i forbindelse med implementeringen av den nye organisasjonsutformingen.

Faktoren vil kunne bidra til å skape forståelsen for om hvorvidt avdelingen klarer å overgå de faktiske barrierer som foreligger internt i organisasjonen i forbindelse med intern erfarings- og kunnskapsoverføring. Forskningsspørsmål fire er derfor:

Hvilke tiltak treffes i avdelingen for å ivareta og internt overføre erfaringer i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset?

1.3.1 Hvordan vi besvarer problemstillingen

For å besvare oppgavens problemstilling har vi benyttet en kvalitativ metode med et casestudiedesign. I forbindelse med forskningen ønsket vi å skape en forståelse for et fenomen, og vi var således avhengige av å snakke med noen med inngående kjennskap til implementeringsprosessen for å få deres meninger og erfaringer rundt den. Datainnsamlingen ble derfor hentet fra dokumenter, og intervjuer med ansatte i sentrale stillinger i forbindelse med implementeringsprosessen ble gjennomført. Kravet til intervjuobjektene var at de hadde et høyt erfaringsnivå, og at de i forbindelse med sine stillinger hadde vært, eller var, i inngripen med implementeringsprosessen. Disse kan omtales som endringsagenter, aktører som i en eller annen sammenheng har en agenda med hensyn til de organisatoriske endringene (Karp 2018:141). Deres betraktninger og erfaringer rundt prosessen ble derfor, av forfatterne, ansett som viktige. Hvorfor, kommer vi tilbake igjen til i oppgavens tredje kapittel.

Forskjeller og likheter mellom svarene intervjuobjektene gir er avgjørende for å svare på oppgavens problemstillingen. Det er derfor viktig å gå i dybden i forbindelse med disse samtalene, noe den kvalitative tilnærmingen muliggjør.

1.3.2 Hvor god er problemstillingen?

Utviklingen av en problemstilling er, ifølge Dag Ingvar Jakobsen i boken *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (2016:77-78), en langvarig og kontinuerlig prosess.

Problemstillingen må også tilfredsstillende tre grunnleggende krav: den skal være spennende, enkel og forskbar. Han skriver videre at vi forsøker å skille mellom tre dimensjoner som kan knyttes til analyse av problemstillingen:

1. om problemstillingen er uklar eller klar
2. om den er forklarende eller beskrivende.
3. om vi ønsker å generalisere eller ikke

Denne oppgavens problemstillingen bærer preg av å være åpne spørsmål, i denne sammenhengen, hva som kjennetegner implementeringen av spesialistkorpset i HMKG, og hvilke forhold som hemmer og fremmer denne. Konteksten for problemstillingen er derfor klar. Forfatterne undersøker «hvordan tilstanden ser ut». Dette betyr at oppgaven forsøker å svare på hvordan «nå status» for implementeringen er, for å kunne gi en pekepinn på hvilken retning den går. Problemstillingen vil derfor være beskrivende (Jakobsen 2016:81). Vi ønsker også at resultatene skal være til nytte for organisasjon og at de kan være såpass konkrete at det går an å innføre korrigerende tiltak på noen områder. Valget av et intensivt design med

kvalitativ metode, og et lavt utvalg av intervjuobjekter, gjør at det kun gir et delvis og tidsbegrenset inntrykk av virkeligheten. Dette er et faktum som samfunnsvitenskapen, uavhengig av metodevalg, ikke kommer utenom (Jacobsen 2011:38). Undersøkelsens metodevalg er allikevel med på å forsterke dette inntrykket. Dette gjør at undersøkelsens resultater ikke kan benyttes for å generalisere for implementeringsprosessen av OMT for hele Hæren. Vi mener likevel at vårt utvalg av intervjuobjekter er såpass erfarne og meningsbærbare at de er verdt å lytte til, også for øvrige deler av Hæren.

1.4 Avgrensninger

Problemstillingen avgrenses til å ta for seg implementeringsprosessen av spesialistkorpset i én avdeling i Hæren, Hans Majestet Kongens Garde. Spesialistkorpset implementeres i disse dager, som en del av OMT, i hele Forsvaret, men å forske på omfang av, og karakteristika i alle forsvarsgrener og underavdelinger vil blitt for omfattende med bakgrunn i denne oppgavens omfang. HMKG ble valgt med bakgrunn i at den er en infanteribataljon, og fremstår som en strømlinjeformet avdeling, med en homogen masse av ansatte. Dette gjør at grunnlaget for å trekke konklusjoner i avsluttende del av oppgaven styrkes. I tillegg er avdelingen fredsoperativ, hvilket betyr at den løser oppdrag døgnet rundt, samtidig som den skal være i stand til å løse oppdrag i krise og krig. Dette er noe som krever svært mye av avdelingens ansatte. Forfatterne har valgt å se bort fra avdelinger i Brigade Nord med bakgrunn i forfatternes egen tilhørighet i avdelingen. Avdelinger utenfor Brigade Nord som Etterretningsbataljonen og Grensevakten ble ikke forsket på med bakgrunn i strenge innsynsregler i forbindelse med aktivitet, og lokasjon for sistnevnte avdeling. Hærens Våpenskole (HVS) og Operasjonsstøtteavdelingen ble valgt bort med hensyn til spennet av type personell og stillinger som eksisterer i de forskjellige avdelingene, noe vi mente ville være utfordrende å si noe om med tanke på tiden vi hadde til disposisjon i forbindelse med gjennomføring av forskningsprosessen.

1.5 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er bygget opp i seks kapitler. I dette første kapitlet redegjorde vi for bakgrunn for valg av tema, oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning.

I oppgavens kapittel to presenteres den empiriske konteksten studien gjennomføres i. Her presenteres Hæren og Ordning for Militært Tilsatte, vedtatt 24. april 2015.

Oppgavens kapittel tre tar for seg studiens teorigrunnlag, her redegjøres blant annet for sentral implementerings- og endringsteori, intern erfaringsoverføring, samt oppgavens forskningsspørsmål.

I oppgavens kapittel fire redegjøres det for hvilke metode som er lagt til grunn for å besvare studiens problemstilling.

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

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

2 Empirisk kontekst

I dette kapittelet vil vi skape en forståelse for konteksten vår studie tar utgangspunkt i. Vi vil innledningsvis gi en kort beskrivelse av Forsvaret, før vi presenterer Hæren og Hans Majestet Kongens Garde. Videre presenterer vi den historiske bakgrunnen og utviklingen av personellordninger i Forsvaret for å skape forståelse for utfordringer tilknyttet disse. En vil her se at implementering av et spesialistkorps ikke er noe nytt for etaten. Kapitelet tar videre for seg utviklingen av kompetansekrav til ansatte i Forsvaret og internasjonal påvirkning. Hensikten med dette er å skape forståelsen for hvorfor man har sett det som nødvendig å nok en gang endre Forsvarets personellordninger. Kapittelet avslutter med å beskrive Ordning for Militært Tilsatte, for å skape en forståelse for endringene som skal implementeres i HMKG.

2.1 Om Forsvaret

I Forsvaret er det menneskene som skal utvikle og omdanne strukturer og materiell til operativ evne. Dette medfører at den enkelte ansatte i Forsvaret må inneha kompetanse til å benytte materiellet og systemene som eksisterer. Den totale kompetansesammensettingen i Forsvaret er svært kompleks. Derfor må Forsvaret ha et system for bred rekruttering, planverk for riktig rekruttering, og et system for å beholde personell over tid (Forsvarsdepartementet 2015:5). Allikevel har ikke den strategiske utviklingen i Forsvaret de siste 20 årene omhandlet personellet, men i stor grad strukturelle og materielle endringer.

«Forsvarets oppgaver, struktur og innretning har endret seg drastisk siden den kalde krigens slutt. Personellforvaltningen og Forsvarets utdanningssystem er imidlertid ikke i tilstrekkelig grad blitt tilpasset disse endringene» (Forsvarsdepartementet 2004:74)

Det manglende fokuset på personellet erkjennes også i stortingsproposisjon 111LS fra 2015 (Forsvarsdepartementet 2015:7). Det ble anset av flere som helt nødvendig at Regjeringen Solberg stadfestet et forslag til endring i Forsvarets personellordninger. Dette ble vedtatt i Stortinget den 24. april 2015. Implementeringen ble besluttet til å starte allerede 1. januar 2016, og ferdigstilles innen utgangen av 2020. Dette medfører at Forsvaret kun et halvt år etter vedtaket startet implementeringen av en endring av hele strukturen for forvaltning av militært personell.

Det er, basert på forfatterens erfaringer, tradisjon for å tillegge et mandat, gitt fra overordnet nivå, begrensninger på forskjellige underordnede hierarkiske nivåer. På denne måten begrenses nivåene nedover i organisasjonen, og i flere tilfeller er slike begrensninger med på å fjerne handlefrihet og bremse fremdrift, fremfor å øke forståelse og kontroll. Dette skyldes, basert på våre erfaringer, ønsket om å gjennomføre de føringer gitt fra nivået over på en best mulig måte. Dette gjør at man ofte bruker mer tid og ressurser på en prosess, en hva overordnet nivå egentlig hadde sett for seg. Forsvarsstaben legger til grunn en implementeringsperiode på 4 år, fra 2016 til 2020. I Implementerings- og milepælsplanen utgitt av Forsvarsstaben den 7.oktober 2015 står det i innledningen at *«implementeringen skal skje så raskt som mulig med nødvendig kvalitet. Implementeringen skal øke Forsvarets operative evne og samtidig unngå nødvendig tap av kompetanse»* (Forsvaret 2015a:3). Ordlyden fra politisk nivå er; *«... strukturelle og kulturelle endringer som krever et langsiktig og systematisk fokus på lederskap og organisasjonskultur»* (Forsvarsdepartementet 2015:26). Selv om vedtaket om fire års implementering er felles for både politisk- og etatsnivå er det en differensierende ordlyd i dokumentene. Dette kan være en bagatell eller et tegn på at tidskonteksten for implementeringen oppfattes forskjellig, allerede fra politisk- til Forsvarsstabsnivå. Hvordan vil da andre aspekter i ordningen fortolkes, og hvilke begrensninger og tilpasninger kan inntreffe etter hvert som ordningen innføres nedover i Forsvaret?

Dette kapitlet vil ikke gi svaret på det overnevnte spørsmål, men skal gi deg som leser en forutsetning for å forstå i hvilken kontekst spesialistkorpset, i HMKG blir implementert. Først presenteres Forsvaret, Hæren og HMKG. Deretter vil det kort redegjøres for et historisk

perspektiv med fokus på Forsvarets personellordninger. Til slutt vil kapitelet redegjøre for hva OMT er, hva spesialistkorpset er tiltenkt å oppnå og hva tidligere forskning konkluderer med.

2.2 Organisasjonen

2.2.1 Forsvaret

Forsvaret er den militariserede delen av staten, og er en etat under Forsvarsdepartementet (FD). Forsvaret skal bidra til å forhindre krig, noe som anses som den overordnede sikkerhetspolitiske målsettingen (Store Norske Leksikon 2019a). Forsvaret er gitt ni hovedoppgaver som etaten skal være i stand til å løse, og har 14 driftsenheter med omtrentlig 17000 ansatte (Forsvarsdepartementet 2016:22, Forsvaret 2019a, Forsvaret 2019c). I 2017 utgjorde antall militært ansatte omtrentlig 11 500 kvinner og menn (Forsvaret 2019b).

2.2.2 Hæren og Hans Majestet Kongens Garde

Hæren er en av Forsvaret 14 driftsenheter, og er til daglig hovedkomponenten i det norske landforsvaret. Hærsoldatene skal muliggjøre territoriell kontroll over landområder, styrkebidrag til FN og NATO, og nasjonalberedskap til enhver tid. I tillegg løser Hæren oppdrag hver eneste dag, 365 dager i året, ved å kontrollere grenseområdet mot Russland og vokte Kongehuset (Forsvaret 2019e).

Hæren har 4 operative avdelinger, i tillegg til andre understøttende avdelinger. De operative avdelingene er Brigade Nord (Brig-N), Etterretningsbataljonen (EBn), Garnisonen i Sør-Varanger (GSV) og Hans Majestet Kongens Garde. GSV og HMKG er det som kalles fredsoperative avdelinger. Det vil si at de løser oppdrag døgnet rundt, samtidig skal de også være i stand til å løse oppdrag i krigstid (Forsvaret 2019e). I 2017 besto Hærens avdelinger av 3560 militært ansatte, og er med det den driftsenheten i Forsvaret med flest militært ansatte (Forsvaret 2019d).

2.2.2.1 Hans Majestet Kongens Garde (HMKG)

Hans Majestet Kongens Garde er primært lokalisert i Oslo på Huseby Leir. HMKG løser til daglig skarpt vakthold av Kongehuset, og skal som en del av hovedstadsforsvaret kunne støtte

Forsvarets 9 oppgaver/oppdrag:

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

Figur 1: Forsvarets 9 oppgaver/ oppdrag (Storingsproposisjon 151 S (Forsvarsdepartementet 2016:22)

Politiet ved krisesituasjoner som ulykker, naturkatastrofer eller terrorangrep (Forsvaret 2019g). HMKG er en infanteribataljon som består av seks kompanier, og har 160 militært ansatte i kombinasjon med omtrentlig 1200 vernepliktige. Dette gjør HMKG til en av Hærens største bataljoner (Forsvaret 2019g). Fem kompanier er lokalisert på Huseby Leir i Oslo. Det 6. Gardekompaniet er lokalisert på Terningmoen leir i Elverum kommune.

Strukturen i HMKG er en bataljonsstab, seks kompanier, et kompani har to eller flere tropper, en tropp har to eller flere lag, et lag består gjennomsnittlig av seks til tolv personer. I HMKG er det en bataljonsledelse som består av en bataljonssjef, bataljonsersjant og nestkommanderende (NK). NK er også stabssjef. I kompaniledelsen er det en kompanisjef, kompanisersjant og nestkommanderende kompani. På troppsnivået er det en troppssjef og en troppssersjant som leder troppen, lagførerne leder sitt lag.

2.3 Historisk bakgrunn og utvikling

2.3.1 Mellomkrigstid til 1990-tallet.

Mellom første og andre verdenskrig ble Forsvaret en arena for klassekamp, mellom underoffiserer og offiserer (Græger 2011:81). Det ble foreslått at de militære skolene i Hæren skulle tilsvare samfunnets enhetsskoler, like muligheter for alle basert på den enkeltes evne og talent (Ibid:82). I 1927 blir avskaffelsen av underoffiserskorpset vedtatt i Stortinget, og enhetsbefalet¹ ble gradvis innført (Ibid:88, Grimsø 1995:26). I 1934 ble sersjantsgrader byttet ut med offisersgrader, og underoffiserskorpset ble «tatt ut av drift». Endringen skapte et vakuum i personellstrukturen fordi avstanden mellom offiseren og menige ble for stor. På grunn av utbruddet av 2.verdenskrig ble det ikke gjort noen endringer før i 1945. I 1945 ble en ny ordning for militært tilsatte vedtatt, med to forskjellige karriereløp. Offiserer fikk mulighet for høyskoleutdanning og yrkestilsetting², og underoffiserskorpset ble igjen opprettet med sersjantsgrader (Grimsø 1995:26-28).

Den neste store endringen i militærordningen inntreffer i 1975. Underoffiserskorpset blir på nytt avskaffet, og igjen innføres det offisersgrader for alt befall. Dette medfører en ubalanse i

¹ Enhetsbefalet er en ordning som ble innført istedenfor et underoffiserskorps, som enhetsbefall fikk alt befall et felles karriereløp med likhet i grad, og erfaring og kompetanse skulle være utslagsgivende for innplassering i stillinger.

² Livslang karriere til pensjonsalder

personellstrukturen på grunn av manglende erfaring på laveste nivå. Igjen stod Forsvaret med det yngste befalet til å utdanne de som var nye. Dette ble allerede på slutten av 70-tallet oppfattet som en trussel mot Forsvarets evne til å løse pålagte oppdrag (Græger 2011:87). Den situasjonen som da oppstod hadde mange likhetstrekk med situasjonen som oppstod sist underoffiserskorpset ble tatt ut av drift. Allikevel er det først i 2005 en større endring i Forsvarets personellordning ser dagens lys.

2.3.2 Nye kompetansekrav og internasjonal påvirkning

Etter den kalde krigens opphør endret det sikkerhetspolitiske bildet seg. Forsvaret gikk fra å være et territorialt beredskapsforsvar til et innsatsforsvar. Innsatsforsvaret skulle imøtekomme det moderne og udefinerbare trusselbildet, og hadde til hensikt å bidra til at Hæren skulle spesialiseres og kunne settes inn for å bidra i oppdragsløsning, også utenfor Norges landegrensler (Forsvaret 2007:61). På 1990 tallet bidro Norge i større grad i NATO operasjoner, og var på det tidspunktet den eneste nasjonen som ikke hadde egne underoffiserer med fast tilsetning. I 1996 ble det foreslått å gjeninnføre underoffiserskorpset. Forslaget ble ikke tatt til følge, og Forsvaret slet med å beholde kvalifisert personell i strukturen som var i stand til å løse alle pålagte oppdrag (Græger 2011:87).

Det ble opprettet en arbeidsgruppe³, som foreslo å skille karriereløpene, et kort og et langt løp. Det korte løpet til fylte 35 år, for ansatte med ingen akademisk utdanning og sersjantsgrader. Det lange løpet skulle ha akademisk utdanning og offisersgrader. Forslaget ble møtt med krass kritikk i Forsvaret og på politisk nivå. Debatten om klasseskille, som på 1930 tallet, gjorde seg igjen gjeldene (Gærger 2011:88-90). Regjering, Storting og Forsvarssjef ga i store trekk sin tilslutning til arbeidsutvalgets anbefalinger (Græger 2011:90). I tråd med den sikkerhetspolitiske endringen, teknologiske utviklingen, sammensetning og kompetansebehov til alle type operasjoner ble det i stortingsproposisjon nr. 42 (2003-2004) foreslått;

«For å øke Forsvarets evne til å løse sine oppgaver gjennom å løse utfordringene knyttet til behovet for spesialisert kompetanse og erfaring på lavere nivå i organisasjonen, samt problemene knyttet til overproduksjon av eldre offiserer,

³ Arbeidsgruppen hadde tilnavnet Røksundsutvalget.

foreslås det innført et korps av avdelingsbefal med avgrenset langtidstilsetting»
(Forsvarsdepartementet 2004:78).

I 2005 resulterte dette i innføring av en ny kategori befal, *avdelingsbefalet*.

2.3.3 Avdelingsbefalet

Avdelingsbefalet var en kategori befal som skulle bidra til en mer balansert personellstruktur, hvor det var mulig å tjenestegjøre til fylte 35 år, uten behov for Krigsskole. Tilsetting var i utgangspunktet for tre år av gangen, noe som skapte større forutsigbarhet enn engasjementskontrakter⁴. Tanken var at avdelingsbefalet skulle besette krevende stillinger på lavere nivå, mens yrkesutdannende offiserer hurtigere kunne nyttes på høyere nivåer. Befalet skulle få opprykk gjennom å konkurrere seg til nye stillinger i organisasjonen samtidig som de fortsatte å følge den gamle gradsordningen med offisersgrader (Forsvarsdepartementet 2004:78).

Selv om avdelingsbefalsordningen skulle tilrettelegge for en større grad av spesialistkompetanse, og ivareta erfaring på de lavere nivåene i Forsvaret, var det fortsatt enhetsbefalsidealet som var gjeldene. Forsvaret personellordninger for *tilsetting, disponering, beordring* og *utdanning* var tilrettelagt for en vertikal-, og ikke en horisontal spesialistkarriere. Dette medførte for kort «nyttetid» for avdelingsbefalet på de laveste nivåene (Forsvarsdepartementet 2015:8). Selv om avdelingsbefalsordningen ble anset for å ha positiv effekt på de tidligere personellutfordringene, ble ikke ordningen ansett som attraktiv nok for å skape en balansert personellstruktur. I tillegg var behovet for dybdekompetanse innenfor forskjellige fagområder økende, i tråd med Forsvarets engasjement i internasjonale operasjoner. Der Hæren tidligere har fremdyrket enhetsbefalet har utviklingen og behovet for kompetanse og erfaring på lavere nivå resultert i vedtaket om innføring av et spesialistkorps i Forsvaret fra 2016.

