



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Omstilling i Forsvaret

En casestudie av HR-omstillingen

Karoline Rigmorsdatter Bjørnsen og Marte Elisif Wahl Paulsen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA), STV-3909, juni 2020



Sammendrag

Denne masteroppgaven er en studie av organisasjonsendringer i offentlig sektor. Det er en kvalitativ casestudie som tar for seg prosjektet *Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret*. Formålet med oppgaven er å skaffe til veie mer kunnskap om hvordan endringer forløper i Forsvaret, herunder hvordan de initieres og ledes, og hvilken påvirkning de har på ansatte og organisasjonen. Oppgavens problemstilling er: *Hvilke utfordringer er forbundet med omstillinger i Forsvaret?* Studien baserer seg på empiri innhentet gjennom både åpne, individuelle intervjuer med ansatte innen Human Resource i Hæren, som alle var berørt i omstillingen, og gjennom dokumentundersøkelse av Forsvarets grunnlagsdokumenter for gjennomføring. Empirien er videre drøftet mot relevant teori rundt organisasjonsendring og Human Resource Management i søket etter svar på hvilke utfordringer endringer i Forsvaret byr på. Funn og analyser tyder på at Forsvaret valgte en toppstyrt strategi for gjennomføring av omstillingen. Som en følge av dette oppsto det utfordringer i form av motstand blant ansatte. Videre har vi funn som viser at Forsvaret gjennomførte omstillingen til tross for at de hadde avdekket svakheter vedrørende beskrivelsen av HR-områdets funksjon i Forsvarets kjernevirksomhet, i rapporten fra konsulentselskapet McKinsey. Til tross for den motstand toppstyrt strategi skapte, kan det synes som om ansattes lojalitet og disiplin gjør det mer hensiktsmessig for Forsvaret å gjennomføre endringer på denne måten.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår studietid ved Universitetet i Tromsø (UiT). Å sjonglere jobb og studier har vært en utfordring, men takket være en fleksibel arbeidsgiver har det gått overraskende bra. Valget av tema for oppgaven falt på omstillinger i Forsvaret da vi begge har vært med på slike gjennom vår tjenestegjøring. Ideen om å forske på omstilling i egen organisasjon vokste frem i løpet av tredje semester der temaet var utviklings- og endringsstrategier i offentlig sektor. Dette ga oss tidlig en ide til tema for masteroppgaven. Gjennom prosessen har interessen for temaet økt, og det har vært meget lærerikt for oss å forske på endringer, noe som tyder på at vi gjorde et riktig valg av tema.

Det ble tidlig avgjort at vi ønsket å undersøke oppslutning om og motstand mot endring blant de ansatte. Etter innsamling av empiri ble det klart at det var flere interessante forhold knyttet til endringer i Forsvaret enn det vi hadde forventet. Forsvarets særtrekk var et forhold som utpekte seg i empirien, og som igjen førte til et nytt forskningsspørsmål. Det har også vært spennende for oss å få en pekepinn på hvilke effekter tilnærmingen til forvaltning av profittdrevne organisasjoner har for Forsvaret.

Vi jobber begge i Forsvaret, og en av oss var selv direkte berørt av omstillingen. Endringer i offentlig sektor er et tema som interesserer oss og noe vi ønsker å tilegne oss kunnskap om utover det som blir presentert i organisasjonen. Dette gjelder spesielt ansattes opplevelser og hvordan endringer påvirker motivasjonen. Vi ønsker å presisere at innholdet i masteroppgaven står for forfatterens regning, og representerer vår tolkning, ikke Forsvarets.

Vi vil rette en takk til vår veileder, professor i lederskap og organisasjon, Rudi Kirkhaug. En takk rettes også til førsteamanuensisene Frank Holen og Hanne C. Gabrielsen for å ha guidet oss trygt gjennom tre års studium ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven hadde heller ikke vært mulig å løse uten våre seks respondenter som velvillig stilte opp for oss. Vi har også fått god støtte fra universitetslektor Trine Merethe Paulsen og politioverbetjent Marie Berglund med gjennomlesning, rettskrivning og konstruktive kommentarer.

Masteroppgaven dediseres til Delta og Bertil.

Karoline Rigmorsdatter Bjørnsen og Marte Elisif Wahl Paulsen
Hamar og Skjold, juni 2020

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.2	Videre strukturering av oppgaven	3
2	Kontekst	5
2.1	Forsvaret som disiplinær, offentlig organisasjon	5
2.2	Human Resource-området i Forsvaret	6
2.3	HR-omstillingen	8
3	Teoretisk rammeverk	9
3.1	Organisasjonsendring	9
3.1.1	Endringsstrategi	11
3.1.2	Motstand mot endring – effekter og årsaker	13
3.2	Human Resource Management	15
3.3	Oppsummering og antagelser	17
4	Metode	19
4.1	Vitenskapsteoretisk innfallsvinkel	19
4.2	Valg av forskningsdesign	20
4.3	Datainnsamling	21
4.3.1	Egne observasjoner	21
4.3.2	Dokumentundersøkelse	21
4.3.3	Intervju	23
4.3.3.1	Fordeler og ulemper med intervju	23
4.3.3.2	Intervjuguide	25
4.3.4	Utvalg av respondenter	26
4.4	Analyseprosessen	27
4.4.1	Valg av analysemetode	28
4.4.2	Transkribering og gjennomgang av intervjuer	28
4.4.3	Koding av intervjuer	29
4.4.4	Kategorisering	29
4.5	Reliabilitet og validitet	30
5	Presentasjon av empiri og analyse	33
5.1	Endringsinitiativ og initiering	33
5.2	Motstand mot endringer	35
5.2.1	Endringsstrategi	35
5.2.2	Faglig uenighet	39
5.2.3	Frykt for det ukjente	40

5.2.4	Tap av identitet.....	42
5.3	Bruk av eksterne konsulenter i endringer.....	43
5.4	Forsvarets gener	45
6	Konklusjon.....	51
6.1	Svakheter ved oppgaven.....	51
6.2	Videre forskning på Forsvaret.....	52
	Litteraturliste.....	53
	Vedlegg	55
	Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	55
	Vedlegg 2 Intervjuguide.....	58
	Vedlegg 3 Godkjenning av NSD.....	61
	Vedlegg 4 Godkjenning fra Forsvarets Høgskole	64

Tabelliste

Tabell 1	Utvalg av respondenter	27
Tabell 2	Eksempel på koding	29
Tabell 3	Fra kode til kategori	30

Figurliste

Figur 1	HR-organisasjonen i Hæren.....	7
Figur 2	Innplasseringsløpet våren 2016 (Forsvaret, 2016a).....	8

1 Innledning

Et massemarked for ideer og oppskrifter for hvordan organisasjoner bør innrettes og ledes har oppstått de siste 25 årene (Røvik, 2007). Reduserte kostnader, effektiv drift, motiverte medarbeidere, lavt sykefravær og høyere omsetning kan virke fristende for enhver leder. Organisasjoner er i stadig endring, påvirket av både ny kunnskap og endringer i verdier og politiske strømninger (Røvik, 2007). Offentlige organisasjoner har med tiden også blitt gjenstand for innføring av nye ideer om effektivisering, og Forsvaret er intet unntak.