2.4 Ordning for Militært Tilsatte

2.4.1 Hva er Ordning for Militært Tilsatte?

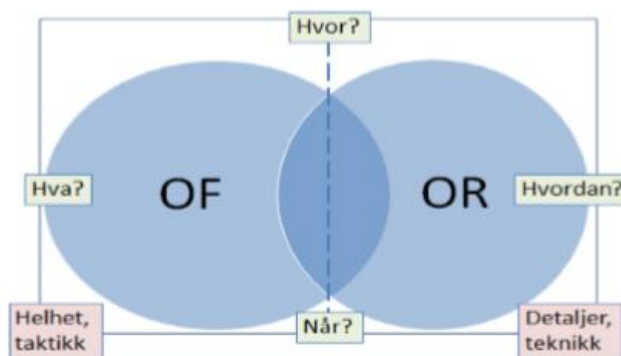
Ordning for Militært Tilsatte er Forsvarets nye personellordning. Det er en endring i hvordan Forsvarets personell er innrettet, der Forsvaret går bort fra enhetsbefaltankegangen og

⁴ Engasjementskontrakter er tidsavgrensede kontrakter for opptil et års varighet.

opprettet to personellsøyler med forskjellig funksjonalitet, offiserer (OF) og other ranks⁵ (OR). I tillegg er OMT en sammenslåing av tidligere personellordninger som skal underbygge innføringen, ivareta opprettholdelsen av den nye personellstrukturen og forenkle forvaltningen av de militært tilsatte i Forsvarssektoren. OMT er en strukturell endring av hvordan Forsvaret innretter og forvalter sitt personell, og en kulturell endring i hvordan Forsvaret tilnærmer seg kompetansebygging og arbeidsmetodikk. Ordningen danner et rammeverk som skal skape en fremtidsrettet og fleksibel personellforvaltning i tråd med samfunns- og militærutvikling (Forsvarsdepartementet 2016:94, Forsvarsdepartementet 2015:24).

2.4.2 Offiseren og spesialisten

OMT har til hensikt å balansere personell- og kompetansestrukturen i Forsvaret, og møte Forsvarets utfordring som gjelder mangelen på en tung militærfaglig spesialistkompetanse på alle nivåer. Den tidligere avdelingsbefalsordningen ble opplevd som at den ikke skapte gode nok forutsetninger for å etablere og vedlikeholde et spesialistfagmiljø. Derfor ble det innført to kompetanse og karriere søyler som skal komplementere hverandre (Forsvaret 2015a:7). De to søylene representerer en arbeids- og funksjonsdeling mellom de militært ansatte, der OF representerer breddekompetansen og OR representere dybdekompetanse (Forsvarsdepartementet 2015:25).



Figur 2: funksjonelle forskjeller (Forsvaret 2015a:7).

⁵ Other Ranks (OR) brukes for militært personell som ikke innehar offisersgrad. Dette er vernepliktige, vervede og sersjanter, vervede og sersjanter refereres ofte til som spesialistkorpset. OR er internasjonalt kjent som «enlisted personnel» og «non-commissioned officers» (NCO).

Offiseren skal ha en akademisk utdanning i bunn, og skal ivareta taktikk og helheten i oppdragsløsningen. Other ranks består av grenaderer⁶, konstabler⁷ og befal. Det er OR som utgjør spesialistkorpset, og innehar soldat og sersjantsgrader. Spesialisten skal kunne utøve lederskap, fordype seg i teknikk og være etatens hukommelse.

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

Figur 3: prinsipielle skiller OF og OR (Forsvaret 2015a:8).

For å ivareta denne tilnærmingen på alle organisatoriske nivåer har alle sjefer tilført en sjefssersjant⁸. Den militære sjefen, sammen med sin sjefssersjant og nestkommanderende offiser danner det som kalles et command team. Det er fortsatt sjefen som innehar sjefsansvaret, og som skal lede og føre kommando over sin avdeling, men command teamet er sjefens nærmeste støttespillere for å lykkes med ledelsen og styringen av avdelingen.

Ordet command team har i Hærens avdelinger ikke før implementeringen vært brukt for å beskrive kjernegruppen⁹ i ledelsen. Dette er en ordlyd og beskrivelse som har kommet med implementeringen av OMT.

2.4.3 OMT sine fire ordninger

OMT består av fire underordninger; *tilsettings-*, *disponerings-*, *avansements-* og *utdanningsordningen* (Ibid:25, Forsvaret 2015a:9).

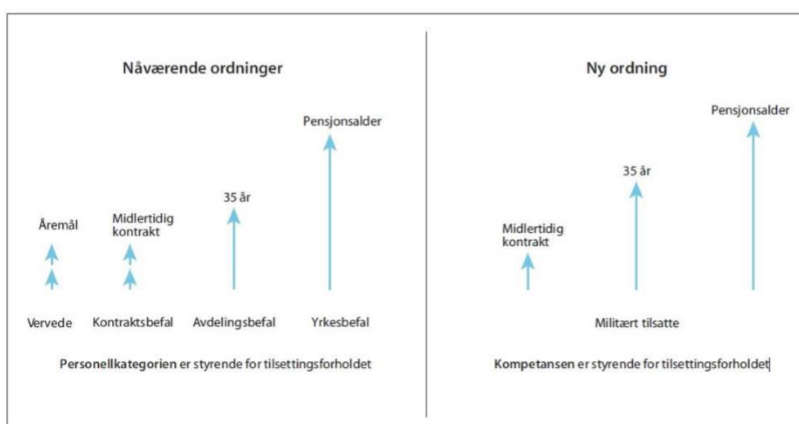
⁶ Grenaderer er vervede soldater i Hæren og Luftforsvaret

⁷ Konstabler er vervede soldater i Sjøforsvaret

⁸ Sjefssersjant er sersjanten med høyest ansiennitet i sin avdeling, og vil kunne inngå i avdelingens ledergruppe, og fungere som rådgiver for avdelingssjefen (Store Norske Leksikon:2019c).

⁹ Med kjernegruppen menes sjef, nestkommanderende og sjefssersjant.

Tilsettingsordningen har tre forskjellige kontraktmuligheter, tilsetning til 60 år (T-60), tilsetning til 35 år (T-35) og midlertidig tilsetning (MT) (Forsvaret 2015:9). Dette skal være likt for både OF og OR. For spesialisten (OR) gir dette en mulighet for livslang karriere i motsetning til tidligere hvor det forelå en konkret binding på inntil 35 år¹⁰ (Forsvarsdepartementet 2015:28). For offiseren som allerede har yrkestilsetning (jobb til pensjon) utgjør ikke dette noen stor endring.



Figur 4: endring av tilsetningsforhold, OMT synliggjøres som ny ordning (Forsvarsdepartementet 2015:28).

Disponeringsordningen innebærer at militært ansatte forplikter seg til å være beordringspliktig. Det skal primært være Forsvarets behov som skal være styrende for beordringer av personellet. Samtidig skal dette systemet gi mulighet for å styre den enkeltes karriere- og tjenestemuligheter, både på kompetanse, men også hensiktsmessige tjenesteområder for den enkelte. Ordningen er basert på karriere- og tjenesteplaner for å lykkes (Forsvaret 2015a:9-10).

Avansementsordningen regulerer opprykk i grad, og skal opprettholde en balanse i gradsstrukturen. Det legges til rette for to muligheter for opprykk, normalavansement (tidfestet) og søknadsavansement (stillings relatert). Normalavansement skjer i henhold til fastsatte tidspunkter i løpet av karrieren. Stillingsrelatert avansement er opprykk ved beordring eller søknad til ny stilling på nytt grads nivå.

Utdanningsordningen er i utgangspunktet en tilførsel av et utdanningsløp på bakgrunn av at det er innført et horisontalt karriereløp for OR. Det har fra Forsvarsdepartementet blitt lagt vekt på at Forsvaret må ivareta både bredde- og dybdekompetanse (Forsvarsdepartementet

¹⁰ Det forelå mulighet for yrkestilsetning for befal på tidligere ordning, men dette var behovsstyrt etter hvorvidt den enkelte innehadde kritisk eller uunnværlig fagkompetanse eller utdanning.

2015:33). Den nye ordningen skal gi en ny og systematisk utdanning til befal, grenaderer og konstabler. For offiseren blir det i henhold til implementeringsplanen få overordnede endringen i dagens utdanningsordning (Forsvaret 2015a:11). Denne ordningen har medført det som blant annet omtales som utdanningsreformen.

2.4.4 Utdanningsreformen (URE)

«Grunnet endringer i personellstrukturen gjennom etablering av ordning for militært tilsatte (OMT), blir det også en endring av vårt utdanningssystem helt nødvendig.»
(Forsvaret 2019h)

Krigsskolen som utdanningsinstitusjon består, men fra tidligere å ha vært rettet mot ansatte i Forsvaret eller for personell med befalsskole, rekrutteres det nå direkte fra videregående skoler. Dette utelukker ikke personell som tjenestegjør i Forsvaret, men krigskolekullene får nå en mye større variasjon i kompetanse hos kadettene¹¹ (Forsvaret 2018).

Befalsskolen slik den kjennes med ett års utdanning og et pliktår med praksis eksisterer ikke lenger. Utdanningen er nå mer erfaringsbasert, og baserer seg først på et års førstegangstjeneste. Deretter blir den vernepliktige soldaten rekruttert inn som vervet soldat med mulighet til å kvalifisere seg for lagførerskolen (omtrentlig 12 ukers utdanning). Lagførerskolen skal gjøre soldaten i stand til å kunne bekle stillingen som lagfører på gradsnivå OR4. Fra tidligere var det laveste nivået for en ansatt lagfører OR5, sersjant. Denne graden skal nå oppnås gjennom Forsvarets Befalsskole. For de aller fleste stillinger i Hæren er det tiltenkt at det kreves flere år på OR4 nivå før én er kvalifisert for denne utdanningen. Befalsskolen er nå felles for alle Forsvarsgrener. Etter befalsskolen er det videregående befalsutdanning nivå en, to og tre som er de «nivådannende» kursene for OR-personell. Visjonen er at elevene skal gis utdanning etter Forsvarets behov, med stadig kompetansepåfyll og livslang læring (Forsvaret:2019h).

2.4.5 Den synlige implementeringen

Da vedtaket om innføringen av OMT ble fattet i 2015, med planlagt oppstart implementering i 2016, ble sjefsersjant for Hæren ansatt så snart formalitetene var på plass (Haslekås 2018:35). Deretter ble det tilsatt sjefsersjanter nedover i hierarkiet. Denne metodikken har gjort at den synlige implementeringen av spesialistkorpset har vært en topp til bunn implementering.

¹¹ Elev på Krigsskolen

Dette har medført at den lokale utformingen i Hærens avdelinger har påbegynt etter som tilsetningen av sjefssersjanter har funnet sted, og command teamet som begrep og funksjon kommer til syne i avdelingene.

2.4.6 Tidligere forskning i Hæren

Det foreligger mye tidligere forskning på ulike emner og fenomener i Forsvaret og Hæren. Forfatterne har sett til forskning på ulike nivå som omhandler både implementeringsprosesser i Forsvaret, og som tar for seg OMT. Morfjord (2018) og Skrede (2018) tar blant annet for seg opplevde effekter av OMT i de avdelingene de gjennomførte undersøkelser, noe som har gjort oss nysgjerrige på hvorvidt motstand mot endring er en karakteristikk som kan knyttes opp mot implementeringen av spesialistkorpset i HMKG. Videre har Johnsen (2016) og Haslekås (2018) beskrevet karakteristika i sine konklusjoner tilknyttet implementeringen av OMT, men da på etats- og grennivå. Haslekås (2018) sin oppgave er ute etter å forstå forskjellene i implementeringen mellom forsvarsgrenene, og vært en god anviser for hva som kan være gode intervjuobjekter for vår studie av implementeringen av spesialistkorpset.

I 2018 ble oppgaven *Hva karakteriserte implementeringen av nytt grunnleggende soldatutdanningsprogram i Brigade Nord?* (Pedersen & Fagerholt) publisert.

Karaktertrekkene oppgaven konkluderer med er; for mange arbeidsoppgaver, personellmangel og for liten grad av oppfølging. Det tolkes av Pedersen & Fagerholt (2018) til at det i utgangspunktet var liten eller ingen helhetlig plan for implementeringen av utdanningsprogrammet. De konkluderer videre med at det forelå en forventning fra overordnet nivå om at implementeringen skulle effektueres i avdelingene umiddelbart, uten større form for bearbeiding. Dette har vært med på å forme vårt teorigrunnlag for å finne karakteristika vedrørende implementeringsprosesser.

2.4.7 Oppsummering

Innføringen av OMT er en av de største implementeringsprosessene og endringen i Forsvaret i senere tid. Den påvirker over 17000 ansatte, og har til hensikt å bedre forvaltningen av Forsvarets viktigste ressurs, mennesket. Tidligere endringer i personellordningene har møtt samfunnsmessige kulturelt betingede utfordringer, og i flere av tilfellene har ikke endringen gitt den ønskede effekten. Etter innføringen av avdelingsbefalsordningen, ble bare deler av

arbeidsutvalget¹² sine tidligere anbefalinger tatt til følge. Avdelingsbefalsordningen ble heller ikke opplevd å gi tilstrekkelig effekt, i likhet med tidligere endringer i personellordningen. Den manglende effekten av avdelingsbefalsordningen har ført til innføringen av OMT. Denne innføringen har gitt Forsvaret to personellsøyler, med to forskjellige karriereløp. Det er viktig at ordningen ikke ender med samme resultat som tidligere ordninger, og reverseres innen noen år. Derfor må alle Forsvarets avdelinger gjennomfører en så god implementeringsprosess som mulig. Det neste kapittel vi beskrive oppgavens teoretiske rammeverk.

¹² Røksundutvalget

3 Teori

Dette kapittelet vil innledningsvis redegjøre for teori som omhandler endring. Videre vil vi ta for oss implementeringsteori, med fokus på det Røvik (2016:325-326) omtaler som «den gode oversetter» som forutsetning for å ivareta gode implementeringsprosesser. Forfatterne vektlegger videre, i forbindelse med forståelsen av gode implementeringsprosesser, momentene dekontekstualisering og kontekstualisering. Disse danner utgangspunktet for oppgavens to første forskningsspørsmål. Avslutningsvis tar vi for oss teori vedrørende endringsmottakelse og erfaringsoverføring for å danne utgangspunkt for å svare på oppgavens to siste forskningsspørsmål.

3.1 Endringsteori

Forsvaret er en organisasjon i stadig endring. Dette skyldes både endringer i interne anliggender, men også på bakgrunn av eksterne, som eksempelvis endring i trusselbildet. De siste 30 årene har Forsvaret gjennomført store omstillingsprosesser innen organisasjonsstrukturen, materiellforvaltningen og økonomistyringen, og har således mer eller mindre vært i kontinuerlig utvikling.

Etter at loven trådte i kraft fra og med 1. januar 2016 har innrullingen av OMT preget store deler av aktiviteten i Forsvaret, i så og si samtlige ledd. Med utgangspunkt i at OMT skal være implementert snarest og senest innen utgangen av 2020, er det åpenbart at dette er noe som medfører store endringer for menneskene tilsatt i organisasjonen (Forsvarsdepartementet, 2018:54). Den britiske forfatteren Thomas Hardy (1840- 1928) sa en gang «*Tiden forandrer alt, bortsett fra det i oss som blir like overrasket over forandring.*» For at individene i en organisasjon skal få forståelse for forandringene som skal, eller er i ferd med å gjennomføres, er det gjort mange forsøk på definere hva endring er. Christensen m.fl. (2015:152-153), omtaler endringer i organisasjoner som:

«Endringer er noe som ofte foregår i offentlige organisasjoner, gjennom kontinuerlig, rutinemessig aktivitet og i små skritt, eller noen ganger gjennom brå og kraftige omveltninger når det har bygget seg opp et potensiale over tid.»

For videre å konkretisere begrepet endring i organisasjoner, kan vi si at det omhandler det å endre på oppgaver, mål eller strategier. Organisasjonene må i disse tilfellene omstille seg ved å eksempelvis endre sine praktiske tilnærminger, organisasjonsstrukturer eller kommunikasjonslinjer (Jacobsen & Thorsvik 2016:358-386).

Innføringen av OMT i Forsvaret har medført at avdelingene over ulike tidsperioder har måttet kombinere den nye ordningen, med den tidligere avdelingsbefalsordningen, innført i 2005. Den vanligste formen for endringen i organisasjoner er, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013:386), planlagte og hierarkiske endringer. Med dette menes at endringene er et resultat av handlinger, der mennesker ønsker å endre organisasjonen i den hensikt å forbedre den, eller å få den tilpasset til en situasjon de tror vil oppstå i fremtiden.

Innføringen av OMT er en endring som skal: «... bidra til økt kontinuitet og utvikling av dybdekompetanse.» (Forsvarsdepartementet 2015:35). Forsvarsdepartementet anerkjenner altså, gjennom utvikling og innføring av OMT at det er et behov for en mer spesialisert kompetanse, som blant annet skal sørge lengere ståtid for de ansatte. Til motsetning var tendensene en annen ved eksempelvis avdelingsbefalsordningen, hvor ansatte hyppig skiftet stilling, eller sluttet kort tid etter at de hadde startet sin karriere i Forsvaret. I en utredning utarbeidet av en arbeidsgruppe nedsatt av regjeringen, fremlagt i 2016, fremkommer det at: «Konsekvensene av høye sluttrater og hyppig stillingsrotasjon kan være svekket operativ evne og en organisasjon som bruker for mye ressurser på opplæring. Spesielt gjelder dette for gruppen avdelingsbefal og vervede mannskaper.» (Norges Offentlige Utredninger 2016:207). Forsvaret har altså, ved innføringen av spesialistkorpset iverksatt en endring som, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013:387), ofte er basert på en idé om hvordan man kan gjøre ting bedre.

Endringsprosesser i store organisasjoner som Forsvaret kan være både tid- og ressurskrevende. Det stilles ikke bare krav til Forsvaret fra eksterne hold, men også til dem som skal gjennomføre endringene i ulike ledd, internt.

Rudi Kirkhaug referer til Kottler (1996) og Stace (1996) i boken *Endring, organisasjonsutvikling og læring* (2017:163). Her beskrives endring som:

«Endringer dreier seg både om oppbygging og nedbygging. Endringsledelse handler derfor ikke bare om overbevisning, forføring og motivasjon, men også om tvang. Endringer vil nemlig i mange tilfeller innebære å frata personer ikke bare det de lenge har dyrket og trodd på men også formelle posisjoner og status. Jo mer omfattende endringen er og kortere tid som er til disposisjon, jo mer makt må anvendes.»

Som Kirkhaug (2017) beskriver er en endringsprosess kompleks og omfattende. Dette stiller store krav til organisasjonens ledelse og deres tilnærming til prosessen. Ledelsen må være klar og tydelig i retningen de ønsker å føre organisasjonen, de må være forberedt på å benytte

de nødvendige midler for å besørge at prosessen går i den angitte retningen, herunder også tvang dersom nødvendig. Endringer kan, spesielt dersom noen motsetter se dem være utfordrende for ledelsen. Dette er noe som kan bidra til å forhindre kvalitative endringsprosesser i organisasjonen, og at prosessen ikke gjennomføres som planlagt.

3.1.1 Den gode oversetter

For å lykkes med implementeringsprosesser er det avgjørende med det Røvik (2016) omtaler som «den gode oversetter». Han definerer den gode oversetter slik (2016:325-326):

«Den dugende oversetteren av organisasjonsidéer er en som må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt om så vel konteksten(e) det skal oversettes fra som til. I tillegg må oversetteren besitte kunnskap om oversettelsesprosesser, dvs. ha innsikt i hvordan man best kan gå frem når man henter «noe» fra en kontekst. Særlig viktig her er at den dugende oversetteren er en som besitter – og dermed kan kombinere – kunnskap både om «avgivende» og om «mottakende» kontekst. For oversettelser av teksten mellom ulike språk er det å kunne begge språk et selvfølgelig kyndighetskrav til oversetteren.»

Oversetteren må derfor være en som innehar særlig kunnskap om spesialistkorpset. Han eller hun må være i stand til å forstå hvorledes spesialistkorpset fungerer i den ene konteksten, og på en slik måte kunne oversette denne til å fungere i ny kontekst. Oversetteren trenger ikke nødvendigvis å være én person, men en gruppe eller et utvalg med særlig gode faglige-, ledelses- og menneskelige kunnskaper.