Omstillinger er et spennende tema og vi ønsker å forske nærmere på fenomenet fordi til tross for at endringer tilsynelatende har en tendens til å påvirke medarbeiderne i høy grad, gjennomføres de i stort omfang. Samtidig kan det også virke som at omstillingens suksess er avhengig av den enkelte ansattes motivasjon for endringen, hvilket også kan gjøre det risikofylt om målet er å forbedre organisasjonen. Denne oppgavens tema er organisasjonsendringer i Forsvaret. Vi ønsker å se nærmere på om det er særlige utfordringer knyttet til omstilling i Forsvaret, ved å undersøke sammenhenger mellom hvordan omstillingsprosesser er organisert, styrt og ledet, og de ansattes reaksjoner på endringene.

En av de seneste omstillingene i Forsvaret har omhandlet Human Resource (HR)-området og ble av Forsvarets personaldirektør omtalt slik i en artikkel fra Forsvarsdepartementet:

(...) ønsker å utvikle HR-området slik at det brukes mindre tid på administrasjon og mer tid på strategisk styring og ledelse av menneskelige ressurser, for å gi økt operativ evne i Forsvaret (Regjeringen.no, 2013).

HR-omstillingen har vært gjenstand for kritikk internt i Forsvaret, både fra medarbeidere og ledere. Arbeidstakerorganisasjonene har også vært på banen og gått så langt som å kalle omstillingen *HR-fadesen* (Offiserforbund, 2014). Det ble gjennomført studier på HR-omstillingen i Forsvaret før omstillingen var ferdigstilt. Filip Furulund (2016) anbefaler at det forskes videre på hvordan omstillingen skal evalueres, og på konsekvensene av manglende måloppnåelse. Dette har også Forsvarets Høgskole signalisert til oss.

I 2017 ble prosessen evaluert og det ble pekt på en rekke forhold som er sammenfattet til en tiltaksliste for å justere kursen i prosjektets slutfase, men det mangler forskning på selve omstillingsprosessen og årsakene til den påståtte fadesen (Forsvaret, 2017). Det er i evalueringsrapporten pekt på forhold som må rettes i etterkant, men ikke direkte på hvilke faktorer i en endringsprosess som avgjør suksess eller fiasko. Vi har ikke funnet lignende

casestudier fra Forsvaret som vi kan sammenligne med, men vi har funnet artikler og oppgaver som peker på mulige årsaker til motstand under omstillingen (Furulund, 2016) (Offiserforbund, 2014).

Man kan tenke seg at en disiplinær organisasjon som Forsvaret, med tydelige kommandoforhold og høy grad av formell makt, er enkel å omstille. Personellet er vant til å ta imot ordre og gjøre som de blir bedt om. Likevel opplever vi at omstillinger stadig er gjenstand for kritikk blant forsvarsansatte. Spenningsforholdet mellom det disiplinære og autoritære på den ene siden, og ønsket om å være nyskapende og å utvikle organisasjonen på den andre, gjør det spesielt interessant å se på forholdet mellom lederes metoder for å styre og hvordan dette påvirker lojale medarbeidere underlagt en formell maktstruktur. En leder må veie hensynet til det man ønsker å oppnå i organisasjonen opp mot de konsekvensene tiltakene vil ha for den enkelte ansatte, og for organisasjonen som helhet. På den ene siden vil målet med en endring forhåpentligvis være det beste for organisasjonen. På den andre siden må man sannsynligvis ofre noe.

Tilgjengelig litteratur viser at organisasjonsendringer er et aktuelt tema. Om man gjør et åpent søk i Google Scholar på *organizational change* avstedkommer det nesten 3,5 millioner treff. Om man snevrer inn litt og søker på *organizational change military* får man 1,7 millioner treff, så det er et meget omtalt tema som det er gjort en hel del forskning på tidligere. Omlag fire millioner treff på *HR change* kan tyde på at fagfeltet i den senere tid har vært gjenstand for omstilling. Blant forskning på det norske Forsvaret gir Oria omlag 400 treff på *endringer i Forsvaret*.

Formålet med oppgaven er å skaffe til veie forskningsbasert kunnskap om endringer i en offentlig beredskapsorganisasjon, og å avdekke særegne forhold som kan påvirke endringsprosesser i Forsvaret. Vi vil spesielt se på hvordan endringer påvirker den enkelte ansatte og hele avdelinger. Resultatene kan være relevante i forbindelse med fremtidige omstillinger i Forsvaret. Resultatene vil også i noen grad være overførbare til andre offentlige organisasjoner, da spesielt organisasjoner som fortsatt skal levere sine tjenester fullt ut samtidig som omstillingen pågår. Vi presiserer at vi i oppgaven kun har forsket på en liten del av Forsvaret, avgrenset til kun én tidsbestemt hendelse.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med ovennevnte innledning som bakteppe blir det overordnede temaet for masteroppgaven: Omstillinger i offentlig sektor. HR-omstillingen i Forsvaret vil utgjøre caset vi skal forske videre på. Vi vil se nærmere på hvordan oppslutningen blant ansatte i en omstillingsprosess i Forsvaret påvirkes av måten prosessen er organisert og ledet på.

Vi har valgt følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer er forbundet med omstillinger i Forsvaret?

Studien vil videre gå i dybden på fire forskningsspørsmål som underbygger problemstillingen:

- 1) *Hvordan ble endringen innen HR initiert?*
- 2) *I hvilken grad ble HR-omstillingen møtt med motstand, og hvilken form for motstand?*
- 3) *Hvilke fordeler og ulemper er det ved å bruke eksterne konsulenter i endringer?*
- 4) *Hva har Forsvarets gener å si for gjennomføring av endringer?*

1.2 Videre strukturering av oppgaven

Oppgaven starter med en redegjørelse for kontekst i kapittel to. Her vil vi introdusere særtrekk ved Forsvaret som organisasjon. Videre beskriver vi hvordan HR er organisert i Forsvaret og deretter selve HR-omstillingen vi skal forske på. I kapittel tre presenterer vi vårt teoretiske grunnlag. Den metodiske tilnærmingen redegjøres for i kapittel fire. Empiri fra dokumentundersøkelsen og intervjuene blir analysert og sammenstilt med teori i kapittel fem. Gjennom dette håper vi å besvare våre fire forskningsspørsmål. Til sist vil vi presentere våre konklusjoner og svare på problemstillingen i kapittel seks.

2 Kontekst

I dette kapittelet skal vi redegjøre for oppgavens kontekst. Vi vil først avklare noen sentrale begreper knyttet til Forsvaret som organisasjon og dens særtrekk. Dernest skal vi dykke ned i Human Resource-området og redegjøre for hvordan dette er organisert i Forsvaret. Oppgaven er avgrenset til én tidsbestemt hendelse i en stor organisasjon og i siste delkapittel vil vi derfor redegjøre for hvordan caset vi har valgt, HR-omstillingen, forløp.

2.1 Forsvaret som disiplinær, offentlig organisasjon

For å sette rammen for oppgaven, er det nødvendig å redegjøre for Forsvarets gener, altså hvilke særtrekk som kjennetegner Forsvaret som organisasjon. Forsvaret består av omlag 16000 ansatte og vernepliktige, og er et stort, byråkratisk hierarki med tydelig maktfordeling og disiplinær kommandomyndighet (Forsvaret, 2016b). I byråkratiet er arbeidet tydelig delt og spesialisert innenfor fagfelt eller avdelinger. Makt og myndighet er klart horisontaldelt i organisasjonsnivåer fra Forsvarsstaben på nivå 1 til laveste underavdeling på nivå 5. Styring foregår gjennom regler og kontroll (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Disiplin er et av Forsvarets gener. Forsvaret definer selv disiplin slik: *Man kan si at den innordning som faktisk finner sted under de felles regler, normer og krav, er det samme som man forstår med begrepene disiplin og lydighet* (Hærstaben, 1974, s. 24). Her menes en tvangsmessig og autoritær underordning, der man også har straff som metode for å sikre at regler overholdes. Disiplin er en del av den militære oppdragelsen og oppleves for de fleste som tvang i begynnelsen. I opplæringen av nytt personell blir sterke virkemidler som refselsert tatt i bruk for å sikre disiplin.