Oversetteren må altså evne og se begge sidene av idéen, altså ha forståelse for idéen i sin gamle kontekst, samt se anvendelse i den nye. Dette er avgjørende for å kunne bidra til at implementeringen av idéen lykkes.

3.1.2 Suksessrate

Statistikken for vellykkede implementeringer er, ifølge Røvik (2015:kurspaper), ikke særlig oppløftende. 60 % blir aldri implementert, 30 % ender opp med å forårsake en uønsket effekt. Kun 10 % anes som vellykket implementert, i henhold til de intensjoner og målsettinger satt for prosessen. Bakgrunnen for denne statistikken skyldes ulike årsaker, men den viktigste kan kanskje knyttes til at teoriene om oversettelse og idéoverføring er for lite belyst. Et annet moment kan være at teoriene i utgangspunktet ikke er godt nok tilpasset de ulike organisasjonene hvor de benyttes, og bidrar således ikke til å skape den effekten man ønsker (Røvik 2016:223-224). Videre kan manglende kunnskap og helhetlig forståelse om selve prosessen være en bidragsyter til at implementering i organisasjoner ikke lykkes. Oppfølging

og monitorering av prosessene er også viktig. På den måten kan ledelsen tre inn i prosessen og styre den tilbake på «rett spor» dersom det oppdages at noe ikke går i henhold til planen. I tillegg er det avgjørende at målsettingene for organisasjonen i forbindelse med implementeringsprosessen er klare, samt at disse er kommunisert nedover i organisasjonen på en god måte. Videre i oppgaven skal vi ta for oss hvordan organisasjonsidéer bearbeides og tilpasses for å passe inn i sin nye kontekst.

3.1.3 Endringsagenter

Viktige aktører i forbindelse med endrings- og implementeringsprosesser er hva Karp (2018) omtaler som endringsagenter i boken *Endring i organisasjoner* (141-146). Endringsagenter er aktører som i forbindelse med en endrings eller implementeringsprosess har en agenda eller muligheten til å påvirke i kraft av sin posisjon. Karp (2018) skiller mellom ulike grupper av endringsagenter på bakgrunn av deres maktbase og muligheten til å få gjennomslag i form av initiering av endring, samt gjennomføre endringsprosesser. De viktigste gruppene, som er relevant for denne oppgaven, er toppledere og mellomledere. Karp (2018:142) viser til at forskning ved Norges tekniske-naturvitenskaplige universitet (NTNU) hevder at suksessen i endringsprosesser har nær sammenheng med ledelsesutøvelse fra mellomledere.

Mellomlederes evne til å omforme ønsker fra toppledelsen til operasjonell endring, er sentralt, og deres lojalitet til endringen kan være avgjørende for om organisasjonen aksepterer endringen eller ikke. Andre suksessfaktorer for endringene er mellomlederes tilgjengelighet, kommunikasjon og evne til mobilisere positivitet til endringene, samt til å se muligheter (ibid:1463).

Toppledere er også viktige aktører i forbindelse med endringsprosesser, først og fremst fordi det er dem som innehar det formelle ansvaret. Videre er deres evne til å allokere ressurser og ta de endelige beslutningene avgjørende for hvorvidt endringsprosessene lykkes eller ikke (Karp 2018:143). Denne oppgaven har primært innhentet sitt datagrunnlag fra topp- og mellomledersjiktet med bakgrunn i at disse anses som avgjørende for om hvorvidt endringsprosesser lykkes eller ikke.

3.2 Implementering

Forfatterne av oppgaven har valgt å ta for seg begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering i forbindelse med kartleggingen av implementeringsprosessen. Avslutningsvis i delkapitlene, presenteres oppgavens forskningsspørsmål.

3.2.1 Dekontekstualisering

I en implementeringsprosess er et av de innledende stegene å oversette en idé eller praksis fra en kontekst til en annen. OMT er i utgangspunktet en organisasjonsutforming hvor man har hentet inspirasjon fra militære organisasjoner i land som eksempelvis Nederland, Storbritannia og USA. Forsvarsledelsen har benyttet disse som utgangspunkt, og gjennom dette utviklet det «norske spesialistkorpset». Spesialistkorpset er i så måte en idé hentet fra andre organisasjoner, og det er viktig at avdelingene som skal implementere ordningen har intensjonene og målsettingene for dem klart for seg før de skal iverksette innføringen.

Begrepet dekontekstualisering defineres av Røvik (2016:260) i boken *Trender og translasjoner- ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, på følgende måte:

«Vi anvender det som felles betegnelse på tilfeller der en praksis og/eller en allerede språksatt idé identifiseres i bestemte organisasjoner og/ eller i felt, og forsøkes tatt ut av sammenhengen og omformet, ofte (men slett ikke alltid) med det formål å bli overført til andre organisasjoner».

Røviks (2016) definisjon av dekontekstualisering betyr i praksis at man tar utgangspunkt i en idé eller en praksis som fungerer godt i organisasjon X, bearbeider denne, for så å sette den inn i organisasjon Y. Idéen eller praksisen må således bearbeides og tilpasses før den kan presenteres i den nye organisasjonen. I denne fasen kan man, om man ikke er svært bevisst, oppleve at momenter som har bidratt til suksess i den ene organisasjonen kan gå tapt, praksiser kan misforstås og man kan risikere at implementeringen ikke blir gjennomført på en skikkelig måte.

Dekontekstualisering, eller uthenting består av mange og omfattende prosesser som strekker seg ut i både tid og rom. Med bakgrunn i kompleksiteten rundt disse prosessene er det hensiktsmessig å skille dekontekstualiseringsprosesser i to hovedfaser. Den første fasen er «løsrivelse», den andre er «pakking». Løsrivelsesfasen handler i korte trekk om å gi en idé språklig og idémessig eksistens som er lett forståelig. Pakkfasen omhandler i korte trekk å velge ut det som er vesentlig for organisasjonen den skal inn i (Røvik 2016:261-262).

Ved dekontekstualisering av en idé er det avgjørende at den eller de som skal gjennomføre dette får en best mulig oversikt over idéen. Man må aktivt søke informasjon gjennom prosessen, i tillegg bør det være god kommunikasjon med organisasjonen med ideens opphav. Ved å studere den aktuelle idéen på nært hold gjennom besøk til organisasjonen, intervjuer eller utvidet innsyn kan man opparbeide seg et best mulig inntrykk av idéen. Denne nærheten

kan bidra til å gi en mer valid og representativ dekontekstualiseringsprosess, i motsetning til det å studere den på avstand, som kan gi en dårligere forståelse og en vagere fremstilling av idéen (Røvik 2016:291-292).

Et annet moment i forbindelse med informasjon og kommunikasjon i implementeringsprosesser er viktigheten av at organisasjonen forstår og bifaller det som skal skje fremover. Karlson mfl. (2018:56-58) referer i boken *Kontinuerlig endringsarbeid- Helhetlig virksomhetsledelse* til John P. Kotter (1996) som poengterer at endringsvisjonene må formidles. Det finnes således mange måter å gjøre dette på, som eksempelvis gjennom e-post, via møter eller seminarer, men Karlson mfl. (2018) understreker fordelene av et samspill, hvor ledelse og ansatte utvikler endringslyst gjennom å skape forståelse for at endringen er påkrevd, eller hvilke muligheter den faktisk kan gi (ibid:56)

Organisasjonsutformingen er vedtatt på politisk nivå, og Forsvarsledelsen er blitt gitt i oppdrag å implementere ordningen. Forsvaret er hierarkisk inndelt, og ansvaret for implementeringen delegeres således nedover i organisasjonen. Det betyr at sjefer på ulike nivå, blir presentert endringen som skal innføres i deres organisasjon. Det blir således den enkelte sjefs ansvar å sørge for at endringene i organisasjonen bearbeides og tilpasses til sin organisasjon i henhold til gitte føringer gjennom informasjon og kommunikasjon. OMT gir på mange av ordningens områder lite rom for fortolkning av utforming, og det er således få frihetsgrader i forbindelse med utformingen av personellstrukturen. Det er allikevel av interesse å se nærmere på om hvorvidt den enkelte sjef fortolker sitt oppdrag om innføring av spesialistkorpset ulikt, og om dette er med på å påvirke implementeringsprosessen i egen avdeling. Forfatterne har derfor, i forbindelse med dekontekstualiseringen av organisasjonsidéen formulert følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1:

Har tilgang på informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape kjennskap til overordene målsettinger og intensjonen med spesialistkorpset?

3.2.2 Kontekstualisering

Etter at en idé har blitt dekontekstualisert, eller «hentet ut» fra en kontekst til en annen, må denne kontekstualiseres. Dette må gjennomføres på en slik måte at den skal fungere i den organisasjonen den skal implementeres i.

Røvik (2016:293) definerer kontekstualisering på følgende måte: «*Med kontekstualisering menes her at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst.*» Denne definisjonen viser oss hvordan en ny idé må tilpasses de forholdene den skal inn i. Den som skal praktisere den nye idéen må ta høyde for organisasjonens oppgaver, dens økonomiske rammeverk, samt personellet som skal praktisere idéen. Tilpasningene som gjøres i forbindelse med kontekstualiseringen, gjennomføres for å få best mulig effekt av den nye idéen i sin nye kontekst.

Røvik (2016) deler, på lik linje med dekontekstualiseringsprosessen, kontekstualiseringsprosessen inn i to faser. Den første fasen er «innskrivningsregler», den andre fasen omtaler han som «oversetnings- og omformningsregler». Innskrivningsreglerfasen omhandler de ytre kontekstspesifikke tiltakene som oversetteren konkretiserer for idéen som skal implementeres. idéen kan i utgangspunktet være generell og allmenn. Oversetteren må derfor gjennomføre lokale tilpasninger for å kunne skape en identitet som gjør at den passer for den organisasjonen den skal implementeres i. Med bakgrunn i at idéer kan være både tidløse og gamle, er det viktig at disse settes inn i en lokal tidslinje slik at de blir dagsaktuelle og relevante, og således gjennomførbare. Dette kan også være en forutsetning for at den nye organisasjonen anser idéen som relevant for seg, og derfor aksepterer den (Røvik 2016:302-303).

En forutsetning for å kunne lykkes med en implementering er at lokale forhold er tilpasset eller tilrettelagt den nye ideen. I Forsvaret må mange avdelinger gjøre endringer i sine organisasjoner for at spesialistkorpset kan innføres på en slik måte at det oppnår sin hensikt.

I oversettelses- og omformingsfasen påpeker Røvik (2016:303-307) at selve innholdet i idéen kan påvirkes. Han sier videre at det er i selve overføringsfasen at idéen kan utsettes for endringer, som i utgangspunktet ikke er tilsiktede. I denne fasen kan faktorer som hvilke frihetsgrader oversetteren har myndighet over, mandat og mulighet til å benytte seg av, være med på påvirke oversettelsen. Oversetteren har i utgangspunktet fire valg:

1. Kopiere ideen
2. Legge til innhold
3. Fjerne innhold
4. Endre hele ideen

I utgangspunktet er de ulike nivåene som blir satt til å gjennomføre implementeringen av spesialistkorpset gitt få frihetsgrader. Dette kan ha betydning for hvor treffende organisasjonsutformingen av spesialistkorpset vil bli i løpet av implementeringsprosessen. Det er derfor avgjørende at ledelsen gir tydelige rammer for hvor i implementeringen det gis frihetsgrader. I tillegg må ledelsen kunne kvalitetssikre implementeringen gjennom oppfølging av prosessen.

I forbindelse med innføringen av spesialistkorpset i HMKG er det interessant å se på hvorledes implementeringen gjennomføres. Dette kan bidra til å gi forståelse for hvorvidt avdelingen adapterer seg de endringer den skal gjennomføre, eller om innføringen fremdeles er på det såkalte «prateplanet». Dette kan også bidra til å gi forståelsen for om det gjøres lokale tilpasninger av organisasjonsendringen nedover i hierarkiet, som bidrar til å påvirke implementeringen, eller om den fremdeles holder sin opprinnelige form. Forfatterne har derfor formulert følgende forskningsspørsmål i forbindelse kontekstualiseringen av organisasjonsidéen:

Forskningsspørsmål 2:

Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger i forbindelse med kontekstualiseringen av spesialistkorpset?

3.3 Endringsmottakelse i organisasjonen

I følge Jacobsen & Thorsvik (2013:391) vet de fleste som har jobbet med, eller jobber med endring at man ofte møter motstand. Dette kommer særlig frem når nye endringer følger på tidligere endringer. Den kumulative effekten av endringer kan føre til reaksjoner som stress og frustrasjon, noe som kan medføre at oppslutningen om endringen svekkes. Dette omtales også av Meyer & Stensaker (2018:16) som multiple endringer, og kan bidra til at implementeringen ikke gjennomføres i henhold til planen, fordi den motvirkes av individene i organisasjonen.

De ulike reaksjonene individene som står i endringsprosessene opplever, kan skyldes flere årsaker. Denne delen av oppgaven vil ta for seg årsakene til ulik endringsmottakelse som forfatterne mener er relevante for oppgaven. Teori vedrørende endringsmottakelse omhandler, ifølge Meyer & Stensaker (2018:69) i hovedsak om endringsmotstand med bakgrunn i en antakelse om at organisasjoner og individer har en iboende treghet som gjør endringer

utfordrende. Innledningsvis tar vi for oss årsaker til endringsmotstand, før vi i avslutningen tar for oss endringsstøttende teorier.

3.3.1 Endringsmotstand

Den første årsaken til endringsmotstand i en organisasjon kan være det Jacobsen og Thorsvik (2013:392) omtaler som frykten for det ukjente. Endring kan for mange innebære at man går fra en sikker tilstand til en situasjon preget av usikkerhet og uvisshet. For mange kan dette oppleves som skummelt med bakgrunn i uvissheten om hva som egentlig skjer med vedkommende i fremtiden. Spørsmål som, «*hva betyr endringene for meg, vil det påvirke arbeidet mitt, vil jeg være i stand til å mestre de nye arbeidsoppgavene jeg får?*», er noe som kan dukke opp hos mange. Denne usikkerheten, og alternativt misnøyen er noe som kan føre til motstand mot endringen (Jacobsen & Thorsvik 2013:392).

Med bakgrunn i at det ikke har vært noen større endring i personellordningene siden 2005 er det naturlig å anta at mange ansatte har blitt vant til, og komfortable i sine stillinger før innføringen av OMT. Ved innføringen av OMT vil mange ansatte måtte bytte stilling, eller få tildelt ny stillingsinstruks. Dette vil medføre at det vil stilles nye krav til den enkelte. Samtidig endres for eksempel tilnærmingen til hvordan avdelinger skal ledes og følges opp for å oppnå en best mulig effekt av spesialistkorpset. En slik implementering kan for den ansatte medføre en økt arbeidsmengde.

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

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

3.3.2 Endringsvillighet

Meyer & Stensaker (2018) tar utgangspunkt i de ansatte som føler de mestrer multiple endringer, og beskriver dem som endringsvillige. Ansatte som reagerer lojalt, har ofte en atferd som bidrar til at implementeringen av endringene gjennomføres på en bedre måte. De beskriver ofte også positive tanker og følelser tilknyttet endringene som finner sted, og sin egen atferd. Det er, ifølge Meyer & Stensaker (2018:82) viktig å skille mellom lojale reaksjoner, fra de som aktivt er pådrivere for endringene, fordi de lojale ansatte gjør det som forventes i forbindelse med implementeringer av endringer, men ikke noe særlig mer.

Et sentralt utgangspunkt for en positiv tilnærming til endringer, er erfaring. I følge Meyer & Stensaker (2018) er det to måter ansatte lærer av erfaringer i forbindelse med implementeringsprosesser på: de kan utvikle spesifikke endringsbaserte og relaterte ferdigheter, eller de kan utvikle kunnskaper om prosessen som kan overføres fra en endringsprosess til neste (ibid:82). Disse ferdighetene gjør at lojale også ser nye muligheter, fremfor begrensninger i forbindelse med endringene. Det er også viktig at de erfaringene vedkommende har gjort seg tidligere i forbindelse med endringer er positive. Dette vil bidra til at de ansatte vil respondere lojalt i forbindelse med en endringsprosess, og i så måte bidra til at implementeringen gjennomføres i henhold til gitte føringer.

Endringsmottakelse gjennom motstand eller vilje til endringen, vil kunne bidra til å si noe om forhold som bidrar til å fremme eller hemme implementeringen av spesialistkorpset. Teori om endringsmottakelse benyttes for å se på hvilke generelle forhold avdelingen har møtt på i forbindelse med innføringen av spesialistkorpset, og hvorvidt disse har bidratt til å påvirke implementeringen eller ikke. Oppgavens tredje forskningsspørsmål er derfor formulert slik:

Forskningsspørsmål 3:

Hva slags mottakelse har endringene så langt fått i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset blant personellet?

3.4 Læring og intern erfaringsoverføring i organisasjoner

Denne delen av teorigapittelet tar for seg hva læring i organisasjoner er. I følge Røvik (2016:23) er evne til læring og erfaringsoverføring noe som kan bidra til en større sannsynlighet for at organisasjonen lykkes med sine endringer og implementeringsprosesser. Videre tar den for seg de vanligste hinder for intern erfaringsoverføring som oppstår i en organisasjon, som kan bidra til å motvirke implementerings- og endringsprosesser.

3.4.1 Læring i organisasjoner

Læring er viktig i alle organisasjoner, men behovet vil variere avhengig av hva slags aktivitet organisasjonen bedriver, hva den produserer, eller hva slags miljøer den opererer i. En organisasjon i endring søker ofte å videreutvikle seg og sine arbeidstakere, noe som knyttes tett opp mot læring (Jacobsen & Thorsvik 2013:404).

Jacobsen og Thorsvik (2013:353-354) definerer i boken *Hvordan Organisasjoner Fungerer*, læring som: «*En prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen*». Denne definisjonen forteller oss at læring i organisasjonen finner sted når noen i organisasjonen erfarer noe de mener det burde gjøres noe med. Læring kan også finne sted dersom noen foretar en problemanalyse, og forsøker å finne sammenhenger rundt det som har funnet sted, eller utvikler tiltak for å kunne løse problemer.

For at læring skal finne sted i en organisasjon, må også en rekke forutsetninger være på plass. Disse forutsetningene er blant annet at individene i organisasjonen må erfare noe av relevans for organisasjonen, og reflektere rundt dette. Videre må det noen erfarer og reflekterer, deles til andre i organisasjonen. Utveksling av denne erfaringen må kommuniseres slik at andre også får anledning til å gjøre sine refleksjoner rundt erfaringene, og således lære noe av disse. Organisasjonens medlemmer må også være i stand til å omsette den kollektive kunnskapen, til kollektiv adferd. Med dette menes at det er ikke tilstrekkelig at organisasjonens medlemmer vet hva som må gjøres, de må også sette den nye kunnskap ut i live. Dette kan bidra til å skape en læringssirkel, når individene i organisasjonen på ny gjennomfører vurderinger hvor gode organisasjonens løsninger er, og eventuelt gjennomfører en ny læringssirkel for å ytterligere forbedre organisasjonens prestasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2013:345).

3.4.2 Spredning og utnyttelse av ny kunnskap i organisasjonen

For å oppnå hva Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver som en læringssirkel er det viktig at kunnskapen som er erfart gjøres tilgjengelig. Martinsen (2018) skriver at «*Hemmelighold er læringens verste fiende ...*» (Martinsen 2018:253). For å oppnå at kunnskap spres og at erfaringer deles kan man benytte ulike metoder, blant annet sofistikerte informasjonssystemer for å få tilgang på hvordan et problem har blitt løst tidligere eller gi muligheten til å sparre med andre ansatte. En annen metode er å dokumentere beste praksis i formelle skriv eller gjennomføre seminarer eller workshops for å presentere nye idéer og gjennomføre uformelle

drøftinger av idéen (Ibid:254). For å bli en «lærende organisasjon» er det viktig at ledelsen tar grep om hvordan kunnskap skal spres, men også påvirker og tar del i prosessen.

«Lederne utvikler og finsliper felles begrepsapparat og mentale modeller for å forstå hvordan ting virker, hvordan man kan tilpasse seg miljøet, og hvordan organisasjonens mål kan oppnås. Folk på alle nivå rustes til å takle problemer og finne bedre måter å gjøre jobben på» (Martinsen 2018:254)

For å kunne dele erfaringer og benytte metodene som er beskrevet av Martinsen, er organisasjonen avhengig av at idéen er forankret hos beslutningstagere, og det er i de organisasjonene hvor ledelsen er deltagende i organisasjonens læring at organisasjonen har forutsetninger for å være en «lærende organisasjon».