Lojalitet er i likhet med disiplin et fremtredende gen i Forsvaret. Disiplin og lojalitet henger tett sammen, men skillet går ved underordningen. *Lojalitet representerer den villighet en person har til å stille opp for en annen* (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 360). Man snakker her om en mer frivillig underordning. I Forsvaret vil lojalitet til nærmeste sjef også implisitt bety lojalitet til hele hierarkiet og oppdragene man får. Man kan si at hele organisasjonskulturen er tuftet på en vilje til å løse oppdrag, og samtidig være lojal overfor føringer. Lojalitet er selve grunnlaget for forsvarsansattes profesjonsidentitet og yrkesstolthet.

Forsvaret baserer sin lederutdanning på grunnpilarer fra det som kalles *oppdragsbasert ledelse* (Forsvarets Høgskole, 2012). Ledelsesfilosofien handler i korte trekk om å gi det utførende leddet intensjon og rammer, for deretter å overlate til dem å finne beste løsning. Konseptet bygger på at det er enheten som er tettest på situasjonen som har de beste

forutsetningene for å løse oppdraget. Ledelsen, som setter intensjonen, trenger dermed ikke å delta i selve utførelsen. Oppdragsbasert ledelse bygger altså på et gjensidig forhold med tillit fra sjef til ansatte og lojalitet fra ansatte til sjef.

Ledere i Forsvaret har på mange måter to roller, administrativ, byråkratisk sjef i fredstid og operativ leder i krig. Militære sjefer er underlagt politisk styring og befinner seg gjerne selv i et spenningsfelt mellom motstridende hensyn, for eksempel mellom politisk lojalitet på den ene siden, og nøytralitet på den andre (K. D. Jacobsen, 1960).

Tradisjonelt har karriereløpet i Forsvaret basert seg på at man skifter stilling etter to til tre år. For å posisjonere seg eller avansere i karrieresystemet, ønsker ofte sjefer å sette sitt distinkte fotavtrykk i avdelingen. Dette kan føre til at nye sjefer innfører endringer, uten at det nødvendigvis er behov for det. Fenomenet betegnes av forskere som *bataljonssjefssyndromet* (Kirkhaug, 2017, s. 64).

Kultur står sterkt i Forsvaret. Denne profesjonskulturen er forankret i blant annet krigshistorie, og ytrer seg gjennom symboler og slagord. Forsvarets kultur er sterkt knyttet til systembetingelsen disiplin, som har røtter i det overordnede formålet med Forsvaret: Forsvar av landet og vår frihet. Mer konkret finner man også kultur knyttet til avdelingenes særtrekk, deres geografiske plassering, avdelingsmerker med mer. Flittig brukte utsagn er også sterkt forankret i Forsvarets kultur, for eksempel: *Det heter ikke problem, det heter utfordring* og *kom ikke til meg med et problem, kom med et forslag til løsning*. Slike fraser sier noe om kulturelle trekk som å være løsningsorientert, kreativ, uredd og modig. Det er store forskjeller i kulturen mellom forsvarsgrenene, men også mellom ulike underavdelinger innenfor samme gren. Kultur henger også tett sammen med tradisjoner. I Forsvaret er historien sterkt forankret i den enkelte ansatte, og er noe man aldri må glemme. Forsvaret er sterkt bundet til sine tradisjoner og disse fremstår tidvis som en kulturdimensjon Forsvaret styrer etter. Noen tradisjoner er så godt innarbeidet at man ikke klarer å frigjøre seg fra dem.

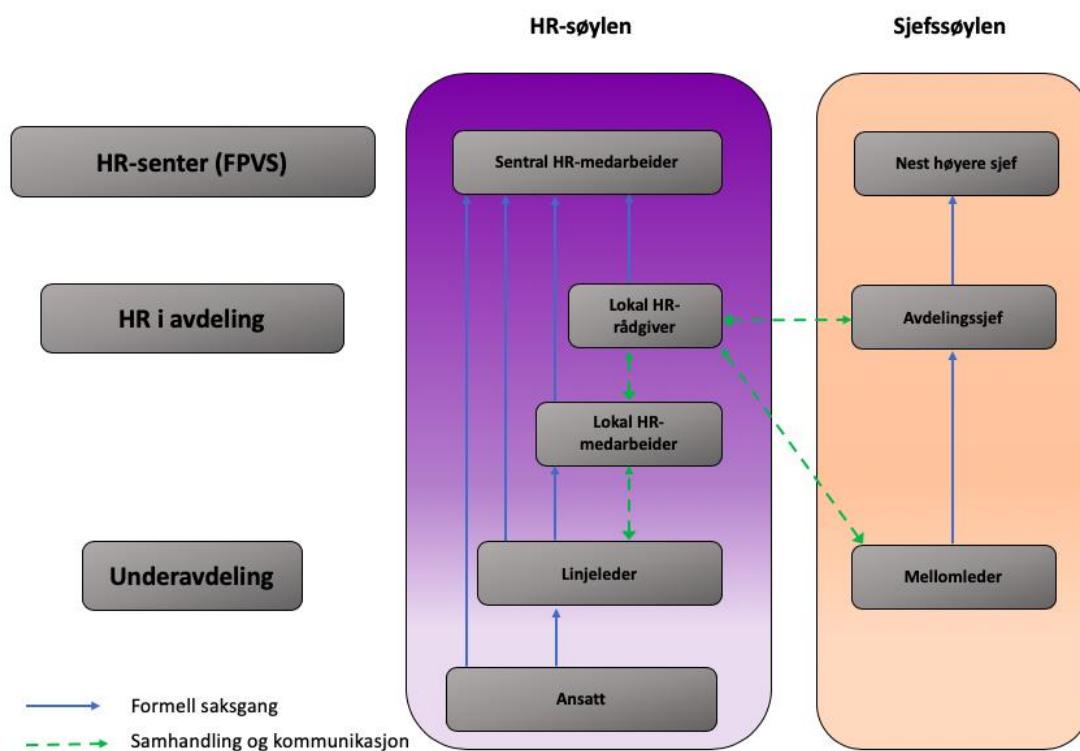
2.2 Human Resource-området i Forsvaret

I dette underkapittelet skal vi klargjøre hvordan Human Resource-området er organisert i Forsvaret. Vi har derfor laget en forenklet modell som skjematisk fremstiller organiseringen. I oppgaven vil organisasjonsenheten *HR i avdeling* stå sentralt, og vi vil derfor utdype dens rolle her. Til sist skal vi redegjøre for hvordan vårt case, HR-omstillingen, forløp.