3.4.3 utfordringer ved intern erfaringsoverføring i organisasjoner

Evnen til å ta lærdom av, og videreformidle såkalt beste praksis i en organisasjon i den hensikt å oppnå et konkurransefortrinn eller effektivisere endrings- og implementeringsprosesser er avgjørende. På lik linje kan overføringen av en idé fra en organisasjon til en annen, med bakgrunn i organisasjonenes særegenheter, bidra til utfordringer ved erfaringsoverføring internt i organisasjonen. Szulanski (1996) gjennomførte en studie av åtte organisasjoner vedrørende intern erfaringsoverføring. I artikkelen *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, konkluderer Szulanski (1996) med tre hovedfunn som kan bidra til å forhindre effektiv erfaringsoverføring.

Szulanskis (1996:36) hovedfunn konkluderer innledningsvis med at en av de viktigste årsakene til utfordringer knyttet til intern erfaringsoverføring skyldes mottakerens manglende kapasitet til å motta, eller prosessere erfaringene som forsøkes overført til han eller hun. Dette kan skyldes årsaker som mangel på tid, ressurser eller momenter som kognitiv kapasitet. Dette kan medføre at de erfaringene som forsøkes delt, ikke tas høyde for.

Det andre hovedfunnet Szulanski (1996:36) presenterer i artikkelen, omhandler kausal tvetydighet tilknyttet manglende forståelse for hva som er årsakssammenhengene mellom hvorfor noe er en suksess, eller ikke går som det er skal. Altså, det er utfordrende for den enkelte å kommunisere eller forklare hva som er den faktiske bakenforliggende årsaken. Man evner således ikke å kopiere eller videreformidle dette til andre i organisasjonen slik at de kan unngå, eller utnytte dette momentet.

Szulanskis (1996:36) tredje og siste hovedfunn går på det mellommenneskelige relasjonelle forholdet mellom den som deler av sin kunnskap eller sine erfaringer, og den som mottar den. Dersom det er utfordringer i relasjoner mellom dem som skal dele erfaringer, kan dette bidra til å påvirke hvordan informasjon både deles og mottas, og således påvirke hvordan informasjonen utnyttes for videre utvikling.

Som vi ser over, representerer hovedfunnene barrierer som kan bidra til en svakere erfaringsutveksling- og overføring. Manglende kapasitet, skyldes i utgangspunktet mottakerens kapasitet i forkant av erfaringsoverføringen, mens kausal tvetydighet kan skyldes mottakerens eller den som deler sine erfaringers manglende dybdekunnskaper eller evne til å se årsakssammenhenger. Den siste årsaken representerer det mellommenneskelige relasjonelle forholdet mellom de som erfaringsutveksler og kan si noe om hvordan erfaringer deles eller mottas.

I boken *Lærende organisasjoner*, skriver Wig (2018:118) at en organisasjon er et system av prosesser som utføres av mennesker, med felles formål. De menneskelige interaksjonene i forbindelse med implementeringsprosessen er viktige og funnene i Szulanski forskning tar nettopp for seg disse. Forfatterne har valgt å se nærmere på intern erfaringsoverføring for å kunne identifisere om hvorvidt avdelingen er i stand til å ta lærdom av, og videreføre de erfaringer den gjør seg i forbindelse med implementeringen av ny organisasjonsutforming. Dette vil kunne bidra til å skape forståelsen for om avdelingen klarer å overgå de faktiske barrierer som foreligger internt i organisasjonen i forbindelse med intern erfarings- og kunnskapsoverføring, eller om det oppstår utfordringer som kan bidra til å begrense implementeringsprosessen. Forfatterne valgte derfor å konsentrere seg om følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 4:

Hvilke tiltak treffes i avdelingen for å ivareta og internt overføre erfaringer gjort i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset?

3.5 Oppsummering

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

endringer, samt læring i organisasjoner. I oppgavens neste kapittel vil vi tar for oss den metodiske tilnærmingen vi har benyttet for å svare på oppgavens problemstilling.

4 Metode

Metode er en bestemt måte å innhente data på. Det innebærer måter å spørre, finne, vurdere og konkludere for å forstå fenomener eller meninger, eller finne støtte for eller avkrefte hypoteser. «*Samfunnsvitenskapen har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og i den store verden ser ut ...*» (Johannessen m.fl. 2010:29). Oppgaven tar overordnet for seg implementeringen av endring i en organisasjon, spesifikt implementering av spesialistkorpset i HMKG. Oppgavens hovedformål er å finne kjennetegn ved prosessen, og har problemstillingen; «*Hva kjennetegner implementeringen av spesialistkorpset i Hans Majestet Kongens Garde, og hvilke forhold fremmer og hemmer denne prosessen?*» På denne måten avgrenses oppgaven fra å se på funksjonaliteten til spesialistkorpset, og søkelyset rettes mot den pågående implementeringsprosessen.

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

4.1 Forskningsdesign

Oppgaven benytter et avgrenset system (HMKG) for å finne svar på problemstillingen, datainnhenting skjer i form av å benytte seks intervjuobjekter på forskjellige organisatoriske nivå. Derfor er casesdesignet et *enkeltcasestudie*, med flere *intervjuobjekter* (Jacobsen 2011:88). Bakgrunnen for valg av dette designet, var at omfanget av undersøkelsen for å besvare problemformuleringen for Forsvaret, Hæren eller Brigaden ville blitt for omfattende og tidkrevende. HMKG ble valgt med bakgrunn i avdelingens homogene personellstruktur og at forfatterne, med tanke på vår militære erfaring, ikke har noen direkte tilknytning til avdelingen.

Johannessen mfl. (2010) sin forklaring av Robert K. Yin (2007) sine 5 komponenter¹³ som bør ligge til grunn for valg av en intensiv casestudie ble brukt som utgangspunkt for å forstå tilnærmingen til et slikt intensivt design. *Problemstillingen* ble hentet fra praksis i form av forfatternes egne opplevelser av implementeringen av spesialistkorpset, og berører en definert

¹³ Problemstilling, Teoretiske antagelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antagelse og kriterier for å tolke funnene (Johannessen 2010:86-87).

prosess. *Teoretiske antagelser* har blitt gjort gjennom utarbeidelse av et teorigrunnlag som har gitt oppgaven sine faktorer og forskningsspørsmål. *Analyseenhetene* ble definert på bakgrunn av at det har fremstått som implementeringsprosessen er tydeligere på dagsorden for enkelte stillingsfunksjoner, og at det er disse nøkkelpersonene som har best forutsetninger for å mene noe om selve prosessen. *Den logiske sammenhengen mellom data og antagelse* er sammenhengen mellom oppgavens teorigrunnlag og kriteriene som har blitt valgt ut for å tolke datagrunnlaget. *Kriterier for tolkning av funnene* ble gjort ved å se datagrunnlaget opp mot de teoretiske antagelsene, og samtidig tilpasse egen teori for å bedre besvare oppgavens problemstilling.

Oppgavens metodiske tilnærming har blitt valgt på bakgrunn av at *Implementerings- og milepælsplanen* for OMT (2015) beskriver at: «Gjennom implementeringen kreves et aktivt lederskap og en proaktiv forvaltning som evner å operasjonalisere, integrere og sette i verk ordningen» (Forsvaret 2015:5). Denne beskrivelsen forstås slik at implementeringen er orientert rundt ledere og militære sjefer for å lykkes. Dette medfører at for å skape en egen forståelse for kjennetegn ved implementeringen, må man skape seg et inntrykk av implementeringsprosessens i HMKG gjennom å forstå de som driver implementeringen. «*Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon*» (Jacobsen 2011:131). Forskjeller og likheter mellom intervjuobjektene vil være viktig for å kunne besvare problemstillingen. For å oppnå dette må undersøkelsen gå i dybden hos nøkkelpersoner for å få deres opplevelse og inntrykk (Ibid:92-94). Derfor ble det benyttet intervju som den viktigste metoden for innsamling av informasjon. I tillegg har tekster og offisielle skriv fra Forsvaret, Forsvarsdepartementet og tidligere forskning, blitt brukt. Dette datamaterialet har blitt brukt til å beskrive konteksten for implementeringen av spesialistkorpset, samt gi tydeligere kontraster og dybdeforståelse av implementeringsprosessen (Jacobsen 2011:137).

4.2 Utvalg av intervjuobjekter

Undersøkelsen baserer seg på innhenting av primærdata fra personer med erfaring på området. Det vil si personer som er direkte tilknyttet det vi undersøker (Jacobsen 2011:171). Ifølge Jacobsen er det i kvalitative studier flere utvalgsriterier for hvem som bør intervjues, og kriteriene må styres etter hvilken informasjon vi vil ha av intervjuet (Jacobsen 2011:173). Derfor var det viktig å ha intervjuobjekter som antagelig ville gi mye og god informasjon (Jacobsen 2011:174). Dette var med på å sette rammene for hvem som skulle intervjues.

Implementerings og milepælsplanen til Forsvarsstaben (2015), stadfester viktigheten av et aktivt lederskap for å klare å implementere ordningen. En masterstudie skrevet av Morten Haslekås (2018) konkluderer med at en av indikatorene for at Hæren har hatt et fortrinn i implementeringen ovenfor de andre forsvarsgrenene, er en tydelig og sterk sjefsforankring (Haslekås 2018:67). Dette underbygde en antagelse om at Hæren anser sjefsforankring som viktig i implementeringen av OMT, og at sjefer på forskjellige nivå skal ha en god forståelse av prosessen.

Implementeringen av OMT, og spesialistkorpset særlig, startet blant annet med ansettelsen av en sjefssersjant for Hæren, deretter ble det ansatt sjefssersjanter videre nedover i organisasjonen. Dette betyr at ansettelse av sjefssersjanter har medført at command teamet har blitt innført. På denne måten fremstår det som at implementeringen av spesialistkorpset i en avdeling, starter i det sjefssersjanten i avdelingen blir ansatt. Dette gjør at command teamets medlemmer innehar nøkkelfunksjoner i implementeringen av OMT. Legges Rørvik (2016) sin forklaring av «den gode oversetter» til grunn for å forankre vår forståelse av command teamets rolle i implementeringen, anser vi nåværende eller tidligere medlemmer av command team som intervjuobjekter som kan gi mye og god informasjon.

Det ble utarbeidet en kravspesifikasjon som avgrenset utvalget av intervjuobjektene til å enten være, eller ha vært deltager i et command team på et av de organisatoriske nivåene i HMKG. Dette sikret oss en bredde og variasjon i utvalget. Det har bevisst blitt tatt stilling til at det skulle være en jevn fordeling av sersjanter og offiserer, og innenfor en viss grad av ansiennitet. Oppsummert var kravene knyttet til organisatorisk nivå, karriere og kompetansesøyle, stillingstype, grad og erfaring. Da implementeringen av OMT startet 1. januar 2016, ble det ikke ansett som avgjørende at intervjuobjektet innehar en nøkkelstilling på et nåværende tidspunkt, men at hun/han enten som et minimum nylig skulle innehatt en stilling som var sentral i implementeringsprosessen. Basert på utvalgskriteriene, og vår evne til å bearbeide data fra intervjuobjektene, endte oppgaven opp med seks intervjuobjekter.

4.2.1 Intervjuobjektene

Alle de vi intervjuet har, eller har hatt en stilling i et command team i HMKG. Enkelte har vært med på implementeringen av spesialistkorpset siden 2016, mens andre har tatt del prosessen underveis. Dette vil kunne gi et inntrykk av hvordan implementeringen har blitt oppfattet fra start, og hvordan dagens situasjon er i HMKG (Jacobsen 2011:172).

Intervjuobjektene har på bakgrunn av sine stillinger, inngående kjennskap og

førstehåndsintrykk av hvordan implementeringen er tenkt, og i praksis gjennomført i HMKG, og er således å betrakte som det Karp (2018) omtaler som endringsagenter. Dette gjør at deres meninger og betraktninger rundt implementeringen uansett vil gi et bilde av virkeligheten, uavhengig om denne oppfattelsen deles av flere eller ikke.

Intervjuobjektene representerer over 70 års erfaring fra Forsvaret, og er fordelt på forskjellige organisatoriske nivå, karrieresøyler og stillinger i HMKG, noe som gir en bredde og variasjon i utvalget. Dette gjør at inntrykket og meningene fra et intervjuobjekt på et organisatorisk nivå ikke behøver å samsvare med en fra et annet organisatorisk nivå. Dette kan svekke oppgavens evne til å finne tydelige kjennetegn, samtidig vil like opplevelser og oppfattelser styrke gyldigheten av et kjennetegn for HMKG som organisasjon.

Utvalget er fordelt med en halvpart innenfor OF-søylen og en halvpart innenfor OR-søylen. Dette gir en mulighet for å identifisere divergerende opplevelser av implementeringsprosessen mellom offiserer og sersjanter. Samtidig er ikke dette oppgavens hovedformål, og per i dag har flere sersjanter lik utdanningsbakgrunn som offiserene, noe som kan medføre at grunnlaget for divergerende oppfattelser hos det enkelte intervjuobjekt ikke kan tillegges karrieresøyle, men heller baseres på den enkelte persons meninger og oppfatninger.

- Intervjuobjekt 1 er sersjant og har jobbet i Forsvaret i over 10 år
- Intervjuobjekt 2 er offiser og har jobbet i Forsvaret i over 10 år
- Intervjuobjekt 3 er sersjant og har jobbet i Forsvaret i over 10 år
- Intervjuobjekt 4 er offiser og har jobbet i Forsvaret i over 10 år
- Intervjuobjekt 5 er sersjant og har jobbet i Forsvaret i over 5 år
- Intervjuobjekt 6 er offiser og har jobbet i Forsvaret i over 5 år

Av hensyn til det enkelte intervjuobjekts anonymitet vil ikke deres nåværende eller tidligere stilling beskrives, da det i flere av tilfellene er veldig få stillinger av tilsvarende type i HMKG, noe som kan avsløre intervjuobjektet.

4.3 Det åpne intervjuet

Det åpne intervjuet egner seg «*når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen*» (Jacobsen 2011:143). Undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål er avhengig av en åpen og individuell tilnærming for å oppnå valide data.

For å oppnå ønsket effekt tilknyttet åpenhet og ærlighet ble det besluttet at intervjuene skulle gjennomføres ansikt til ansikt. Erfaring tilser at intervjuobjekter har en tendens til åpne seg, og ville prate om mer fortrolige tema under slike forhold. På bakgrunn av forfatterens egen

erfaring fra Forsvaret var vi bevisst egen forforståelse av implementeringsprosessen, hva Jacobsen (2011:69) omtaler som «før-dommer». Det var derfor ønskelig med et mest mulig åpent intervju, og semistrukturert tilnærming ble valgt. Intervjueguiden ble brukt som en samtalestyrer (Jacobsen 2011:44). Hvert av intervjuene var unike, og måtte tilpasses det enkelte intervjuobjektet, dette gjorde at rekkefølge for samtaleemnene har variert fra intervju til intervju, noe som har gjort bearbeidingen av datagrunnlaget til en tyngre prosess. Samtidig var det viktig å være innom alle tema fra intervjuguiden med alle intervjuobjektene, slik at prosessen kunne bli belyst fra flest mulig sider.

Intervjuene ble gjennomført på Huseby leir for at intervjuobjektene skulle oppleve en tryggest mulig ramme, og varigheten skulle ikke overskride 60 minutter, slik at gjentakelser ble unngått. Samtlige av intervjuene ble gjennomført av den ene av forfatterne. Det ble benyttet båndopptager på samtlige intervjuer for å ivareta det enkelte intervjuobjekts synspunkter og meninger. Dette gjorde det også enklere for forfatteren som intervjuet å ta del i samtalen, og styre den etter oppgavens informasjonsbehov.

4.4 Operasjonalisering

Operasjonaliseringen av utførelsen av undersøkelsen startet allerede under utformingen av intervjueguiden¹⁴. Intervjueguiden ble utarbeidet med bakgrunn i de fire definerte forskningsspørsmålene, som er forankret i oppgavens faktorer og teoretiske rammeverk. Etter gjennomføringen av intervjuene, startet bearbeidingen av datamaterialet med å transkribere intervjuene, og deretter kategorisere informasjonen innunder faktorene (Jacobsen 2011:193). Bearbeidelsen av datagrunnlaget og kategoriseringen av informasjonen medførte ikke at det ble utarbeidet nye faktorer, men faktorene ble spisset og det teoretiske rammeverket ble nyansert. Dette innebar at faktoren *endringmotstand* ble endret til *endringmottagelse*, for å få en bedre forutsetning for den videre kategoriseringen av datagrunnlaget.

I den videre kategoriseringen av datamaterialet ble det utarbeidet underkategorier, kalt indikatorer. For å finne relevante indikatorer brukte vi oppgavens forskningsspørsmål, teori og vår daværende forståelse av datagrunnlaget. Bakgrunnen for bruk av indikatorer er at vi

¹⁴ Vedlegg 1

ønsket å strukturere datamaterialet på en slik måte at vi kunne prosessere dette best mulig, og oppnå en god begrepsgyldighet (Jacobsen 2011:194).

Tabellen under viser hvilke forskningsspørsmål og faktorer (teori) som dannet utgangspunkt for de forskjellige indikatorene vi har lagt til grunn for analysen av datamaterialet, som er grunnlaget for å finne kjennetegn til HMKG sin implementeringsprosess. I tillegg viser tabellen under sammenhengen mellom oppgavens indikatorer og intervjuguide. Hvordan vi benyttet disse til selve målingen av hemmende eller fremmende kjennetegn skisserer vi i neste tabell.

Kjennetegn tilknyttet implementeringen av spesialistkorpset i HMKG		
Faktor	Forskningsspørsmål	Indikatorer
Dekontekstualisering	Har tilgang på informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape kjennskap til overordnede målsettinger og intensjonen med spesialistkorpset?	Tilgang på informasjon Kommunikasjon Kjennskap til overordnede målsettinger og intensjon
Kontekstualisering	Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger i forbindelse med kontekstualiseringen av spesialistkorpset?	Lokale tilpasninger gjennomføres Oppfølging av endringer
Endringsmottakelse	Hva slags mottakelse har endringene så langt fått i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset blant personellet?	Endringsmotstand <ul style="list-style-type: none"> • Frykten for det ukjente • Tap av identitet • Tap av makt Endringsvillighet <ul style="list-style-type: none"> • Lojalitet • Positivitet
Erfaringsoverføring	Hvilke tiltak treffes i avdelingen for å ivareta og internt overføre erfaringer i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset?	Erfaringsdeling Erfaring systematisering

For å avgjøre om intervjuobjektets inntrykk og opplevelser innenfor de forskjellige indikatorene var å anse som såkalte fremmere eller hemmer, utarbeidet vi et skjema vi vektet datagrunnlaget vårt opp mot. Dette ga oss forutsetningen for å se sammenhengen i innsamlet data, og hvorvidt enkelte kjennetegnet kan ha påvirket eller påvirker prosessen (Jacobsen 2011:198). Tabellen viser hvordan vi har kategorisert og analysert intervjuobjektens informasjon opp mot hvorvidt deres opplevelser og inntrykk av prosessen fremmer eller hemmer den.