HR-leveransemodell for Forsvaret følger et prinsipp som de fleste større virksomheter i offentlig og privat sektor anvender. Dette innebærer en tredeling bestående av strategisk HR-

funksjon i etatsledelsen, representert ved Forsvarsstabens personellavdeling (FST/P), et tjenesteytende sentralt *HR-ekspertsenter*, representert ved Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS), og til sist utøvende funksjon i driftsenhetene, kalt *HR i avdeling* (Forsvaret, 2016a). HR i avdeling består av personell med generell HR-kompetanse som kjenner lokale behov og muligheter. Deres oppgaver er å forme og implementere strategi som ivaretar lokale HR-behov. HR-organisasjonen innbefatter også ansatte som driver egenforvaltning, i tillegg til *linjeledere*. Linjeledere i Forsvaret er den enkelte mellomleder som utøver et arbeidsgiveransvar overfor medarbeidere på vegne av nest høyere sjef (Forsvaret, 2014). Alle ansatte i Forsvaret er tilordnet en linjeleder, uansett nivå. HR i avdeling gir råd til linjeledere og operative sjefer. Det skilles mellom *HR-rådgiver* og *HR-medarbeider*. HR-rådgivere gir råd innenfor strategisk HR til operative sjefer, altså styringsinformasjon, og HR-medarbeidere støtter linjelederne og ansatte i det daglige med rutinebasert saksbehandling.

Figur 1 viser en forenklet modell over HR-organisasjonen i en generisk avdeling. Gitt oppgavens design og omfang har vi valgt å avgrense den til én driftsenhet: Hæren. En *underavdeling* er i modellen en avdeling uten lokal HR-medarbeider. HR i avdeling representerer laveste nivå i hierarkiet som har lokal HR-medarbeider. Modellen har til hensikt å tydeliggjøre for lesere at det skilles mellom den rutinebaserte saksgangen i HR-søylen og den strategiske styringsinformasjonen i sjefssøylen.



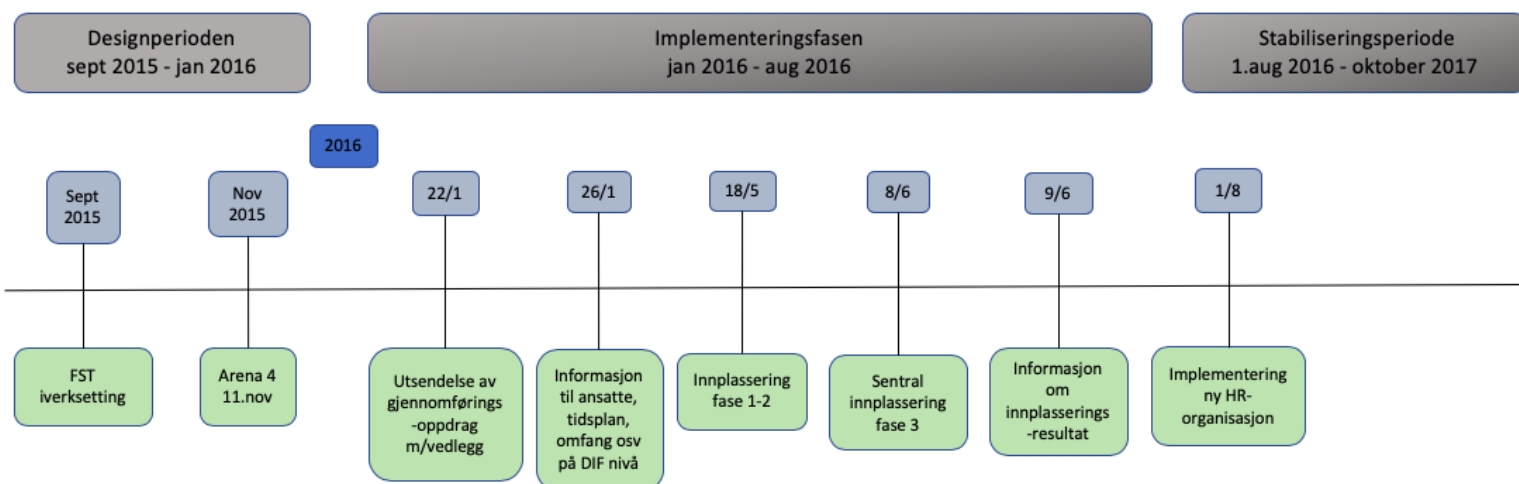
Figur 1 HR-organisasjonen i Hæren

2.3 HR-omstillingen

Fra januar 2011 til oktober 2014 arbeidet Forsvaret med et IT-omstillingsprosjekt hvor hensikten var å modernisere Forsvarets totale personellforvaltning. Prosjektet fikk navnet P2813 med implementering høsten 2013 (Forsvaret, 2010). Effektmålene var forbedret styring av personellressurser og effektivisering av personellforvaltning i Forsvaret, gjennom å ta i bruk en ny digital HR-løsning (Forsvaret, 2010). Høsten 2014 foretok konsultentselskapet McKinsey, på forespørsel fra Forsvarsdepartementet (FD), en overordnet gjennomgang av ikke-operativ virksomhet i forsvarssektoren. Hovedformålet var å identifisere tiltak som kunne frigjøre ressurser for å styrke den operative evnen (McKinsey & Company, 2015). McKinsey-utredningen pekte på høy ressursbruk innenfor HR-området i Forsvaret og anbefalte ulike tiltak på bakgrunn av dette (Forsvaret, 2016a). Forsvarssjefen anbefalte i sitt fagmilitære råd i 2015 å redusere Forsvarets organisasjon innen ledelse og administrasjon med inntil 30%, i den hensikt å frigi ressurser til den operative virksomheten. Som et bidrag til anbefalingen, iverksatte Forsvarsstaben i september 2015 prosjekt *Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret*, også kalt *HR-omstillingen* (Forsvaret, 2016a).

Omstillingen ble gjennomført i tre faser: Design, implementering og stabilisering. Dette er vist i

. Designperioden gikk ut på å utarbeide HR-leveransemodell og fremtidig HR-organisasjon i Forsvaret. Ny HR-organisasjon var ferdig implementert gjennom et innplasseringsløp, 1.august 2016. Ansatte som bekledd HR-stillinger før endringen faller inn under begrepet *berørt personell*, etter Forsvarets definisjon, og omfatter 144 personer (Hæren, 2016a). Stabiliseringsperioden, med rutinisering av drift og nye prosesser, løp frem til oktober 2017. Den største organisatoriske endringen var utvidelsen av FPVS med et sentralisert HR-senter i Harstad, som skulle bli Forsvarets nye ekspertsenter innenfor HR (Forsvaret, 2016a).



Figur 2 Innplasseringsløpet våren 2016 (Forsvaret, 2016a)

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal vi redegjøre for det teoretiske rammeverket vi har valgt til å hjelpe oss med å besvare vår problemstilling: *Hvilke utfordringer er forbundet med omstillinger i Forsvaret?* Vi vil her anvende to teorier. Den første tar for seg organisasjonsendring, herunder endringsstrategi og motstand mot endring. Videre faller det naturlig å også inkludere teori om Human Resource Management.

3.1 Organisasjonsendring

Alle organisasjoner gjennomgår konstant endring og utvikling, både tilsiktet og utilsiktet (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015). Endringer er nødvendig av flere årsaker, og følger man ikke med i tiden vil organisasjonen kunne sakke akterut i forhold til konkurrenter. Jacobsen (2018) hevder at en organisasjon har endret seg hvis den formelle strukturen er endret fra ett tidspunkt til et annet, eller at måten folk opptrer på i organisasjonen er forskjellig på to tidspunkter. Offentlige organisasjoner skiller seg fra private ved at de for eksempel er del av samfunnets politiske organisering med folkevalgt ledelse, og at de er multifunksjonelle, i den forstand at de ivaretar delvis motstridende hensyn som politisk styring, faglig uavhengighet og kostnadseffektivitet. I tillegg opererer offentlige organisasjoner oftest ikke direkte på et økonomisk frikonkurransemarked (Christensen et al., 2015, s. 18-20).