Faktor: Dekontekstualisering		
Hemmende	Nøytral	Fremmende
Indikator: Tilgang på informasjon og kommunikasjon		
Tilgang på informasjon		
Ingen/ fravær av informasjon	Sporadisk	Konsekvent og utfyllende
Kommunikasjon		
Ingen/ liten grad av kommunikasjon	Sporadisk	Kontinuerlig
Indikator: Kjennskap til overordnede målsettinger og intensjon		
Kan ikke forklare hensikt og målsettinger med spesialistkorpset	Kan delvis forklare hensikt og målsettinger med spesialistkorpset	God forståelse for hensikt og målsettinger med spesialistkorpset
Faktor: Kontekstualisering		
Hemmende	Nøytral	Fremmende
Indikator: Lokale tilpasninger		
Tidslinje for implementering		
Lokal tidslinje for implementering ikke etablert	Forholder seg til overordnet tidslinje for implementering	Lokal tidslinje for implementering etablert
Rammer for implementering		
Ingen endring i ansvarsfordeling	Ansvarsfordeling gjennomført i noen grad	Tydlig avklaring og kommunikasjon i forbindelse med ansvarsfordeling
Indikator: Oppfølging		
Ledelse følger ikke opp	Ledelse følger opp i noen grad	Ledelse følger opp endringer
Faktor: Endringsmottakelse		
Hemmende	Nøytral	Fremmende
Indikator: Endringsmotstand		
Frykten for det ukjente endringene medfører		
Stor frykt for det ukjente	Noen grad av frykt for det ukjente	Ingen frykt for det ukjente
Tap av identitet i organisasjonen i forbindelse med endringer		
Opplevelse av tap av identitet	Noen grad av opplevd tap	Ingen opplevd tap av identitet

Tap av makt i forbindelse med endringer		
Opplevelse av tap av makt	Noen grad av opplevd tap av makt	Ingen opplevd tap av makt
Indikator: Endringsvillighet		
Lojalitet til føringer som gis i forbindelse med endringer		
Lav vilje til å omsette/ utføre endringer	Gjennomfører enkelte endringer	Høy vilje til å gjennomføre alle endringer
Positivitet til endringer		
Ser kun begrensninger i forbindelse med endringene	Ser enkelte muligheter i forbindelse med endringene	Ser flere muligheter enn begrensninger i forbindelse med endringene
Faktor: Erfaringsoverføring		
Hemmende	Nøytral	Fremmende
Indikator: Erfaringsdeling (muntlig)		
Ingen deling av erfaringer	Erfaringer deles i noen grad	Erfaringer deles
Indikator: Erfaringsystematisering (skriftlig)		
Erfaringene dokumenteres ikke og nyttes ikke i forbindelse med evalueringer	Erfaringene dokumenteres og nyttes i forbindelse med evaluering i noen grad	Erfaringene dokumenteres og nyttes i forbindelse med evaluering

4.5 Styrker og svakheter ved data og metode

4.5.1 Datas gyldighet

Det ble lagt til grunn tre punkter for å kvalitetssjekke begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

Begrepsgyldighet er at «...data måler det de sier de måler» (Jacobsen 2011:345).

Undersøkelsens fremgangsmåte for å sjekke begrepsmessig gyldighet har vært støtte fra kollegaer som ikke er en del av undersøkelsen, som ved gjennomlesning vil kunne ha en formening om at begrepene er fornuftige. Samtidig vil også likhet mellom intervjuobjektens begreper bekrefte eller avkrefte om målebegrepene som benyttes er fornuftige (Ibid:348). I tillegg anser vi vår egen kjennskap til Forsvaret som med på å øke oppgavens begrepsmessige gyldighet.

Intern gyldighet er «...forhold som samvarierer, samtidig som de henger kausalt sammen ...» (Jacobsen 2011:345). I likhet med validering av begrepsgyldighet har utenforstående med tilknytning til HMKG lest igjennom datagrunnlaget, og konklusjoner underveis i prosessen. Det har vært med på å bekrefte at funnene i studien er relevante (Jacobsen 2011:215).

Oppgaven har ikke benyttet respondentvalidering, noe som kan være med på å begrense den interne gyldigheten, samtidig har begge forfatterne jobbet med datagrunnlaget hver for seg, og alle funn har blitt diskutert mellom forfatterne. Dette er med å øke fortroligheten til funnene (Jacobsen 2011:220). Samtidig er utvalget av intervjuobjekter til oppgaven lavt, noe som svekker den interne gyldigheten. Derfor har det vært viktig med intervjuobjekter som kan gi god og riktig informasjon. Utvalget fremstår som at de har god forståelse for HMKG, spesialistkorpset og prosessen. Intervjuobjektets anonymitet har også vært positivt for fremskaffelsen av sannferdige data (Ibid:217-218). Dette gjør at informasjonen fra intervjuobjektene fremmer den interne validiteten, samtidig som det lave utvalget kan medføre at våre intervjuobjekter ikke representerer den gjennomsnittlige opplevelsen i HMKG.

Eksterngyldighet er «... der resultatene kan overføres til andre områder (kan generaliseres) ...» (Jacobsen 2011:345). Denne oppgaven har ikke et godt nok datagrunnlag fra forskjellige type intervjuobjekter og avdelinger, og er for avgrenset i tid for å gjennomføre en teoretisk generalisering for Hæren (Jacobsen 2011:96). Derfor har ikke oppgaven en god ekstern gyldighet. Oppgaven kan derimot benyttes som sammenligningsgrunnlag for fremtidig forskning, for å understøtte en fremtidig teoretisk generalisering.

4.5.2 Forskning i egen organisasjon

Som ansatte i Forsvaret er det helt tydelig at vi har møtt denne oppgaven «... med en forståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi, svært ofte ubevist, bruker til å tolke det som skjer rundt oss.» (Johannsen m.fl 2010:38). Dette kan påvirke hvordan vi forstår data som samles inn, og oppnå en for høy grad av nærhet (Jacobsen 2011:40). Allikevel er denne forforståelsen avgjørende for å forstå konteksten datagrunnlaget ble samlet inn i (Johannessen 2010:38). Vår tjenesteerfaring fra Hæren gir et naturlig innpass i HMKG, og kan medvirke til at intervjuene vil være mer åpne og ærlige. I tillegg snakker vi samme «språk» som intervjuobjektene, noe som vil gjøre det enklere å forstå hverandre (Jacobsen 2015:56). Samtidig kan det å intervju personell fra Hæren, gjøre at det kan være vanskelig å opprettholde en kritisk avstand (Jacobsen 2015:57). Dette var en medvirkende årsak til at vi valgte HMKG for casestudiet. Ingen av forfatterne har tjenestegjort i HMKG, og det foreligger en metodisk forpliktelse ved gjennomføring av forskning. Dette har gjort det lettere å opprettholde en balanse mellom nærhet og distanse til det som blir undersøkt (Jacobsen 2011:39-40).

Vår forforståelse er også en svakhet som leseren må være bevist. Begge oppgavens forfattere har vært tett på prosessen, og en forfatter har innehatt en nøkkelstilling i forbindelse med implementeringen i sin tidligere avdeling. Dette kan påvirke tolkningen av data, og gi for høy grad av nærhet. Det vil også være en mulighet for at vi uten viten har sensurert oss selv, da vi indirekte kan ha en følelse av kjennskap til intervjuobjektene (Jacobsen 2015:57).

4.5.3 Metodevalget

«Samfunnsforskningens studiefelt er mennesker, og mennesker har meninger og oppfatninger om både seg selv og andre ...et mangfold av meninger og oppfatninger, som ikke er stabile, men som stadig er under endring.» (Johannesen et al. 2010:31). Vårt studie er avgrenset i tid med et intervju per person. Det finnes heller ingen harde tall som sier at «slik er det». Derfor kreves det et mangfold av fremgangsmåter og metoder for å oppnå et mest sannferdig resultat på undersøkelsen (Ibid). Med et intervju av seks intervjuobjekter blir oppgaven kun et delvis og tidsbegrenset inntrykk av virkeligheten. Dette kan gjøre våre konklusjoner uaktuelle når oppgaven er ferdig, samtidig er dette et faktum som samfunnsvitenskapen, uavhengig av metodevalg, ikke kommer utenom (Jacobsen 2011:38).

4.5.3.1 Intervju

Intervju stiller høye krav til den som intervjuer, og utformingen av tematikk (intervjueguiden) for intervjuet. Under gjennomføringen av intervjuene opplevde forfatteren som gjennomførte dem kompleksiteten rundt det å lede et godt semistrukturert intervju.

Det semistrukturerte intervjuet gjør at det også kan oppstå en konflikt tilknyttet «doble spørsmål», det vil si at spørsmålet faktisk inneholder mer enn et spørsmål, og det er uklart hva intervjuobjektet faktisk har svart på (Jacobsen 2011:367). Ved å benytte en semistrukturert intervjueguide som samtalestyrer oppdaget vi det at det var utfordrende å følge idealet til det åpne intervjuet, som er å ivareta detaljgraden i informasjonen samtidig som vi ville få besvart de samme spørsmålene (Jacobsen 2011:171). Det ble gjennomført flere intervjuer, med forskjellige personer, divergensen mellom deres tolkning av spørsmålet vil kunne resultere i at de svarer i forskjellige kontekster. Dette kan være utfordrende å fange opp, og det er foreliggende en mulighet for at dette har inntruffet.

Da tidsperioden for gjennomføringen av intervjuet inntraff, var realiteten at kun en av forfatterne hadde mulighet til å gjennomføre alle intervjuene. Ved å ha to intervjuere ville det vært bedre mulighet for å fange opp eksempelvis kroppsspråk både hos intervjuobjektet og

intervjueren, og man kunne stilt andre oppfølgingsspørsmål. Den andre svakheten er evnen for begge forfatterne å analysere svarene. Bruken av båndopptager, og at begge forfatterne har hørt igjennom datamaterialet, har gjort det mulig for forfatteren som ikke deltok, å danne seg et bilde av konteksten intervjuet ble gjennomført i.

4.5.3.2 Kildekritikk

I forbindelse med utvalg av teori, er det som regel ønskelig med flest mulig nyanser. Det kunne derfor med fordel blitt benyttet flere ulike teorier fra andre forskere for å bidra til å skape større bredde i analysen av datagrunnlaget. Teorien innhentet i forbindelse med oppgaven er heller ikke nødvendigvis av den nyeste, noe som kan bety at den ikke er like treffende for dagens moderne organisasjoner, som den var da den ble skrevet. Dette gjelder spesielt teorien tilknyttet kunnskap- og erfaringsoverføring, og implementeringsteorien.

Mangelen av å beskrive eller å utlevere intervjuobjektens nåværende eller tidligere stilling og funksjon i HMKG, kan redusere leserens evne til å vurdere det enkelte intervjuobjekts troverdighet. På denne måten svekker vi leserens innsyn og mulighet til å selv vurdere viktigheten og riktigheten av våre funn.

4.6 Etiske retningslinjer

For å ivareta krav om åpenhet og handle etisk korrekt ble de tre grunnleggende kravene til forholdet mellom forsker og de det forskers på benyttet: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Johannesen m.fl 2010:91 og Jacobsen 2011:45).

Åpenhet ble ivaretatt ved å informere om intensjonen med oppgaven til HMKG, slik at det kunne være enighet om at dette var noe HMKG som organisasjon ville vær en del av. Derimot ga vi ikke ut intervjuguiden til intervjuobjektene fordi vi ikke ønsket at de skulle forberede seg på spørsmålene for å gi et inntrykk av at forståelsen og implementeringen av OMT i HMKG er bedre enn den faktisk er (Jacobsen 2011:45). I tillegg har samtykkeskjema til undersøkelsen forklart hensikten og formålet med oppgaven, og tydeliggjort frivillighet og muligheten til å trekke seg.

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

I denne oppgaven er enkelte ord og uttrykk som er muntlig og typiske for enkelte av intervjuobjektene blitt fjernet, men ikke den grad at det kan kalles «feil» data (Jacobsen 2011:48-49). Denne tilnærmingen er med å sikre det enkelte intervjuobjekts anonymitet.

5 Presentasjon av funn og drøfting

5.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil vi presentere og analysere datagrunnlaget. Vi vil videre drøfte disse opp mot det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for oppgaven.

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

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Har tilgang på informasjon og kommunikasjon bidratt til å skape kjennskap til overordene målsettinger og intensjonen med spesialistkorpset?

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

I forbindelse med oppstarten av implementeringen av spesialistkorpset i HMKG, fremkommer det at majoriteten av intervjuobjektene innledningsvis opplevde tilgangen på informasjon fra overordnet nivå som god. Dette synliggjøres blant annet gjennom hva intervjuobjekt 1 uttaler om tilnærmingen som ble tatt i januar 2016:

«Da hadde vi et seminar hvor vi hadde en god gjennomgang av grunnlagsdokumenter for OMT, hvor det også ble satt av tid til å sette seg inn i dokumentene, og diskutere utfordringer og hvordan dette skulle foregå» (IO 1)

I forbindelse med det innledende arbeidet med implementeringen av spesialistkorpset, tolker forfatterne datamaterialet dit hen at det fra nivået over HMKG ble sørget for god kommunikasjon og informasjonsflyt. Blant annet gjennom seminaret intervjuobjekt 1 beskriver. Intervjuobjekt 3 uttaler videre at:

«Det var veldig mye og god informasjon, og det var en del endringer i starten, så vi tok det vi kunne ta tak i som var håndfast og brukte dette ... vi hadde egentlig ganske god kontroll på det som kom ut av dokumenter, og god dialog med sjefssersjanten i Hæren. Vi fikk med det tidlig ut ganske mye.» (IO 3)

Ses dette i sammenheng med hva Karlsen m. fl (2018:56-58) skriver om viktigheten av at organisasjonen forstår og bifaller hva som skal skje fremover i forbindelse med

endringsprosessen, fremstår det som at det innledningsvis ble sørget for en god oppslutning om endringene gjennom informasjonsdeling og samspill. Dette er noe som også fasiliterer for utviklingen av endringslyst gjennom å skape forståelse for at endringen er påkrevd, og hvilke muligheter den faktisk kan gi (ibid:56)

Ses dette i sammenheng med hva Røvik (2016:261-262) skriver om dekontekstualisering og løsrivningsfasen, og viktigheten av en god forståelse for organisasjonsidéen som skal implementeres, underbygges forfatterens forståelse for at det innledningsvis ble skapt gode rammer for å få en god dekontekstualiseringsprosess og forankring av idéen nedover i hierarkiet.

På den annen side fremkommer det av datagrunnlaget at ettersom implementeringen skrider frem, mener flere av intervjuobjektene at denne informasjonsdelingen og kommunikasjonen avtok, og at det ikke lenger var en like hyppig dialog med det overordnede nivået.

«Du kan si det var veldig påtrykk det første året, da var det informasjonsflyt og sånn. Men nå er det så enkelt som at når du går inn på intranett og ser på arkfanen OMT og ser når den sist var oppdatert, så skjønner du hvor stor oppfølging det er om dagen. Det var veldig bra innledningsvis, men så dabbet det av ettersom man mener at det (spesialistkorpset) har en effekt, og så sier man seg fornøyd, og fokuset rettes en annen vei». (IO 1).

Intervjuobjekt 1s uttalelse, vitner om at den opplevde oppfølgingen av OMT og implementeringen av spesialistkorpset oppleves som avtakende på bataljonsnivået og nedover. Datagrunnlaget kan videre tolkes som om det skapes en avstand til organisasjonsidéen med bakgrunn i hvordan dagens kommunikasjon gjennomføres:

«Fra overordnet nivå er det mangelfullt, man tar det (spesialistkorpset) opp i tide og utide i forskjellige sammenhenger, men der som på mange områder blir man fanget av tiden og oppdraget som må løses, og prioriteten for spesialistkorpset er ikke der den var lenger» (IO 1)

Settes dette i sammenheng med hva Røvik (2016:291-292) skriver om at dekontekstualisering er en kontinuerlig prosess som strekker seg ut i både tid og rom, og som bør studeres på nært hold for å gi en så valid og representativ oversettelse som mulig, kan vi se tendenser til hvordan den nåværende informasjons- og kommunikasjonsflyten, som oppleves som at den tas opp i «tide og utide», er noe som er blitt et viktig kjennetegn ved denne implementeringsprosessen.

På den annen side, opplever vi at forståelsen for hensikten og intensjonene med spesialistkorpset i HMKG fremdeles fremstår som svært god. Dette kommer tydelig til syne gjennom svarene intervjuobjektene gir når de får spørsmål om å redegjøre for hensiktene og målsettingen med OMT.

«... før jeg kom til Garden var jeg involvert i både utviklingen av OMT og OR-korpset i rollen der. Så jeg kjenner til de overordnende strukturmessige hensiktene ...» (IO 2)

Ifølge Røvik (2016) er det avgjørende for kontekstualiseringsprosessen at man kjenner til organisasjonsidéen i kontekst X, før man oversetter og implementerer denne i kontekst Y, altså HMKG. Det tolkes derfor dit hen at til tross for den avtakende informasjonsdelingen, fremstår det som at intervjuobjektene har en svært god grunnleggende forståelse for selve organisasjonsidéen og dens hensikt, noe som også anses som et viktig kjennetegn ved implementeringsprosessen.

Alt i alt:

Som det fremgår av datagrunnlaget presentert over, og teorien lagt til grunn i forbindelse med drøftingen, tolkes det av forfatterne at dekontekstualiseringsprosessen kjennetegnes ved at informasjonen og kommunikasjonen i forbindelse med oppstarten av implementeringen ble oppfattet som god. På den andre siden fremgår det at den per nå oppleves som avtakende, noe som bidrar til å skape en avstand mellom nivået som sitter på den originale organisasjonsidéen, og dem som skal implementere den. Dette tolkes av forfatterne som et forhold som kan bidra til å hemme implementeringsprosessen. Samtidig redegjør alle intervjuobjektene godt for både målsettinger, intensjonen og hensikten med OMT, noe som tolkes av forfatterne som et forhold som kan bidra til å fremme det videre arbeidet med implementeringsprosessen av spesialistkorpset.

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

Har det blitt gjennomført lokale tilpasninger i forbindelse med kontekstualiseringen av spesialistkorpset?

For å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål 2, ba vi intervjuobjektene utdype sine betraktninger om hvordan de så langt hadde opplevd implementeringen av spesialistkorpset i avdelingen. Videre ble de spurt om hvordan de har tilnærmet seg organisasjonsidéen og om de hadde gjort tilpasninger av den før implementeringen ble iverksatt.

Samlet sett uttaler intervjuobjektene at de stort sett opplever spesialistkorpset som hensiktsmessig utformet for HMKG, og at det således ikke har vært nødvendig å gjennomføre store lokale tilpasninger av selve organisasjonsidéen. Noe som nevnes av flere av intervjuobjektene som positivt, er de klare rammene, med tydelige ansvar, - rolle, - og myndighetsfordeling som fremkommer gjennom arbeidet med implementeringen av spesialistkorpset. Innholdet i reformen blir altså jevnt over godt mottatt:

«Fordelen er at den nye ordningen sørger for en mer rendyrket rolleforståelse, istedenfor at alle driver med alt. Nå kan troppssjefene faktisk fokusere på sine ting, og det blir veldig enkelt opp imot hvem som gjør hva. Nå har vi en bedre rolleavklaring for oppgaver» (IO 4)

Selv om det i generelt uttales å være lite behov for å gjøre store tilpasninger, oppleves det av intervjuobjektene som at grunnlagsdokumentene gir klare rammer, men også frihet innenfor disse. Dette anses som positivt.

«Jeg føler at grunnlagsdokumentene er veldig bra, så handlet det om å ta seg tiden, og gjøre den innsatsen som kreves for å operasjonalisere det i avdelingen.» (IO 1)

Spesifikt omtaler samtlige intervjuobjekter at det har blitt brukt tid på å finne offiserens og sersjantens rolle, enten i form av personlige egenskaper eller en internt overordnet tilnærming på hva som skal være den enkeltes oppgaver. De opplevde tydeligere rammene tolkes av forfatterne å være et viktig kjennetegn ved prosessen, fordi den bidrar til hva man opplever som en effektivisering av hverdagen til den enkelte:

«Så vi har en helt klar rollefordeling for hvordan det flyr i Garden. NK er stabssjef med stor S. Jeg har ingenting med den den staben gjør, men den jobber for at Garden og jeg for gjort jobben min. Min sersjant har alt med hva avdelingen må gjøre for å kunne løse oppdrag, prosedyrelojalitet osv. Dette fristiller kapasitet i min hverdag» (IO 2)

På den annen side fremkommer det av enkelte at det savnes en helhetlig plan for hvordan spesialistkorpset skal implementeres i avdelingen. Med tanke på tidshorisont er det ikke blitt kommunisert for de ansatte andre tidspunkter enn det som fremgår av Stortingsproposisjon 111LS, vedtatt av Regjeringen Solberg 2015, altså implementert innen utgangen av 2020. Ses dette i sammenheng med hva Røvik (2016) skriver om kontekstualisering av nye organisasjonsidéer, hvor idéene fortrinnsvis bør settes inn en lokal tidslinje, kan man forstå hvorfor enkelte av intervjuobjektene uttaler at de savner en helhetlig plan. Ved å sette en lokal

tidslinje som skisserer ulike milepæler kan man bidra til å holde ideene dagsaktuelle og relevante, og således øke sjansen for en vellykket implementering (Røvik:2016:302-303).

Videre beskriver samtlige intervjuobjekter utfordringer tilknyttet kulturelt betingede forhold. Disse forholdene er med på å påvirke om avdelingen vil kunne beholde personell lenge nok i stillingen til å få opparbeidet seg den erfaringen som behøves, for å kunne imøtekomme krav som stilles. Her nevnes blant annet utfordringer knyttet til manglende insentiver, noe som ses på av flere av intervjuobjektene som nødvendig for at man ønsker å jobbe lenge nok på et gitt nivå.

«Nettopp, fordi vi mangler verktøyene ... det renner jo ut småbefal hver sommer. Politihøyskole eller andre sivile ting, fordi, hva er fremtiden a? Den er i Forsvaret til man er 35 år, og hva skjer etter det? Det river jo ikke skinnet av pølsa og si på CV 'n at man har vært lagfører i x antall år når du skal begynne å søke noe sivilt.» (IO 2)

Eksempelvis vil mange se det som avgjørende å få utdannet seg på ved siden av jobben som troppssersjant, slik at han eller hun også skal ha tilførsel av kompetanse utenfor Forsvaret. Dette med bakgrunn i at fremtidsperspektivet Forsvaret kan tilby i dag, ikke oppleves som godt nok for spesialistene. Et annet moment er behovet for selvrealisering blant yngre i dag, noe som i det lengre løp vil kunne begrense seg dersom man står lenge i samme stilling. Dette skyldes at man per tiden ikke kan tilby noe form for kursing eller utdanning som bidrar til å gi annen form for stimuli, utover militærfaglig påfyll. Flere av intervjuobjektene uttaler at det i Norge i dag er forventet at man i 20-årene tar en form for utdanning. Dette fasiliterer ikke OMT for, noe som gjør det utfordrende for avdelingen å beholde personell i stilling. Manglende mulighet for å kan tilby en fremtidig karriereretning, eller en form for kursing og kompetanseheving som opplever flere intervjuobjekter som utfordrende:

*«Å skape en lokal forståelse for at **dette** er mulighetene og sånn, er til tider vanskelig. Også på grenadernivå. De lurte på hva jeg kan forvente. Største utfordringen er aldersgruppen 25-30, hvor du har jobbet på lagsnivå til en alder av 27 år, begynt på troppsnivå og så spør de, OK, hva skjer videre for meg nå? (IO 1)*

Utfordringen ovenfor, omtales av flere av intervjuobjektene som opplevd som en ekstern problemstilling, som avdelingen ikke har anledning til å gjøre noe med. Ses dette opp mot kontekstualiseringsteori og det Røvik (2016) omtaler som innskrivningsregler, tolker forfatterne det dit hen at det oppleves som vanskelig å gjennomføre lokale tilpasninger av organisasjonsidéen. Selv om det i utgangspunktet ikke oppleves som et stort behov for lokale tilpasninger organisasjonsidéen for å ivareta den militærfaglige driften, dukker det opp

utfordringer tilknyttet menneskelige faktorer. Disse faktorene omhandler at det oppleves som vanskelig å skape forutsetninger for at personell blir stående lenge nok i stillingen til å opparbeide seg nødvendig kompetanse i henhold til intensjonen med spesialistkorpset i OMT. Ses dette videre i lys av hva Røvik (2016) skriver om viktigheten av at organisasjonen ser ideen som relevant for seg, ses dette på som et viktig kjennetegn av prosessen (ibid:302-303).

Alt i alt:

Det tolkes som om utformingen av spesialistkorpset blir opplevd som hensiktsmessig av HMKG for å ivareta den militære driften. Det tolkes også som avdelingen har gjort lokale tilpasninger som kjennetegnes blant annet ved en klarere ansvar, - rolle, - og myndighetsavklaring i avdelingen. Dette er noe som anses som et forhold som bidrar til å fremme implementeringsprosessen, fordi intervjuobjektene opplever de positive effektene dette gir. Samtidig tolkes det dit hen at den manglende opplevelsen av en helhetlig tilnærming til implementeringen, gjennom eksempelvis manglende lokale tidslinjer, bidrar til å hemme implementeringen, fordi den bidrar til å svekke tilliten til tilnærmingen ledelsen har for implementeringsprosessen. Det fremkommer også at avdelingen opplever at de ikke har de tilstrekkelige verktøyene eller mulighetene til å gjøre noe med de menneskelige faktorer som stimuli gjennom å tilby kurs eller utdanning som kan bidra til selvrealisering. Dette innebærer blant annet manglende mulighet for å gi tilstrekkelig forutsigbarhet for ungt personell. Dette bidrar, ifølge intervjuobjektene til at ungt befal ikke blir værende lenge nok i stilling til å opparbeide seg den kompetansen som kreves for at de skal kunne utfylle sin rolle i henhold til de krav formelle krav som stilles gjennom OMT. Dette anses som et forhold som kan bidra til å hemme implementeringsprosessen, med bakgrunnen i den frustrasjonen intervjuobjektene opplever, kan bidra til en motvirkning av implementeringen.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Hva slags mottakelse har endringene så langt fått i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset blant personellet?

For å kunne svare på oppgavens tredje forskningsspørsmål, ba vi intervjuobjektene dele sine betraktninger rundt eventuelle utfordringer eller hindringer de så langt har møtt på blant personellet i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset.

Ingen av dem mener at det er noen spesifikk motstand mot de endringene som påføres med implementeringen av spesialistkorpset i HMKG. Intervjuobjekt 3 forklarer dette med at:

«Jeg tror egentlig at Garden er ganske endringsvillig, så det har egentlig gått ganske

smertefritt.» (IO 3).

Derimot er den tilbakevendende tematikken, i likhet med betraktningene rundt lokale tilpasninger av organisasjonsidéen, fraværet av helhet i implementeringen på overordnet nivå:

«Svakheten i systemet det er jo for det første at man har nøstet opp i alt på en gang. Man skulle gjøre noe med sersjantkorpset, OMT, og så skal man også gjøre noe med Krigsskolen samtidig» (IO 4)

Det intervjuobjekt 4 forteller er at det oppleves som at alt skal endres på en gang, og at dette er en svakhet for implementeringen i hele Hæren. Dette er eksterne forhold som HMKG ikke direkte kan gjøre noe med og som påvirker utfallet av implementeringen av spesialistkorpset i avdelingen:

«... litt hoderisting var det nok når utdanningsreformen kom så tett på OMT. Rett og slett fordi vi så at vi ikke var klare med de nye troppssersjantene som skulle ta imot de nye troppssjefene, der er vi ikke enda. Alt går, vi skal få det til, men det er ikke optimalt. Den prosessen skjedde nok fortere enn vi har klart å absorbere det ...» (IO 3).

Intervjuobjekt 3 forklarer at det ikke har vært en veldig frustrasjon, men at endringene i utdanningsreformen er noe som skaper hodebry i implementeringen, og bekrefter at utdanningsreformen medfører en serie av endringer det har vært utfordrende å ta grep om. Allikevel sier ikke intervjuobjekt 3 at de motsetter seg endringen, men heller at de skal få det til på tross av forutsettingene. Samtidig deles hodebryet rundt hvordan HMKG skal imøtekomme nye troppssjefer av flere av intervjuobjektene. Intervjuobjekt 6 sier at det er:

«Det er i hvert fall ikke lagt noen føringer eller anbefalinger eller tips og råd for hvordan vi i størst mulig grad skal ta imot de kommende troppssjefene. Det har vært sånn, vi må ta imot de med åpne armer, men hva faen betyr det da? Hvordan gjør vi det da ... Jeg har ikke svaret der ...»

Intervjuobjekt 6 uttrykker en grad av oppgitthet tilknyttet sammenhengen mellom hvordan utdanningsreformen er og hva dette vil bety for HMKG, og hvordan avdelingen i praksis skal imøtekomme de nye utfordringene. Det fremstår for forfatterne at utfordringer tilknyttet årsakssammenhenger kommer spesielt til syne gjennom hvordan utdanningsreformen påvirker HMKG. Intervjuobjekt 3 fortsetter sin betraktning rundt opplevelsen av utdanningsreformen og hvordan det påvirker selve gjennomføringen av implementeringen av spesialistkorpset.

«... spesielt opp imot rekrutteringen av de yngste. Det og særlig, «nå vil jeg at du skal gå på LF skolen» hva er så funksjonen? Jeg har ikke peiling. Det er på en måte kommet nå i det siste, vi begynner å få en fagplan på lagførerskolen, vi vet hvor mange de skal ta inn og hva de kan forvente i andre enden, men det visste vi ikke for

seks måneder siden. Det har nok vært litt sånn ekstra utfordrende i det, og spesielt rekruttere nye og fortelle de hva det er for noe» (IO 3).

Ses utfordringene tilknyttet utdanningsreformen i sammenheng med Szulanskis (1996) tre hovedfunn om utfordringer ved erfaringsoverføring, er det tydelig at det har vært og er vanskelig for intervjuobjektene å forstå årsakssammenhengen mellom alle endringene som gjennomføres. Mengden av endringer blir så stor at én ikke har endringskapasitet til å prosessere grunnlaget for alle endringene. Slik forfatterne tolker datagrunnlaget, opplever intervjuobjektene at det oppstår en kumulativ effekt, hvor endringer følger på endringer. Dette kan medføre en grad av stress og oppgitthet, eventuelt også frustrasjon (Jacobsen & Thorsvik 2013:391). Ses Jacobsen & Thorsvik (2013) sin teori i sammenheng med hva Meyer og Stensaker (2018) beskriver som multiple endringer, hvor enkelte ikke får muligheten til å bygge forståelse for den ene pågående prosessen før en ny begynner, kan det være sannsynlig at det kan oppstå usikkerhet vedrørende hva endringene vil bety for den enkelte og systemet. Dette er noe som kan føre til motstand mot endring (Jacobsen og Thorsvik 2013:392). Intervjuobjektens opplevelse av at avdelingens implementeringsprosess internt, påvirkes av endringer HMKG ikke kan påvirke bidrar til å skape nye utfordringer for hvordan de skal imøtekomme disse endringene anses som et kjennetegn ved prosessen.

Et annet eksternt forhold som skaper utfordringer som intervjuobjektene mener at indirekte eller direkte påvirker implementeringen av spesialistkorpset, er det å klare å beholde personell lenge nok for å bygge spesialistkorpset.

«Det andre verktøyet vi mangler, er jo faktisk å sørge for at vi har ståtid på lavere nivå. Kort ståtid på lavere nivå gjør at vi ikke klarer å få erfarne nok, gamle nok troppssersjanter ... fordi de ønsker å skaper seg en langtidshorisont på jobb. Det kan vi ikke gi dem» (IO 2)

Utfordringen som intervjuobjekt 2 referer til dreier seg primært om tilsettingsforhold, men opplevelsen av manglende verktøy for å beholde personell omtales av alle intervjuobjektene. En annen gjenganger er manglende karriere og tjenesteplaner for å kunne skape en forutsigbarhet for muligheter. Intervjuobjekt 6 sier at:

«...her i Garden i nyere tid er det ikke stort nok fokus på det. Jeg har ikke hørt om karriere og tjenesteplan for meg selv for eksempel. Og det vil være helt avgjørende for meg om jeg fortsetter eller ikke.» (IO 6).

Det er tydelig at det å planlegge sin egen eller sine ansattes karriere er viktig, og påvirker hvordan de ansatte og intervjuobjekter opplever mulighetene sine i Forsvaret. Intervjuobjekt 3 opplever det er en divergens mellom ønsket slutttilstand på implementeringen og hva man kan tilby av intensiver, og sier at:

«Ut i fra hva som ble forespeilet så ja, jeg hadde nok håpet at karriere og tjenesteplanene var på plass tidligere ... vi klarer ikke å gå inn og love noe stillinger.» (IO 3).

Det å skape forutsigbarhet, og å fortelle hvor ansatte skal jobbe i fremtiden, «... spesielt for de yngre er viktig å fokusere mot fremover» (IO 3), for å sørge for at personell står over tid anses av intervjuobjektene som viktig. Knyttet dette opp mot teori om endringsmotstand, og det Jacobsen og Thorsvik (2013:392) omtaler som frykten for det ukjente, kan manglende evne til å kunne forespeile eller gi lovnader om videre karriere og tjenestevei bidra til å skape en situasjon preget av usikkerhet og uvisshet for spesialistene og offiserene. For mange kan dette oppleves som skremmende, noe som resulterer i at de ansatte ikke har mulighet for å planlegge for en fremtid i Forsvaret. Dette fordi ønsket om forutsigbarhet og trygghet blir viktigst. Denne usikkerheten og potensielle misnøyen kan, ifølge Jacobsen og Thorsvik (ibid), være en såpass stor belastning for mange at de motsetter seg endringen. Slik forfatterne forstår det i denne sammenheng omhandler det når enkelte har «opparbeidet» seg nok motstand og slutter, at det påvirker implementeringsprosessen. Det er klare indikasjoner på at manglende evne til å planlegge de ansattes karriere og tjeneste, påvirker sjefer og ansatte, og at det hos enkelte vil resultere i motstand mot endring. Dette vil påvirke oppbyggingen av spesialistkorpset i negativ forstand, og derfor hemme implementeringen.

Den siste omforente bekymring rundt ståtiden for yngre befal, knyttes direkte opp mot kulturelt betingede forutsetninger:

«... jeg tror ambisjonen om å ha unge mennesker i samfunnet Norge til å stå så lenge på så lavt nivå med såpass lite insentiver som man egentlig her er litt ambisiøst» (IO 6).

For intervjuobjekt 6 er det sammenhengen mellom hva som kan tilbys av Forsvaret og hva som kan tilbys av det sivile samfunnet, som ikke sammenfaller godt nok, enten akademisk eller jobbrelatert, og det vakuemet som oppstår når denne uteblir. Intervjuobjekt 4 mener at dette har en sammenheng med hvilke rammer som er lagt til grunn for ordningen, og sier at:

«Å det tror jeg er litt sånn der at vi Norge er veldig godt stilt, vi liksom, vi har tatt litt etter amerikansk ... Og det er der jeg føler vi bommer litt, at det, rett og slett litt sånn unorsk» (IO 4)

Dette underbygges av intervjuobjekt 5 sin betraktning rundt at tjenesten kan oppleves som repetitiv og at det foreligger få personlige utviklingsarenaer utenfor jobben:

«ta noen deltidstudier, ved siden av, et tettere samarbeid med høyskoler ... det er jo det folk er redde for at man sitter som en sersjant i mange år også blir man plutselig sivil, også sitter man med 15 års jobberfaring som egentlig ikke gir en sivil arbeidsgiver noen ting da» (IO 5).

Ses dette i sammenheng med tidligere personellordninger hvor opprykk til offiser eller tradisjonelt stillingsbytte etter to til tre år var normalt. Har implementeringen tydelig endret de mulighetene som forelå i form av tidlig i karrieren kunne møte nye utfordringer, som potensielt kunne gi status eller mestring. Ses dette opp mot hva Jacobsen & Thorsvik (2013) referer til om tap av identitet, kan manglende utvikling i tråd med samfunnets forventinger til utdanning og ansvar medføre at den enkelte spesialist ikke opplever å tilfredsstille behovene for sin ønskede identitet. En slik følelse hos den enkelte sersjant (eller offiser) kan medføre en opplevelsen av meningsløshet og resultere i endringsmotstand, og i verstefall slutter.

I forbindelse med endringer kan mange også motsette seg disse med bakgrunn i opplevet tap av mulighet til å påvirke, og tap av makt (Jacobsen & Thorsvik 2013:394). Intervjuobjekt 1 sier at:

«... det jeg opplever, det var det største ankepunktet innledende, når OMT ble besluttet, så opplevde jeg at sjefene var sånn super passive, i forhold til, søren, her kommer det en og tramper på tærne, og skal ta over ansvaret mitt ...» (IO 1)

Intervjuobjekt 1 sin beskrivelse av hvordan det ble opplevd i starten har tydelig indikasjoner på at sjefer har følt at de har blitt fratatt makt i forbindelse med innføringen av spesialistkorpset. Samtidig fortsetter intervjuobjekt 1 med *«... jeg opplever at sjefene har modnet litt i forståelsen av at sersjantene ikke overtar noe, vi styrker dere.» (IO 1)*, noe som indikerer at dette ikke er et daglig problem i HMKG i dag. Dette underbygges av helheten i alle intervjuobjektene svar under intervjuene, og kan eksemplifiseres gjennom det at intervjuobjekt 1 sier at *«... det blir jo en veldig personavhengig greie, og det er det jeg mener er styrken til dette»*, noe som underbygger HMKG i større grad har et fokus på å utnytte offiserens og spesialistens styrker og svakheter, fremfor å se på det som konkurrerende karrieresøylar. Forfatterne opplever at intervjuobjektene i mange sammenhenger ser positivt på implementeringen.

Intervjuobjekt 1 fremhever den nåværende kulturen og viljen i avdelingen som viktig for å lykkes:

«... det har likevel vært en stor iver i avdelingen for å lykkes. Vi ønsker å utvikle oss, vi ønsker å oppnå resultater ...» (IO 1).

Intervjuobjekt 3 sin betraktning vedørende motstand mot endring i avdelingen er at dette ikke er noe særlig utfordring, og bekgrunner dette med at *«... dette er besluttet i stortinget, da er det bare å holde kjeft og iverksette, så vi bare ta dette som det kommer, då får vi spille inn de spørsmålene vi har ...»*

Det er slik intervjuobjekt 3 ser det ikke et alternativ for HMKG å ikke etterkomme de føringene som gis med bakgrunn i dets hierarkiske inndeling. Dette er en oppfatning som flere av intervjuobjektene fremviser. Lojaliteten til implementeringen står sterkt i avdelingen, og kommer til syne gjennom høy endringsvillighet i avdelingen. Intervjuobjekt 4 sier at:

«... jeg kan oppleve at noen kan bli veldig sånn der, at de sitter og liksom det er kaos ... jeg synes vertfall vi har de rammene vi trenger, vi har fått stillingshjemer ... jeg opplever at jeg har det jeg trenger» (IO 4)

Det intervjuobjekt 4 ønsker å fortelle, er at det er viktig å ha fremdrift og ikke vente på alt skal være på plass, men heller ta del i utviklingen selv. Intervjuobjekt 1 fremhever at *«det har vært en sånn kulturell endringer i avdelingen...tenke litt mer oppdragsbasert¹⁵, og ikke ordrebasert¹⁶...»*. Denne kulturen oppleves av flere av intervjuobjektene, og det fremstår som at det er stolthet tilknyttet det å oppnå best mulig resultat, og at lojaliteten til oppdraget (implementeringen) er høy. Intervjuobjekt 1 er i sin uttalelse med på å bekrefte at det er en høy grad av lojalitet til oppdraget, og et ønske om å jobbe etter denne intensjonen:

«Jeg opplever at dokumentene var gode, og tydelige. De gir handlingsrom og frihet, men setter også gode rammer og betingelser for hvordan man skal forstå OMT» (IO 1).

¹⁵ Oppdragsbasert ledelse handler om å fortelle undergitte hva de skal oppnå, og hvorfor (hensikt), fremfor hvordan de skal gjøre det (Hærstaben 2018:12)

¹⁶ Ordrebasert ledelse, som innebærer detaljstyring innenfor rammer og begrensninger, og en forventning om streng lydighet (Hærstaben 2018:12)

Ses uttalelsen i sammenheng hva Meyer & Stensaker (2018) omtaler om lojale medarbeidere i forbindelse med endringsprosesser, ser vi at intervjuobjektet her ser muligheter i forbindelse med endringene som implementeringer, fremfor begrensninger. Dette er gjennomgående for flere av intervjuobjektene som fremviser en høy grad av initiativ eller vilje, og lojalitet til implementeringen. Den høye graden av lojalitet til implementering av spesialistkorpset, og vilje til å bidra og drive prosessen fremover innenfor sin avdeling, kjennetegner prosessen i HMKG. Dette kan også tillegges å være indikatorer på en sjefforankret implementeringsprosess. HMKG sin hierarkiske oppbygging og høye lojalitet til implementeringen er sterkt fremmede for prosessen.