Endringer i organisasjoner har ulike motiv og formål. Det kan være aktive og bevisste forsøk på reformer fra politiske eller administrative aktører, eller endringer som ikke er planlagte, men som gradvis bygger seg opp eller tvinges frem (Christensen et al., 2015). Kirkhaug (2017) beskriver *endringsdrivere* som krefter som får organisasjoner til å endre seg. Han skiller mellom rasjonelle og ikke-rasjonelle endringsdrivere. *Rasjonelle drivere* gir kraftige føringer i form av eksempelvis politiske ideer som organisasjonen må ta hensyn til. *Ikke-rasjonelle endringsdrivere* utsetter organisasjoner for endringer som ikke er nødvendige eller påkrevd (Kirkhaug, 2017). *Organisasjonsmoter* kan ifølge Kirkhaug (2017) være en slik driver. Organisasjonen bør endre seg fordi alle andre gjør det, eller fordi en idé er i vinden og synes å ha positiv effekt, og konsultentselskaper tilbyr gjerne produkter for dette. En leders ønske og behov for å sette sitt fotavtrykk i organisasjonen kan også være et eksempel på en slik driver (Kirkhaug, 2017).

De siste 40 årene har det vokst frem et marked for ideer om hvordan organisasjoner bør struktureres og styres (Røvik, 2007). Ideer og *trender* har også truffet offentlig sektor, og

reformprogrammet *New Public Management* ble spesielt fremtredende mot slutten av 1980-tallet. Slike trender peker mot at en felles identitet som *organisasjon* er i ferd med å bre seg for høyst ulike virksomheter. I stedet for å vektlegge det unike ved virksomhetene, vektlegges det universelle og like (Røvik, 2007, s. 65). Røvik (2007) trekker frem flere tradisjoner for organisasjonsideer hvor en av dem studerer fenomenet som moter.

Organisasjonsmotetradisjonen følger gjerne samme forløp som moter ellers i samfunnet, med raskt stigende popularitet innledningsvis og påfølgende utflatende kurve (Røvik, 2007).

Forskning på motetradisjonen har dreid seg om hvordan aktører skaper marked gjennom utvikling av organisasjonsmoter, som konsultentselskaper eller offentlige myndigheter. Røvik (2007) viser til at det er forsket lite på hva som skjer i organisasjoner når ideene adopteres. Motens stingende og dalende konjunkturer er i Røviks (2007) fremstilling forklart gjennom to innfallsvinkler. Den første handler om *distinksjon*, altså en ledelses ønske om å være unik. Her spres ideene nedover i hierarkiet etter prinsippet: *Fra den distinkte klasse til den brede masse* (Røvik, 2007, s. 32). Når ideen er blitt allemannseie, starter søket etter en ny organisasjonsoppskrift som gir ledelsen mulighet til å sette sitt distinkte fotavtrykk. Den andre innfallsvinkelen er *marionettevarianten* (Røvik, 2007). Aktørene er drevet av profitt og lanserer stadig nye moter som skaper et behov hos ledere for å opprettholde nytenkende og moderne visjoner for sin organisasjon. Motetradisjonsforskningen er kritisert for å skape et for enkelt begrep om ideers mulige effekt i adopterende organisasjoner (Røvik, 2007).

Typiske trender og fellestrekk for endringer i offentlig sektor har vært sentralisering, kostnadsbesparelse og effektivisering. Nærpolitireformen var en struktur- og kvalitetsreform med målsetning om å *skape en handlekraftig og moderne organisasjon som skal bli enda bedre til å forebygge og bekjempe kriminalitet* (Prop. 61 LS, 2014-2015, s. 5). Dette skulle skje ved en sammenslåing av flere politidistrikter til større politiregioner. Kommune- og regionreformene, populært kalt kommune- og fylkessammenslåingen, ble vedtatt i Stortinget 8. juni 2017. Regjeringens uttalte målsetning for kommunereformen var å gjøre kommunene mer robuste, og gjøre dem i stand til å gi gode velferdstjenester, utvikle sine lokalsamfunn og løse fremtidens utfordringer (Meld. St. 22, 2015-2016).

Kultur representerer et sterkt, samlende og stabilt element i organisasjoner (D. I. Jacobsen, 2018). I Forsvaret brukes begrepet *avdelingsfølelse* om en avdelings evne til å skape tilhørighet blant ansatte gjennom dens særegne kultur. Generalløytnant (p) Robert Mood har etter sin avgang med pensjon, omtalt avdelingsfølelse slik:

Å skape en avdeling - etablere avdelingsfølelse – er ikke gjort på noen få uker, den bygges over tid, lang tid. Mye hard og realistisk trening, med samme mennesker og utrustning som skal løse oppdraget. Lykkes sammen, feile sammen og lære av de andres styrker og svakheter (Mood, 2017, s. 72).

Avdelingsfølelse er del av Forsvarets *organisasjonskultur*. Kultur kan i seg selv være en endringsdriver, der utvikling i kulturen tvinger frem endringer (Kirkhaug, 2017). Det kan være vanskelig å påføre organisasjonskulturen endringer fordi den er så godt innarbeidet (Bang, 2011). Kultur kan således også representere et treghetsselement eller en hindring i endringsprosesser, og opptre som en nøytral motstander (D. I. Jacobsen, 2018). Dette er et forhold ledere av endringer må ta hensyn til.

3.1.1 Endringsstrategi

De mest dramatiske endringene kan gjennomføres uten at organisasjonen og medarbeiderne utmattes hvis man velger strategi med omhu, og at selv mindre endringer kan gå galt hvis man velger feil strategi, er en hypotese Kirkhaug (2017, s. 53) redegjør for. Nicholas (referert i Kirkhaug, 2017, s. 53) skriver at endringsstrategien må være situasjonsbestemt. Det som skal endres, ressurser og kompetanse til disposisjon, samt forventet motstand og andre utfordringer, må en ta hensyn til når en velger strategi. En endringsstrategi kan defineres som (...) *en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesielle trekk og utfordringer* (D. I. Jacobsen, 2018, s. 146).

Jacobsen (2018) presenterer to strategier som grunnleggende for endringsprosesser, og kaller dem for strategi E (Economic) og strategi O (Organizational). Strategi E har som formål å skape kvantitative og økonomiske resultater, mens formålet med strategi O er å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. Kirkhaug (2017) omtaler endringsstrategier med fellestrekk til Jacobsens (2018), men kaller dem *toppstyrt* og *medarbeiderstyrt* strategi. Kirkhaug (2017) har i tillegg kombinasjonsstrategier, som han kaller for *diagnosebaserte* og *fremoverskuende*. Vi har valgt å fokusere videre på strategi E og O, og vil tidvis omtale dem som henholdsvis toppstyrt- og medarbeiderstyrt endringsstrategi.

Strategi E er en toppstyrt endringsstrategi der endringens innhold omhandler formelle strukturer og systemer. En slik endring blir drevet frem av toppledelsen, og for å skape engasjement for endringen, brukes finansielle incentiver. I planleggingen står en sekvensiell, analytisk og lineær plan med definerte start- og endepunkt sentralt (D. I. Jacobsen, 2018).