Alt i alt:

Endringsmottagelsen til HMKG i implementeringen av spesialistkorpset kjennetegnes ved at eksterne endringsprosesser skaper en oppgitthet, og på grensen til frustrasjon hos ansatte i HMKG. Samtidig kjennetegnes prosessen av høy grad av lojalitet og vilje til å følge opp implementeringsprosessen, og dette kan være en indikator på sjefforankret prosess

En viss grad av oppgitthet tilknyttet manglende forutsetninger for å forstå endringer, påvirke egne ansattes karriere eller muligheten er indikatorer på endringsmotstand som ubevisst kommer til syne. Dette ses opp hva Meyer & Stensaker (2018) skriver om multiple endringer og Jacobsen & Thorsvik (2018) sine forklaringer av frykten for det ukjente og tap av identitet. Dette hemmer implementeringen i form av at HMKG ikke klarer å iverksette tiltak tidlig nok fordi HMKG ikke forstår endringene som kommer, samt at ordningen ikke oppleves å bidra til å løse utfordringer som dukker opp som et resultat av dette. Dette kan over tid hemme implementeringen ved at oppgitthet, frustrasjon eller manglende framtidsutsikter medfører at ansatte slutter. Den høye graden av lojalitet og vilje til implementeringsprosessen medfører at sjefer ønsker å lykkes, og viser initiativ innfor rammene for å ha fremdrift i prosessen. Dette er med på å fremme implementeringsprosessen i høy grad, og kan overstyre eksterne faktorer som hemmer prosessen.

5.1.4 Forskningsspørsmål 4

Hvilke tiltak treffes i avdelingen for å ivareta og internt overføre erfaringer gjort i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset?

For å kunne besvare oppgavens siste forskningsspørsmål, ble intervjuobjektene bedt om å gi sine betraktninger om hvorvidt det ble delt erfaringer og kunnskap i forbindelse med

implementeringen internt og på tvers av HMKG. De ble i den anledning stilt spørsmål som omhandlet hvorvidt det blir jobbet internt og på tvers i avdelingen med erfaringsdeling, og om det var kontinuitet i dette arbeidet.

Flertallet av intervjuobjektene referer til command team samlinger som formelle arenaer for å dele erfaringer, diskutere og skape felles forståelse for implementeringen av spesialistkorpset.

«All den tid vi ikke har tid til å tenke på det daglig, men vi har satt oss ned og brukt tid når det er mulig, gjennom command team seminarer og denne type ting, hvor vi har satt oss ned og diskutert løsninger der hvor vi klarer å tilpasse vår avdeling og strukturen av avdelingen opp mot grunnlagsdokumentene» (IO 1)

Dette underbygges av intervjuobjekt 3 sin uttalelse om hvordan det jobbes med innføring av spesialistkorpset i Garden:

«Det vi har hatt av formelle seanser er command team samlingene hvor det diskuteres hvordan det har fungert og sett oss selv litt i kortene» (IO 3).

Slik intervjuobjektene forteller det, er det command team samlingene som danner utgangspunktet for HMKG sin formelle erfaringsoverføring mellom de forskjellige kompaniene. Slik forfatterne forstår fellessamlingene er disse sammenlignbare med hva Martinsen (2018) definerer som seminar eller workshops hvor nye ideer kan tas frem og diskuteres uformelt. Det er her man forstår hvordan HMKG skal fortsette arbeidet med implementeringen av spesialistkorpset (Martinsen 2018:254). Samtidig oppleves det ikke at det er like stor grad av erfaringsutveksling på lavere nivå: *«... men command team er ikke like stort fokus på vårt nivå» (IO 6).*

Intervjuobjekt 6 uttalelse gjenspeiler en opplevelse av at det i mindre grad er tid til å diskutere eller dele erfaringer i command teamet, på lavere nivåer i bataljonen, som gjelder implementeringen av spesialistkorpset. Det er slik intervjuobjekt 6 forklarer er det ikke tilrettelagt et system for deling av erfaringer på tvers av offiserer og sersjanter mellom avdelingens tropper og lag. *«Nå er det troppssjefsseminar som finnes, også opplever jeg ikke at det noen andre som finnes» (IO 6).*

Szulanski (1996:36) omtaler at en av de viktigste årsakene til utfordringer ved intern erfaringsoverføring er mottakers evne til å motta og prosessere erfaringer. En manglende erfaringsoverføring på lavere nivåer i HMKG kan medvirke til at alle erfaringer må forankres på kompaninivået og oppover. Dette vil uten en tydelig systematisering medføre at enkelte gode erfaringer for lavere nivåer ikke blir delt, noe som vil kunne hemme læringen for

HMKG på tvers av tropper i forskjellige kompanier. Det oppleves allikevel for forfatterne at HMKG har oppnådd flere tilfeller av hva Jacobsen & Thorsvik (2013:345) omtaler som en læringssirkel, hvor den kollektive kunnskapen omsettes til kollektiv atferd. Det underbygges av intervjuobjekt 4 sitt svar vedrørende konkrete tiltak basert på erfaringer:

«... Vi gjør tiltak hele tiden. Det vil være seg øvelser, vi har gjort tiltak med møtestruktur ... Vi snakker mye om det i forhold til hvem som skal være hovedinstruktør på forskjellige kurs. Det å synliggjøre det at det er sersjanten som skal være hovedinstruktør» (IO 4)

Det fremstår som at ledelsen bruker tiltakene for å bedre ruste sine ansatte til å utføre sine arbeidsoppgaver. Ses dette i sammenheng med hva Martinsen (2018) skriver om viktigheten av ledelsens rolle, er det tydelig at erfaringer brukes for at organisasjonen skal være en lærende organisasjon.

I tillegg til felles command team samlinger i bataljonen, fremhever flere av intervjuobjektene at den interne dialogen i HMKG sine command team er like viktig for å ivareta og internt overføre erfaringer. Intervjuobjekt 3 sier at *«... det er en kontinuerlig sak og vi bruker mye tid i command teamet for med sjef og NK, og diskuterer dette med roller ...»* (IO 3). Flere av intervjuobjektene fremhever at dette er en viktig del av å forstå erfaringene man gjør seg. Intervjuobjekt 1 fremhever denne tilnærmingen å jobbe etter som nesten en daglig sak, *«vi har daglige ved behov, så snakker vi sammen og diskuterer, også da naturlig nok ledelsesmønster, eller i hvilken grad vi lykkes ...»*. På denne måten henger de daglige samtaler sammen med HMKG sine læringssirkler, som fremstår å være en kontinuerlig prosess. Tilnærmingen til bruk av formelle møter eller samling for erfaringsdeling vedrørende implementeringen av spesialistkorpset fremstår primært å tilligge command teamene på kompani og bataljonsnivå.

Selv om erfaringsdeling foregår, medfører det ikke at det er noen automatikk at metoden Martinsen (2018) beskriver som utarbeidelsen av formelle skriv for beste praksis, benyttes.

«Man kan si gjennom virksomhetsordren har det vært en fokus og prioritet og så har vi ikke noen andre egne definerte dokumenter, men vi har jobbet med det gjennom for eksempel command team samlinger som vi har årlig ...» (IO 1).

Intervjuobjekt 1 er med på å tydeliggjøre at det er en lav grad av intern skriftlig dokumentasjon tilknyttet implementeringen av spesialistkorpset, noe som underbygges av intervjuobjekt 3 sin uttalelse *«... jeg har ikke skrevet noe formell erfaringsrapport basert på min rolle, det har vært mer en sånn uformell greie, der vi sitter og diskuterer enten i et eller*

annet forum, eller vi stikker innom kontoret og ta en kaffe eller noe slikt.» (IO 3). Det fremstår som at HMKG sin erfaringsoverføring har en høy grad av erfaringsdeling, men lav grad av systematisering, noe som understøttes av intervjuobjekt 6 sin opplevelse av kontinuiteten i erfaringsutvekslingen «... *det er i hvert fall ikke noe system satt fra bataljonen da, eller fra Forsvaret slik jeg opplever det»* (IO 6). I tillegg underbygger intervjuobjekt 6 forfatterens betraktning av at HMKG har en god kultur og høy vilje for å dele erfaringer for å oppnå utvikling.

«Og det er liksom ingen terskel for å gå og spørre, spørre hvordan har du valgt å løse dette her tidligere, dele beste løsning. Det tror jeg er litt kultur betinget» (IO 6).

Det er tydelig at HMKG sin ivaretagelse og interne erfaringsoverføring preges av en høy grad av muntlig erfaringsdeling, og veldig liten grad av systematisk erfaringsivaretagelse. Det behøver ikke å være en motforestilling mellom bruk av muntlig erfaringsutveksling, og det Thorsen & Jacobsen (2013:353-354) definerer som læring, «*tilegner seg ny kunnskap, og endrer atferd*». Derimot vil manglende erfaringsystematisering øke sannsynligheten for hva Szulanski (1996:93) kaller kausal tvetydighet, den enkeltes manglende evne til å se årsakssammenhenger. Dette fordi det foreligger ingen dokumentasjon på hvorfor noe er som det er. Et eksempel på en reversering av et allerede implementert tiltak som kan oppstå, er endret møtstruktur, som intervjuobjekt 4 tidligere forteller om. Dette tiltaket kan tilbakestilles fordi en ny sjef ikke forstår bakgrunnen for tidligere endring. Ses dette i sammenheng med at intervjuobjekt 2 sier; «*om 20 år, så er dette implementert.*» (IO 2), og at rotasjonen av sjefer (offiserer) er hvert andre år, er avdelingen avhengig av sersjantenes hukommelse og ståtid for å opprettholde læringssirkler (Jacobsen og Thorsvik 2013:345). På denne måten vil manglende systematisering av erfaringer være hemmende for implementeringsprosessen i HMKG.

Szulanski (1996:30) beskriver dårlige mellommenneskelige relasjoner som en potensiell fallgrube for erfaringsdeling, og at det vil kunne påvirke organisasjonen evne til å utnytte erfaringer til videre utvikling. For forfatterne fremstår det som dette per i dag ikke som en utfordring i HMKG. Derimot fremstår det som at graden av muntlig erfaringsutveksling tyder på at det er gode mellommenneskelige relasjoner og høy grad av tillit mellom sjefer og sjefsersjanter som gjør at den muntlige erfaringsutvekslingen fungerer. Derfor anses graden av kommunikasjon og erfaringsdeling internt i HMKG til å fremme implementeringsprosessen. Samtidig «*mangler sjefsersjanter i en del av kompaniene*» (IO 2). Ansettelse av nye sersjanter er noe som potensielt kan påvirke dynamikken i gruppen, og det

vil være viktig for HMKG å ha et bevist forhold til hvordan en ny gruppedynamikk kan påvirke implementeringen som er i stor grad er avhengig av gode mellommenneskelige relasjonene i HMKG sine command team.

Alt i alt:

HMKG sin erfaringsdeling og ivaretagelse av erfaringer kjennetegnes med at alle erfaringer og evalueringer forankres i HMKG sine command team. Det er command teamene gjennom sin fortolkning av gjorte erfaringer som skal innføre endringer, og påse at HMKG klarer å ivareta læring i organisasjonen. Samtidig fremstår denne tilnærmingen til command team til å begrense seg til kompani og bataljonsnivå. Videre kjennetegnes HMKG med en høy grad av muntlig erfaringsdeling. Denne pågår kontinuerlig gjennom uformelle diskusjoner i det daglige, og medvirker til at problemer og erfaringer kan tas tak i med en gang de oppstår. Denne tilnærmingen stiller høye krav til gode mellommenneskelige relasjoner, noe som det fremstår som at det er tilfelle i HMKG per i dag. Til slutt kjennetegnes HMKG av en lav grad av skriftlig erfaringsystematisering. Det er ikke utformet noen erfarings- eller beste praksis skriv, og erfaringer fremstår som å bli diskutert, men ikke notert.

Den tydelige tilnærmingen til bruken av command teamet skaper klare rammer for de ansatte opp mot hvem som skal ivareta delingen av erfaringer, og underbygger kompetansen til command teamets medlemmer i rammen av Rørvik (2018) sin gode oversetter. Det at det mangler formelle erfaringsdelingsarenaer på lavere nivå, kan medføre at mengden av erfaringer blir for mye for command teamet å håndtere. Dette samsvarer med Szulanski (1996) omtaler som manglende evne til å motta og prosessere erfaringer, og vil kunne hemme implementeringsprosessen på lavere nivå (Szulanski 1996:93). Den høye graden av muntlige erfaringsdeling og de gode mellommenneskelige relasjonene, isolert sett, fremmer implementeringen av spesialistkorpset i HMKG fordi mange erfaringer kommer felleskapet til gode. Den lave graden av skriftlig erfarings systematisering vil på sikt kunne hemme implementeringen, med bakgrunn i kausal tvetydighet (Szulanski 1996:36), selv om HMKG per i dag fremstår som en lærende organisasjon.

5.2 Oppsummerende drøfting

I forbindelse med dekontekstualiseringen av OMT, kjennetegnes prosessen ved at informasjonsflyten og kommunikasjonen innledningsvis var god, og bidro til å skape en god forståelse av intensjon og målsettinger med OMT. Dette anses som fremmende i forbindelse med oppstarten av implementeringen av spesialistkorpset i avdelingen. Den gode

informasjonsflyten og kommunikasjonen oppleves i dag som avtakende, noe som kan bidra til å skape en avstand mellom nivået som har den originale organisasjonsidéen og HMKG. Dette er et forhold som anses av forfatterne som hemmende.

I forbindelse med kontekstualiseringsprosessen opplever forfatterne at en manglende lokal tidsplan for implementeringen av spesialistkorpset ikke gir en godt målbilde for tilnærmingen til implementeringen, og hvilke målsettinger som skal oppnås underveis. Dette anses som et forhold som kan virke hemmende på prosessen. Videre fremkommer det at de klare rammene spesialistkorpset gir gjennom en tydeligere ansvar, - rolle, - og myndighetsavklaring, medfører at de ansatte ser fordeler med implementeringen. Dette anses som et fremmede forhold. Forfatterne opplever videre at utfordringer tilknyttet eksterne forhold som HMKG ikke kan gjøre noe med, har betydning for opplevelse av hvor godt spesialistkorpset kan tilpasses avdelingen for å fungere optimalt. Dette tolkes som hemmende for implementeringsprosessen.

I forbindelse med mottakelsen endringene har fått, opplever forfatterne at multiple endringer medfører at de ansatte føler de ikke rekker å få kontroll med en pågående endring før en ny endring iverksettes. Dette gjør at det er utfordrende for den enkelte å se hva fremtiden bringer. Det er indikatorer på at implementeringen påvirkes av frykten for det ukjente og at intervjuobjektene opplever at den nye ordningen ikke tilfredsstiller forventningene til samfunnets 25 åringer, og dette medfører tap av identitet og en form for endringsangst. Dette anses som et hemmende forhold. Videre registrerer forfatterne en stor endringsvilje med bakgrunn i stor lojalitet og positivitet tilknyttet endringene. Intervjuobjektene ser muligheter fremfor begrensninger i forbindelse med disse. Dette anses som et fremmede forhold.

I forbindelse med erfaringsoverføring og deling, forekommer muntlig erfaringsoverføring i forbindelse med command team samlinger og uformelle samtaler. Det er gjennomgående i besvarelsen at command team nyttes som erfarings- og informasjonsutvekslings grupper, og er HMKG sin valgte metode for å lede implementeringen. Dette gjør at implementeringen fremstår enhetlig fra HMKG ledelse. Det er et fokus på utnytte den enkelte, i command teamene, sine gode egenskaper for å oppnå et best mulig resultat, noe som blant annet omhandler å ha gode personlige relasjoner. Dette fremstår som at har gitt en god kultur for å identifisere utfordringer og gjennomføre mindre endringer for å utvikle ordningen. Dette fremstår som et fremmede forhold. Det kommer også frem at det ikke foreligger noen form

for skriftlig dokumentasjon av erfaringer i forbindelse med implementeringen. Dette mener forfatterne på sikt kan være et hemmende forhold.

6 Avslutning

6.1 Oppsummering av oppgaven

Forsvaret har siden overgangen fra mobiliseringsforsvaret til innsatsforsvaret kontinuerlig gjennomgått større og mindre omstillingsprosesser. Bakgrunnen er endrede forutsetninger for drift, og behovet for å tilpasse organisasjonen etter blant annet samfunnets- og militære behov. I forbindelse med implementeringen av OMT går Forsvaret gjennom en av sine største omorganiseringsprosesser på personellsiden noen sinne. Denne oppgavens problemstilling har vært: *Hva kjennetegner implementeringen av spesialistkorpset i Hans Majestet Kongens Garde, og hvilke forhold fremmer og hemmer denne prosessen?* For å kunne besvare oppgavens problemstilling ble det valgt kvalitativ metode ved å gjennomføre et casestudie, avgrenset til HMKG, og implementeringen av spesialistordningen i avdelingen.

Problemstillingen ble utarbeidet på bakgrunn av forfatterens tidligere erfaringer vedrørende implementeringsprosesser i Forsvaret. Det ble videre innhentet teori og konkretisert fire faktorer forfatterne mener er viktige å vektlegge i forbindelse med en implementeringsprosess. Problemstillingen ble videre konkretisert ved hjelp av fire forskningsspørsmål. Det ble så innhentet data ved gjennomføring av intervjuer, og dataene ble drøftet sammenheng med teorikapittelet for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Det er svarene på forskningsspørsmålene som danner grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling.

6.2 Kjennetegn og anbefalinger til HMKG

Det overordnede kjennetegnet ved implementeringen av spesialistkorpset i HMKG er at prosessen er forankret hos command teamene. Det betyr at prosessen er en sjefsledet. Dette er et gjennomgående kjennetegn innenfor alle fire forskningsspørsmål. Vi har videre avdekket 5 kjennetegn som preger implementeringen av spesialistkorpset i HMKG; *avtagende aktualitet, multiple endringer, ønske om å lykkes, høy grad av erfaringsdeling og liten grad av systematisering av erfaringer.*

Den *avtagende aktualiteten* henspiller på at implementeringen av spesialistkorpset fremstår som å ha blitt mer rutinepreget, og i likhet med at Hæren ikke har OMT i sin virksomhetsordre, har heller ikke HMKG dette. Dette gjør at påtrykket endres i avdelingen, selv om dette ikke anses som ønskelig fra flere av intervjuobjektene. Samtidig, har det initiale trykket medført at mye informasjon har blitt gitt til HMKG. Dette gjenspeiles i

intervjuobjektene gode og helhetlige forståelse av OMT. Den initiale informasjonsflyten har trolig fremmet implementeringen i oppstarten, derimot vil en tydelig avtagende aktualitet kunne hemme den videre implementeringen av spesialistkorpset.

Multiple endringer, et kjennetegn som er gjennomgående i kontekstualiseringen av organisasjonsidéen, og gjelder eksterne forhold som kan føre til endringsmotstand. Implementeringen av OMT er en stor prosess, hvor alt henger sammen med alt. Dette gjør at flere av intervjuobjektene har utfordringer med å snakke om implementeringen av spesialistkorpset, uten å nevne utfordringer som er knyttet opp mot URE, karriere- og tjenesteplan, modellens kulturelle rammeverk også videre. Dette er med på å skape en oppgitthet hos flere intervjuobjekter, selv om de med ord uttrykker at det ikke eksisterer endringsmotstand i HMKG. For forfatterne er det tydelig at multiple endringer, manglende forståelse for endringens hensikt og hvordan imøtekomme den, påvirker intervjuobjektene og vil være et hemmende kjennetegn for implementeringen.

Det er tydelig at alle intervjuobjektene har et *ønske om å lykkes* med implementeringen av OMT. Implementeringsprosessen i HMKG, kjennetegnes ved at det er optimisme vedørende intensjonen med OMT og hvordan spesialistkorpset vil fungere når det er implementert. Det er et genuint ønske om å lykkes og være med å drive prosessen fremover, hos alle intervjuobjektene. Dette fremmer implementeringen av spesialistkorpset i HMKG, under forutsetning av at intervjuobjektene klarer å formidle denne positivismen til sine ansatte.

Erfaringsdeling er et kjennetegn som foregår i stor grad i HMKG. Alle relevante erfaringer fremstår som at de deles mellom command teamene. Det som ikke kommer frem i denne oppgaven er hvorvidt disse erfaringene kommer alt personell til gode, eller om det forblir mellom de som utveksler erfaringen. Det fremstår ikke som det er noen vanntette skott, og at det er åpenhet for å diskutere og finne løsninger. Erfaringsdelingen har resultert i flere læringssirkler, og tiltak med bakgrunn i gjorte erfaringer har blitt innført. Dette fremmer implementeringen i HMKG, og er med på å gjøre tilnærmingen mer helhetlig på tvers av underavdelingene.

Systematisering av erfaringer gjøres i liten grad, i hvert fall i form av formelle skriv eller ordre. Det fremstår som at det ikke eksisterer noen form for skriftlig systematisering av erfaringer. Dette medfører at HMKG er avhengig av at erfaringene overføres muntlig og fra rett person, for at «de neste» skal kunne ha kontroll på eventuelle årsakssammenhenger, og

hvorfor noe har blitt slik det har blitt. Dette gjør det vanskelig å identifisere sammenhenger mellom erfaringer. En slik manglende systematisering, vil i fremtiden hemme implementeringen av spesialistkorpset i HMKG.

6.2.1 Anbefalinger

Forfatterne er meget bevisst to begrensninger vedrørende det å gi anbefalinger til HMKG.

Den ene er at funnene i oppgaven gir et tidsbegrenset bilde av sannheten og er begrenset til dialog med et begrenset utvalg personer i avdelingen. Inntrykkene trenger derfor ikke å være gjeldende for resterende av HMKG sine ansatte. Den andre begrensningen er at vi ikke tar hensyn til prioritering av tid mellom implementeringen av spesialistkorpset, daglig drift, fredsoperativ oppdragsløsning og annen aktivitet. Anbefalingene som skrives, tar ikke utgangspunkt i temaer der HMKG allerede gjør en god jobb med implementeringen av spesialistkorpset, men tar for seg de kjennetegnene som forfatterne anser som hemmere for prosessen.

Avtakende aktualitet; Selv om fokuset på implementering av spesialistkorpset ikke er like aktuelt på nivået over HMKG, bør avdelingen forsøke gjøre implementeringen av OMT dagsaktuell igjen. Slik forfatterne ser det, innebærer ikke dette å «rope høyest», men å synliggjøre at implementeringen fortsatt er viktig for å opprettholde det nødvendige fokuset for å komme i mål med intensjonen til OMT.

Multiple endringer; Det er tydelig at HMKG har en helhetlig tilnærming til hva som er kjernepersonellet i implementeringen OMT, nemlig command teamet. Det fremstår som at HMKG har en åpen og god dialog i avdelingen i forbindelse med implementeringen av OMT. Imidlertid framstår ikke selve implementeringen som helhetlig. Alle intervjuobjektene referer til flere eksterne forhold, herunder endringer som har kommet med OMT, som de mener er en utfordring for implementeringen. For det første vil manglende karriere og tjenesteplan, ordningens «unorskhet» og endringer i forbindelse med URE påvirke de yngste, og medføre at flere slutter. Hvis dette er tilfelle er det særdeles hemmende for ordningen. Dette anses ikke som et avdelingsspesifikt problem, men Hærens problem. Det anbefales at HMKG undersøker i hvilken grad disse holdningene stemmer, eller om det er problemer for enkelt personer. Data på dette området vil være nyttig for nivået over, for å kunne tilpasse eller innføre ordninger som kan bidra til å motvirke denne tendensen.

Det er høy grad av erfaringsdeling, men den systematiseres ikke. Det er møter og seminarer hvor implementeringen er tema, men det fremgår ikke fra noen av intervjuene at det er en rød

tråd. Det oppleves ikke at det er noen lokal tidslinje for HMKG sine målsettinger og milepæler for implementeringen. Det er for forfatterne uklart i hvilken grad implementeringsprosessen har blitt operasjonalisert. Samtidig fremstår det som at det er en klar formening om at OMT er den nye «ledelsesplattformen» til HMKG, og at implementeringen av OMT omhandler å lederutvikle de ansatte til å passe inn i det nye systemet. Derfor anbefales det at HMKG etablerer et operasjonsdesign eller tilsvarende, som beskriver hva HMKG ønsker å oppnå med OMT, og hva som må gjøres underveis i prosessen. Videre anbefales det å ivareta erfaringsdeling mellom troppsledelser, for å unngå at alt må innom kompaniledelsene, for deretter å deles ned på troppsnivå igjen.

6.3 Forslag til videre forskning

Det er i forbindelse med arbeidet av denne oppgaven identifisert flere ulike aspekter det kunne vært interessant for andre å forske videre på.

Det kunne vært av interesse å se nærmere på implementeringsprosessen av OMT og spesialistkorpset i avdelinger som vi har valgt å ekskludere, eksempelvis avdelinger i Brigade Nord som Telemark Bataljon, Panserbataljonen, eller andre manøver- eller støtteavdelinger. Er det forskjeller som indikerer at OMT er en organisasjonsløsning som ikke passer alle?

Det kunne videre være interessant å se på implementeringen av spesialistkorpset, som en læringsprosess i endring, enten i HMKG eller ved andre avdelinger. Blir avdelingene bedre til å takle framtidige endringer?

Effekter av løsninger innført som del av OMT, som eksempelvis turnover, er også et studium verd.

Avslutningsvis kunne det også være av interesse å forske på en av de andre omorganiseringsprosessene som pågår i Forsvaret i dag, som omstruktureringen av utdanningsløpene i Forsvaret.

Referanseliste

Christensen, Tom mfl. (2015): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS (3. utgave)

Fagerholt, Martin & Pedersen, Lars- Christian (2018) *Hva karakteriserte implementeringen av nytt grunnleggende soldatutdanningsprogram i Brigade Nord*. Tromsø: Norges Arktiske Universitet

Forsvaret (2015a) *Implementerings- og milepælsplan – ordning for militært tilsatte*
Oslo: Forsvaret hentet fra: <https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf>
(hente dato: 19.04.2019)

Forsvaret (2015b) *Om legitimitet*, Oslo: Forsvaret, hentet fra:
<https://forsvaret.no/fakta/historie-opdrag-verdier/forsvarets-verdiar/legitimitet>
(Hentet 16.04.2019)

Forsvaret (2019a) *Organisasjonsoversikt*. Oslo: Forsvaret hentet fra: <https://forsvaret.no/organisasjon>
(hentet dato: 19.04.2019)

Forsvaret (2019b) *Statistikk antall ansatte i Forsvaret*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell>
(hentet dato: 19.04.2019)

Forsvaret (2019c) *Verdigrunnlag*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/fakta/historie-opdrag-verdier/forsvarets-verdiar>
(hentet dato: 19.04.2019)

Forsvaret (2019d) *Statistikk antall ansatte i Hæren*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/haeren>
(hentet dato: 19.04.2019)

Forsvaret (2019e) *Hæren*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/organisasjon/haeren>
(hentet dato: 20.04.2019)

Forsvaret (2019f) *Andre avdelinger Hæren*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/andre-avdelinger>
(hentet dato: 20.04.2019)

Forsvaret (2019g) *Hans Majestet Kongens Garde*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Hans-Majestet-Kongens-Garde>
(hentet dato: 20.04.2019)

Forsvaret (2019h) *Om Utdanningsreformen*, Oslo: Forsvaret, hentet fra: <https://forsvaret.no/aktuelt/utdanningsreformen-i-forsvaret>
(hentet dato: 20.04.2019)

Forsvarsdepartementet (2004) *St.prp. nr. 42 (2003-2004) Den videre modernisering av Forsvaret i perioden 2005 – 2008*. Oslo: Forsvarsdepartementet

Forsvarsdepartementet (2015) *Prop. 111 LS – Ordning for militært tilsatte og endring i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

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

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

Forsvarsstaben (2007) *Forvarets fellesoperative doktrine (FFOD)* Oslo: Forsvarsstaben.

Gjønnes, Svein H & Tangenes, Tor (2014) *Økonomi og virksomhetsstyring* Bergen: Fagbokforlaget

Grimso, Rigmor E. (1995) *Rotasjon og Karriere i Forsvaret, en undersøkelse av sammenhengen mellom rotasjon og karriere i det norske Forsvaret; en vurdering av dagens praksis og forslag til mulige endringer*. Bergen: Sjøkrigsskolen.

Græger, Nina (2011) *Offisersprofesjonen i endring: 20 år med internasjonalisering og transformasjon av Forsvaret*. Oslo: Sosiologi i dag, årgang 41, NR 1/2011. Hentet fra: [file:///C:/Users/47934/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/1054-1045-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/47934/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/1054-1045-1-PB%20(2).pdf) (hentet dato 14.04.2019)

Haslekås, Morten Bunkholt (2018) *Ordning for militært tilsatte (OMT), Perspektiver på hvordan forsvarsgrenvise ulikheter i implementeringen kan forstås*. Oslo: Forsvarets Høgskole.

Hærstaben (2018) *Hærens sersjanter*, Bardufoss: Hærstaben. Hentet fra: https://forsvaret.no/aktuelt_/ForsvaretDocuments/2017-12-05%20U%20Haerens%20Sersjanter%20-%20til%20prove.pdf (hente dato 08.11.2019)

Jacobsen, Dag Ingvar (2011) *Hvordan gjennomføre undersøkelser, Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* Kristiansand: Høgskoleforlaget AS. (2.utgave)

Jacobsen, Dag Ingvar (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS (3. utgave)

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* Bergen: Fagbokforlaget (4. utgave)

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Johansen, Jon Erling** (2016) *Ny militærordning, Implementeringsprosess og organisasjonskultur*. Oslo: Forsvarets Høyskole.
- Karlsen, A, Persson, A & Gudfinnsson K** (2018) *Kontinuerlig endringsarbeid – Helhetlig virksomhetsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Karp, Tom** (2018) *Endring i organisasjoner- Idelogi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS (1. utgave, 2. opplag)
- Kirkhaug, Rudi** (2017): *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Øyvind Lund** (2018) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag (4. utgave, 4. opplag)
- Morfjord, Bjørn Otto** (2018) *Ordning for militært tilsatte i praksis*. Tromsø: Universitet i Tromsø.
- Meyer, Christine B. & Stensaker, Inger G.** (2018) *Endringskapasitet* Bergen: Fagbokforlaget (2. opplag)
- Norges offentlige utredninger** (NOU), 2016, s 207)
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-7/id2485246/sec2#KAP1-1>
 (hentet 20.06.2019)
- Røvik, Kjell Arne** (2015). «*Fra prat til praksis: Når ideer skal tas inn og tas i bruk.*» Presenteres på videoforelesning ved Universitetet i Tromsø høsten 2017. Kurspaper.
- Røvik, Kjell Arne** (2016) *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget (4. opplag)
- Skrede, Nina** (2018) *Ny militær ordning og organisasjonskultur i Forsvarets Sanitet. Skapes det et klasseskille?* Oslo: OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap.
- Store Norske Leksikon** (2019a) *Forsvaret*, Oslo: Store Norske Leksikon.
 Hentet fra: <https://snl.no/Forsvaret>
 (hentet dato: 20.04.2019)
- Store Norske Leksikon** (2019b) *Hans Majestet Kongens Garde*, Oslo
https://snl.no/Hans_Majestet_Kongens_Garde
 (hentet dato: 20.04.2019)
- Szulanski, Gabriel** (1996) *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue),pp. 27–43.
- Wiig, Bjarne B.** (2018) *Lærende organisasjoner* Oslo: Gyldendal Akademisk (1. utgave 1. opplag)

Figurer

Figur 1 Forsvarsdepartementet (2016) *Prop. 151 S (2015-2016) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) Kampkraft og Bærekraft – Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet

Figur 2 Forsvaret (2015a) *Implementerings- og milepælsplan – ordning for militært tilsatte*
Oslo: Forsvaret hentet fra: https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf
(hentet dato: 19.04.2019)

Figur 3 Forsvaret (2015a) *Implementerings- og milepælsplan – ordning for militært tilsatte*
Oslo: Forsvaret hentet fra: https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf
(hentet dato: 19.04.2019)

Figur 4 Forsvarsdepartementet (2015) *Prop. 111 LS – Ordning for militært tilsatte og endring i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjueguide og samtalestyrer

Intervjueguiden skal fungere som en samtalestyrer for intervjuene av intervjuobjekter i HMKG.

Introduksjonsspørsmål:

- I hvor stor grad er du kjent med grunnlagsdokumentene for OMT, og hva tenker du rundt ordningen?

(Notat: kan danne grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 1)

Overgangsspørsmål:

(Benyttes hvis det er utfordrende å få flyt i intervjuet)

- Hvor godt kjenner du til OR (Other Ranks) og hvilke muligheter det gir?
- Hva tenker du rundt implementering av underoffiserskorpset?
- Når anser du noe som implementert?
- Bruker du mye tid på å jobbe med å få på plass ny underoffisers ordning i avdelingen?

Nøkkelspørsmål:

Nøkkelspørsmålene er knyttet opp mot de forskjellige forskningsspørsmålene i form av tematikk og spørsmål som skal kunne stilles i løpet av intervjuet for å få tilgang på data som kan besvare spørsmålene.

Kategori 1, dekontekstualisering

Hvordan har tilgang på informasjon og kommunikasjonen vært fra overordnet nivå i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset?

- Forståelse av grunnlagsdokumenter og intensjonen med OMT og spesialistkorpset?
- Informasjonsflyt og påtrykk rundt implementeringen av OMT?
- Opplevde mangler som gjelder implementeringen av OMT?
- Tilgang på informasjon vedrørende implementeringen?

Tematikk:

Helhetlig tilnærming?

Kategori 2, kontekstualisering:

Ble spesialistkorpset opplevd som hensiktsmessig utformet slik det ble fremstilt for organisasjonen, og hvilke lokale tilpasninger har blitt gjort?

Lokal tilpassing og bearbeiding, hvordan oppleves det at OMT og spesialistkorpset fungerer for HMKG?

Hvordan har HMKG jobbet med implementeringen av OMT?

Tematikk som kan benyttes hvis det ikke kommer frem av intervjuobjektens svar:

Command team

Hvem jobber med hva ifm. implementeringen?

Egenproduserte grunnlagsdokumenter

Kategori 3, Erfaringsoverføring:

Hvilke tiltak treffes i avdelingen for å ivareta og internt overføre erfaringer gjort i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset i avdelingen?

Jobbes det på tvers av avdelingene i HMKG, for å dele erfaringer?

Eksisterer det faste arenaer for ivaretagelse og utveksling av informasjon?

Kategori 4, Endringsmotstand:

Hvilke utfordringer/ hindringer har oppstått så langt i forbindelse med implementeringen av spesialistkorpset?

Hva føler du kan være de største utfordringene vedrørende implementeringene av spesialistkorpset?

Tematikk hvis det ikke nevnes:

Interne utfordringer

Eksterne utføring (utenfor HMKG)

Vedlegg 2 – NSD vurdering



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hva karakteriserer implementeringen av underoffiserskorpset i Hæren?

Referansenummer

953759

Registrert

28.01.2019 av Henrik Opdal Sivesind - hsi026@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT- Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

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

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Henrik Opdal Sivesind, hosivesind@gmail.com, tlf: 90897977

Prosjektperiode

08.01.2019 - 20.12.2019

Status

28.01.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

28.01.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samstemmer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.12.2019.

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1 vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

Vedlegg 3 – Tillatelse Forsvarets Høgskole



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

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

Vår dato

2019-02-20

Vår referanse

2019/004910-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Ole Skogen Dahle

.

..

Kopi til

HÆREN/HMKG

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 29. januar 2019 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hva karakteriserer implementering av underoffiserskorpset i Hæren?» Det skal gjennomføres intervju med personell som leder implementeringsprosessen i avdeling Hans Majestet Kongens Garde (HMKG). Tillatelse fra HMKG er innhentet.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til innhenting av informasjon 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 nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

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

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. desember 2019.

4 Vilkår for tillatelsen

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

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Akershus festning, bygn 14 /
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaretno

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

Vedlegg 4 – Informasjonsskriv m/ samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hva karakteriserer implementeringen av underoffiserskorpset i Hans Majestet Kongens Garde?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke karakteristika ved implementeringsprosessen av underoffiserskorpset i HMKG i forbindelse med ny innføring av den nye ordning for militært tilsatte (OMT). I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forfatterne av denne oppgaven er Ole Dahle og Henrik Opdal Sivesind. Vi er masterstudenter ved Norges Arktiske Universitet i Tromsø, og er i ferd med å avslutte studiet. I den forbindelse utarbeider vi en masteroppgave om et selvvalgt tema. Oppgaven skal leveres i desember 2019, og har foreløpig problemstilling: «Hva karakteriserer implementeringen av underoffiserskorpset i Hans Majestet Kongens Garde?»

Denne oppgaven tar utgangspunkt i den nye OMT, som trådte i kraft 1. januar 2016, og fokuserer primært på implementeringen av underoffiserskorpset i Gardet. Oppgaven bygger på en grunnleggende antakelse om at gjennomføringen av gode implementeringsprosesser er avgjørende for at en organisasjon skal oppnå en ønsket slutttilstand. Forsvaret er i stadig endring og utvikling. Det er således viktig at endringene som gjennomføres oppnår de målene som blir satt på en hensiktsmessig og effektiv måte. Mye av bakgrunnen for dette skyldes blant annet at Forsvaret benytter skattebetalernes penger for å nå disse. Således er det avgjørende at midlene nyttes på en klok og transparent måte. Forfatterne finner det også påfallende at det p.t. foreligger lite tilgjengelig dokumentasjon på erfaringer med slike implementeringsprosesser i forsvarssammenheng.

Forutsetningene for å lykkes med implementeringen av nye organisasjonsidéer er mange, og vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på det Røvik (2016) i boken *Trender og Translasjoner* omtaler som «overførings- og mottakssiden». Vi vil her fokusere på tematikk hva angår overføring, mottak, implementering og utnytting av nye organisasjonsidéer i

avdelingen. I korte trekk ønsker vi å se på hvorledes OMT fortolkes i HMKG, og om hvordan implementeringen har forløper seg. Videre vil vi se på om hvorvidt organisasjonen så langt i prosessen har evnet å materialisere av organisasjonsidéen, eller om den fremdeles sirkulerer som noe abstrakt, på det såkalte «prateplanet».

Med bakgrunn i en teoretisk tilnærming som tar for seg implementeringsprosesser gjennom translatørkompetanse, med dette menes det å ta for seg en organisasjonsidé, og oversette denne til egen organisasjon, intern erfaringsoverføring og organisasjonskultur vil vi forsøke å finne karakteristika ved den pågående implementeringsprosessen i avdelingen. Hensikten med dette er å kunne trekke frem karaktertrekk ved implementeringsprosessen i avdelingen som forhåpentligvis kan bidra til å forbedre og effektivisere lignende prosesser i fremtiden.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges Arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Denne oppgaven har en samfunnsvitenskapelig tilnærming, og undersøkelsen vil gjennomføres med et kvalitativt design i form av et casestudie. Datainnsamlingen i denne undersøkelsen vil bli gjennomført ved å intervju ansatte i HMKG som er involvert i implementeringsprosessen av underoffiserskorpset i avdelingen. Intervjuene gjennomføres med ansatte fra både spesialist- og offisers søylen, fra bataljonssjefsnivå ned til troppsnivå.

- Innehar eller har innehatt sjefs- eller sjefssersjantstilling i HMKG på tropp, kp eller Bn nivå innen de siste 2 årene.
- Hvis intervjuobjektet ikke tjenestegjør som sjefs- eller sjefssersjant, innehatt den type stilling i minimum 1 år.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet er planlagt å ta ca. 45 minutter, og vil holde en semistrukturert form. For å kunne gå gjennom hva som blir sagt, ønsker vi å benytte oss av båndopptaker. Dersom dette ikke er greit for deg, vil vi ikke benytte denne. Tidsrommet for gjennomlesning vil være mellom 20.04- 20.8. Du har også mulighet til å gi kommentarer i denne perioden. Informasjon du gir oss som du ikke ønsker skal bli offentliggjøres, vil ikke bli brukt uten din godkjenning. Det behøves ingen store forberedelser før intervjuet. Avslutningsvis ønsker vi å legge til at dette

ikke er et «avhør», men en samtale som vil bidra til å skape et bedre informasjonsgrunnlag til svar på vår undersøkelse.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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.

- *Det er primært forfatterne av oppgaven og veileder som vil ha tilgang til opplysninger lagret om deg*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data*
- *Deltakerne i undersøkelsen vil ikke gjenkjennes i publikasjonen når denne publiseres*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i desember, 2019. Etter avslutningen vil eventuelle personopplysninger og opptak slettes fra våre maskiner.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra UiT Norges Arktiske Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- UiT Norges Arktiske Universitet ved **Hanne C. Gabrielsen**, tlf: **77644448**
- Vårt personvernombud: **Joakim Bakkevold**, tlf: **776 46 322**
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Henrik O. Sivesind

+47 908 97 977

hosivesind@gmail.com

(Student)

Ole S. Dahle

+47 934 87 909

osdahle@gmail.com

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva karakteriserer implementeringen av underoffiserskorpset i Hans Majestet Konges Garde*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervjuet

at det benyttes båndopptaker under intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. desember, 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