Toppstyrte strategier kjennetegnes ved utstrakt bruk av eksterne konsulenter. Disse opptrer i en ekspertrolle, og utreder muligheter en sentral ledelse kan basere sine beslutninger på. Ekspertisen er hentet inn utenfra gjennom en anskaffet tjeneste og har ikke rot i organisasjonens egne eksperter innenfor fagfeltet (D. I. Jacobsen, 2018). Eksterne eksperter kan forventes å i større grad være objektive og ha et fritt syn, sammenlignet med interne eksperter. Disse vil kanskje være farget av sin erfaring i organisasjonen og kan lettere se seg blind på enkelte forhold, nettopp fordi man er så vant til dem (D. I. Jacobsen, 2018). Der hvor eksterne har lettere for å arbeide etter et helhetsperspektiv, vil interne ansatte i større grad kun se problemer og løsninger fra sitt perspektiv (D. I. Jacobsen, 2018). En utfordring ved av bruk av eksterne eksperter er at de har faste konsepter for endringsprosesser i sin portefølje. De kan derved unnlate å gjennomføre en grundig *diagnose* av den aktuelle organisasjonen og risikere at *medisinen* ikke er tilpasset *pasientens* behov (Kirkhaug, 2017). Strategi E kan ofte virke hard på grunn av at den kjennetegnes som en formell og maktreven prosess, som er pålagt av ledelsen, uten særlig mulighet for påvirkning. Endringsprosessen ledes gjennom tvang. Den kan sammenlignes med en *kommandørmodell* for endring, altså en form for diktatorisk endring uten noen særlig form for involvering av organisasjonens egne ansatte (D. I. Jacobsen, 2018).

På den andre siden av skalaen finner man strategi O, som legger mer til rette for at endringen skal handle om utvikling og læring. Utvikling av kultur står sentralt for å skape stort engasjement. I stedet for økonomiske incentiver, som kjennetegner strategi E, er motivasjonsfaktoren for de ansatte i strategi O, bred og dyp deltakelse, for å skape et eierforhold til endringen. En medarbeiderstyrt endringsstrategi vil ofte bli brukt i proaktive endringer, da man her har bedre tid enn ved reaktive endringer. Ved bruk av strategi O vil endringen derfor skje sakte og planen vil følge en mer sirkulær prosess (D. I. Jacobsen, 2018). En medarbeiderstyrt endringsstrategi er enten initiert av medarbeiderne selv, eller ledelsen har på et tidlig tidspunkt involvert medarbeiderne (D. I. Jacobsen, 2018). Den blir ofte benyttet når det er snakk om endringer i måten arbeidet blir utført på. Slik medvirkning betraktes derfor ikke bare som en rettighet, men også en nødvendighet. *Ingen endring vil finne sted uten villige og engasjerte medarbeidere*, Bennis (referert i Kirkhaug, 2017, s. 56). Men medvirkning i endringsprosesser kan også gi ekstraarbeid. Dette kalles ekstrarolleatferd, hvor medarbeiderne påtar seg ekstra arbeidsoppgaver i tillegg til de formelle. En viktig faktor for at en slik atferd skal oppstå er at medarbeiderne føler ansvar overfor organisasjonen og opplever sosial tilhørighet, samtidig som man betrakter organisasjonen som viktig for personlig utvikling (Kirkhaug, 2017).

3.1.2 Motstand mot endring – effekter og årsaker

Det er viktig å forstå hvilke reaksjoner endringsinitiativ utløser når man vil lykkes med en endring. Reaksjonene fra berørt personell, de menneskene som faktisk skal endre seg, er utfordrende for ledere av endringer. Dette gjelder spesielt når reaksjonene ytrer seg som motstand eller forsøk på å hindre gjennomføring og implementering av endring (D. I. Jacobsen, 2018). Forskning på endringer skiller ofte reaksjoner mellom motstand mot og oppslutning om endring.

Argyris og Schön (referert i Jacobsen, 2018) hevder at *alle mennesker besitter psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen forsøker å endre dem* (s. 125). Mennesker har en tendens til å tenke at noen vil vinne og noen vil tape på en endring. Rasjonelle overveielser, hvor man leter etter aktører med motiver og intensjoner, står sentralt, og man leser situasjonen i lys av dette. *Motstand mot endring* hevdes derfor å være en naturlig reaksjon ut ifra bruksverdiene som de fleste mennesker benytter (D. I. Jacobsen, 2018). Teorien deler motstand i fire ulike nivåer. Laveste nivå representerer apati og likegyldighet som er en mild, men også vanlig form for motstand. Tiltak treneres og det utvises manglende interesse for endringen (D. I. Jacobsen, 2018). På nivå 2 blir motstanden mer synlig gjennom passiv motstand, negative holdninger og kritiske synspunkter på endringen. Her kan trusler fra ansatte om å forlate organisasjonen gjøre seg gjeldende. Nivå 3 viser til en tydeligere og mer aktiv form for motstand. Her stiller berørt personell seg tvilende til poenget med deltakelse i prosessen, og det kan forekomme fredelige boikotter og protester mot endringen. Det høyeste nivået inneholder en mer aggressiv form for motstand, med aktiv spredning av negative rykter og historier. Motstanden bærer tydelig preg av direkte løgner som er rettet mot å undergrave argumenter for endring. Det stilles spørsmål til hvilke motiver som egentlig ligger bak endringen (D. I. Jacobsen, 2018).

Motstand trenger ikke nødvendigvis kun å være negativt. Den kan ytre seg som en debatt om hva som er dagens utfordringer, og hva som da blir gode eller dårlige løsninger. Dersom man aksepterer at det er ulike oppfatninger og dermed godtar en åpen og kritisk debatt, vil motstand kunne bli et positivt trekk. En endring uten motstand kan tyde på at ansatte er uinteressert i organisasjonens fremtid (D. I. Jacobsen, 2018).

Oppslutning om endring deles inn i tre ulike typer, fra svak til sterk oppslutning. *Nødvendighetsoppslutning* er relatert til den enkeltes tidligere investering i organisasjonen og hvilke muligheter de har på utsiden. Jo større investeringer i form av tid, nettverk og karriere, desto større kostnad vil det innebære å bryte ut. En ansatt som har gode muligheter for jobb utenfor organisasjonen, vil kanskje ha lettere for å uttrykke seg kritisk til et endringsinitiativ

enn en som føler seg låst til organisasjonen (D. I. Jacobsen, 2018). *Normativ oppslutning* handler om hvordan mennesker har opplevd det organisasjonen har gjort for dem tidligere. Det kan for eksempel være ivaretagelse i forbindelse med sykdom, karriereplaner og interne talentlister. Slike opplevelser kan føre til at den ansatte føler seg forpliktet til å gjengjelde handlingene (D. I. Jacobsen, 2018). En *affektiv oppslutning* innebærer at mennesker slutter opp om endringsinitiativet fordi de genuint tror på endringen, at de mener det er riktig og at konsekvensene vil være gode. En slik form for oppslutning vil være med på å drive endringen fremover (D. I. Jacobsen, 2018).

For å lykkes med en endring blir det derfor avgjørende å forstå hvordan den påvirker enkeltmennesker og sosiale relasjoner (D. I. Jacobsen, 2018). *Faglig enighet og uenighet* oppstår som diskusjon om hvorvidt et tiltak faktisk vil ha ønsket effekt. Uenighet kan være en viktig kilde til motstand. En av de viktigste årsakene til at endringsinitiativer møtes med oppslutning er enighet om at endringen er nødvendig, samt at løsningen som er valgt virker riktig. Et godt grunnlag for oppslutning er aksept for drivkreftene og opplevelsen av fornuftig sammenheng mellom tiltak og effekt (D. I. Jacobsen, 2018).

Frykt for det ukjente er et vanlig fenomen, og kan skape motstand mot endringer (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013). Resultatet kan være psykologisk stress som de fleste ansatte vil oppleve som ubehagelig. Det kan dreie seg om usikkerhet og frykt for å miste jobben. *Vi vet hva vi har, men ikke hva vi får* er et utsagn som ofte høres når endringer blir et tema. Slik motstand kan forklares ved at endringen ofte er proaktiv, altså at ansatte ikke har erfart krisen eller problemet før endringen iverksettes (Kirkhaug, 2017). Jacobsen (2018) sier at selv om frykt for det ukjente kan skape motstand, er det lite som tyder på at fravær av slik frykt i seg selv skaper oppslutning.

Tap av identitet er en opplevelse som kan oppstå når ansattes arbeidsoppgaver eller stillingsinstruks endres (D. I. Jacobsen, 2018). En ansatt som har jobbet over lengre tid i samme stilling, opparbeider seg en følelse av at *det jeg gjør, er viktig for organisasjonen*. En slik følelse er ofte forankret i at man har skapt en spesiell mening gjennom jobben, og man identifiserer seg med det man har drevet med (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er knyttet følelser både til oppgaver og til det fysiske rommet man befinner seg i. Det å beherske en oppgave godt er for mange en bekreftelse på at man kan noe og på at man er verdifull for organisasjonen (D. I. Jacobsen, 2018). En organisasjonsendring kan føre til brudd i faste meningsmønstre og gi følelsen av at en del av egen identitet går tapt (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013). Et slikt tap av identitet kan føre til at endringen møtes med motstand.

Endring i seg selv krever ofte ekstra innsats. Derfor vil endringer ofte medføre at man i en periode blir presset hardere i jobben. Man opplever at endringen skaper *ekstraarbeid* (D. I. Jacobsen, 2018). I selve endringsprosessen må man regne med en del dobbeltarbeid grunnet avlæring av gamle metoder og opplæring i nye. Ansattes kompetanse er ikke nødvendigvis like relevant etter endringen. Følelsen av å være overkvalifisert, med en utdanning som ikke lenger er relevant for stillingen, kan være tungt (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2 Human Resource Management

Begrepet Human Resource Management (HRM) har i stor grad erstattet de norske begrepene *personalpolitikk* og *personaladministrasjon* som tidligere falt inn under definisjonen HR (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013). Å studere HRM betyr å sette søkelyset på de tiltak organisasjoner iverksetter for å tiltrekke seg, utvikle, motivere og holde på sine ansatte. Begrepene HR og HRM brukes i dag om hverandre, men det som skiller dem er begrepet *management* som omhandler styring og ledelse av de menneskelige ressursene med et mer strategisk formål (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013). Menneskelig kapital, eller human kapital, består av personer med en bestemt type kunnskap, ferdighet og kompetanse. Å rekruttere og utvikle disse, og ikke minst beholde dem og redusere utskiftning, gjør HRM viktig for organisasjoner (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013).

HRM har tidvis vært et omstridt begrep grunnet tvetydige definisjoner med både myke og harde tilnærminger. Collings og Wood (2009) argumenterer med at en leders plikt er å skape verdiøkning for eiere, og at arbeid med mer myke HR-oppgaver tar fokuset bort fra dette strategiske aspektet. Det har også blitt en av samtidens tyngste trender for utforming av organisering og ledelse. Røvik (2007) kaller dette *fra soft til hard HR*. Fokuset har dreid fra ledelse til styring, gjennom omorganisering av HR-området og HR-oppgavene i organisasjoner. Her har man gått fra *softe*, rutinemessige og administrative oppgaver som lønn, kontrakter, tilrettelegging og rekruttering, til en mer *hard* strategisk tilnærming der HR-lederen er innlemmet i toppledelsen som rådgiver og HR blir et virkemiddel for å realisere overordnede målsetninger. HR blir altså et styringsverktøy for ledelsen heller enn et redskap for å bedre de ansattes vilkår. Denne utviklingen har, ifølge Røvik (2007), vært tydelig både i Posten og i Telenor. Her har de sentralisert administrative HR-oppgaver i egne enheter. Metoder som utsetting av ikke-strategiske, rutinebaserte servicefunksjoner til større og sentrale spesialenheter begrunnes med økt effektivisering, reduserte kostnader og økt kvalitet i tjenestene (Røvik, 2007).

I Forsvaret omfatter HR-området aktiviteter og prosesser knyttet til å ivareta personell i Forsvarets organisasjon (Forsvaret, 2014). Det overordnede målet med HR-området er å rekruttere, utvikle, anvende og avvikle personell, tilpasset Forsvarets oppgaver og behov (Forsvaret, 2014). Til forskjell fra en generisk sivil bedrift, har forsvarssektoren mange ulike brukergrupper innenfor HR så som ledere, medarbeidere, reservister, vernepliktige, elever, lærlinger, veteraner og innleid personell (Forsvaret, 2014). HR i Forsvaret skal også fungere i ikke-administrative situasjoner, der omgivelsene, slik vi kjenner dem, ikke fungerer. Naturen i Forsvarets oppdrag ved krise og krig, og organisasjonens rolle som beredskapsorganisasjon og leverandør av samfunnstjenester, gjør at HR-området også har en annen funksjon, som vi ikke finner i sivile bedrifter, kalt *operativ rolle HR* (Forsvaret, 2016a). Ansvar for å kalle inn erstatningsmannskap med rett kompetanse når situasjonen krever det, og å ivareta personell og deres familier, er oppgaver som HR da må løse.

Forsvaret har i likhet med andre offentlige organisasjoner fulgt trenden *fra soft til hard HR*. For HR i avdeling har HR-omstillingen medført en dreining av kompetanse og kapasitet mot en mer rådgivende og strategisk tilnærming (Forsvarsdepartementet, 2019). HR-tjenestene skulle også digitaliseres ytterligere for å redusere tid brukt på transaksjonell HR. En andel av HR-oppgavene ble videre flyttet til linjeledere og ansatte selv, noe som førte til en relativt stor endring i arbeidsoppgavene til linjeledere. Man opplevde en overgang fra det å kun være operativ leder, med fokuset på å trene, utvikle og øve egen operativ rolle, til å bli en mer administrativ leder, som er involvert i hele Forsvarets HR-verdikjede (Hæren, 2016b).

3.3 Oppsummering og antagelser

I dette kapitlet er det gjort rede for oppgavens teoretiske grunnlag. Vi har innledningsvis tatt for oss teori om organisasjonsendring, herunder endringsstrategier og motstand mot endring. En organisasjonsendring har forekommet dersom strukturer eller måten mennesker opptrer på er endret fra ett tidspunkt til et annet (D. I. Jacobsen, 2018). Endringsdrivere er krefter som får organisasjoner til å endre seg. Det skilles mellom rasjonelle drivere, som for eksempel politiske ideer og teknologisk utvikling, og ikke-rasjonelle, som lederes behov for å markere seg og organisasjonsmoter (Kirkhaug, 2017). Organisasjonsmoter er trender og utvikling av oppskrifter for hvordan organisasjoner bør struktureres, styres og ledes. Disse trendene er kritisert for å se på alle organisasjoner som tilnærmet like.

Organisasjonskultur kan også representere både en driver og en motkraft i endringsprosesser.

Kirkhaug (2017) beskriver endringsstrategi om de bevisste valgene organisasjonen tar når det gjelder hvem og hva som skal styre eller ligge til grunn for endringen. Valg av rett strategi er ifølge Kirkhaug (2017) situasjonsavhengig, og avgjørende for en vellykket endring. Jacobsen (2018) redegjør for to typer endringsstrategier: Toppstyrt strategi E og medarbeiderstyrt strategi O. Reaksjoner på endringsinitiativer er skissert med to parametere, motstand mot endring og oppslutning om endring, som fremkommer i ulik grad og form (D. I. Jacobsen, 2018). De viktigste årsakene til motstand, avgrenset til det vi mener er relevant for vår oppgave, er faglig uenighet, frykt for det ukjente og tap av identitet (D. I. Jacobsen, 2018).

Avslutningsvis presenterte vi Human Resource Management, fordi omstillingen vi forsker på har dreid seg om endringer i HR-området i Forsvaret. HRM handler i hovedsak om hvordan man best mulig kan dra nytte av personellet i en organisasjon (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013). Trenden har dreid fra ledelse til styring, hvor HR i større grad blir tatt i bruk som et strategisk styringsverktøy for ledelsen (Røvik, 2007). Man har beveget seg mot en deling av fagfeltet i myke og harde HR-oppgaver, også i Forsvaret.

Med bakgrunn i problemstilling, forskningsspørsmål og teori vi har presentert i dette kapitlet har vi gjort oss noen antagelser til støtte i analysen. Vi antar at ledere av endringer kan redusere motstand knyttet til frykt for det ukjente gjennom å gi personell informasjon. Slik at jo mer informasjon ansatte får om mål og strategier, jo mindre motstand mot endringer vil oppstå. Videre tror vi at eksterne konsulenter fører med seg flere fordeler som bidrar positivt i omstillinger i Forsvaret. Til sist antar vi at Forsvarets høye grad av disiplin og lojalitet gjør organisasjonen enkel å omstille.

4 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for valg av metodisk tilnærming for å besvare overordnet problemstilling. Vi vil først drøfte vitenskapsteoretisk innfallsvinkel og forholdet mellom personlige oppfatninger, virkeligheten og forskernes forforståelser. Videre redegjør vi for valg av forskningsdesign. For å samle inn empiri til besvarelse av forskningsspørsmål har vi valgt dokumentundersøkelse kombinert med intervju som metode. Vi vil redegjøre for hvorfor vi mener det er en god tilnærming for vårt arbeid. Vi vil dernest komme inn på utvelgelsen av respondenter. Avslutningsvis redegjør vi for analyseprosessen og diskuterer reliabilitet og validitet.

4.1 Vitenskapsteoretisk innfallsvinkel

I flere hundre år har filosofer prøvd å komme frem til en omforent måte å beskrive verden på (D. I. Jacobsen, 2015). Bakgrunnen for diskusjonen har vært skillet mellom virkeligheten sånn den faktisk er fra et naturvitenskaplig, positivistisk perspektiv, og virkeligheten slik den oppfattes av mennesker som tilegner seg kunnskap om den. Innenfor den samfunnsvitenskapelige, fortolkningsbaserte dimensjonen søker en forsker å forstå subjektive oppfatninger på en så objektiv måte som mulig. En slik tilnærming står som motsats til det positivistiske (D. I. Jacobsen, 2015). Det er flere faktorer som spiller inn når det er snakk om mennesker og en endring som potensielt kan berøre deres primære behov. Vi vil derfor ikke ontologisk ha med en ren objektiv og omforent beskrivelse av virkeligheten å gjøre, da denne forandres kontinuerlig (D. I. Jacobsen, 2015). I et fortolkningsbasert perspektiv kan menneskers opplevelser og meninger gi et annerledes syn på virkeligheten (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Når vi som forskere og enkeltindivider skal tolke menneskers utsagn, meninger og opplevelser, blir konteksten og forutsetningene for datainnsamlingen viktig. Forskeren er også med på å forme fortolkningen med egne oppfatninger og forforståelser, slik Thagaard (2018) omtaler det sosialkonstruktivistiske perspektivet. Det vil hos objektet være ikke-åpenbare, sosialt skapte opplevelser som en ekstern vanskelig kan avdekke fullt ut og det er derfor utfordrende å få frem et helt korrekt bilde av virkeligheten. I den epistemologiske gjennomgangen, og i søket etter å tilegne oss kunnskap om denne mer dynamiske virkeligheten, vil det naturlig bli interaksjon mellom forsker og objekter. Vi søker likevel å fremskaffe empiri som kan si noe om en virkelighet utenfor oss som forskere, uten at vi har som mål å komme frem til en objektiv sannhet (D. I. Jacobsen, 2015). Oppgavens vitenskapsteoretiske fundament vil derfor ligge i

skjæringspunktet mellom det fortolkningsbaserte og det sosialkonstruktivistiske (Thagaard, 2018).

4.2 Valg av forskningsdesign

I vårt tilfelle vil et kvalitativt design være mest hensiktsmessig. Oppgaven tar utgangspunkt i observasjoner og spekulasjoner rundt hvorfor et fenomen som endringsmotstand oppstår, og påfølgende antagelser om årsaker. Vi trenger empiri som belyser valgte strategier, samt som utdyper hvordan berørt personell opplever prosessen. Dette vil kunne belyse våre antagelser (D. I. Jacobsen, 2015). Underveis vil vi antagelig få økt forståelse for endringsstrategier og reaksjoner på endringer, og vi vil dermed måtte justere kursen eller dra vekselvirkninger mellom teori og empiri. Slik sett vil undersøkelsens innledende induktive tilnærming, hvor vi tar utgangspunkt i empirien, suppleres med elementer fra deduksjon og vi ender opp med en abduktiv tilnærming (D. I. Jacobsen, 2015). Empirien vi hadde tilgang til før oppstart var basert på observasjoner i egen organisasjon, men vi manglet et godt begrep om teoriene som vitenskapelig kan belyse eller knytte sammenhenger mellom ledelsens strategier og de ansattes motstand mot omstillingsprosessen.

Problemstillingen blir styrende for valg av metode og undersøkelsesopplegg. Den kunne vært behandlet statistisk, men gitt den epistemologiske gjennomgangen er det subjektive oppfatninger og opplevelser av prosessen som bør forstås for å belyse temaet (Johannessen et al., 2016). Heller enn et kvantitativt design, der avstand og forklaring står sentralt for en bred og generalisert forståelse, søker vi å komme tettere på objektene for nettopp å få et bedre grunnlag for tolkning av deres subjektive opplevelser (D. I. Jacobsen, 2015). Vi vil derfor samle inn empiri ved hjelp av kvalitative metoder. Masteroppgaven gjennomføres som en casestudie, der vi velger å se på få undersøkelsesenheter og én bestemt prosess som berører disse enhetene. Studien avgrenses i tid av en mer eller mindre fullført HR-omstilling.

Vi vil benytte oss av dokumentundersøkelse til gjennomgang av offentlige dokumenter fra omstillingen (D. I. Jacobsen, 2015). Dokumentene kan bidra til å underbygge teoriene gjennom eksempler, så vel som at de kan hjelpe oss med å danne et mer empirisk utgangspunkt for utforming av intervjuguide. Det er likevel spesielt opp mot dokumentasjon av initieringen, vi ser for oss at dokumentundersøkelse kan være en god metode. Undersøkelsen vil videre bygge på informasjon fra et utvalg medarbeidere i Forsvaret, som var direkte berørt av HR-omstillingen. Innsamling av empiri knyttet til reaksjoner på endringsinitiativer vil foregå gjennom individuelle, åpne intervjuer (D. I. Jacobsen, 2015).

4.3 Datainnsamling

Vårt empiriske datagrunnlag hentes inn dels gjennom egne erfaringer og observasjoner, dels gjennom dokumentundersøkelse, men fremst av alt gjennom individuelle intervjuer. Våre egne observasjoner, om enn noe usystematisk, anser vi verdifulle for å belyse temaet. For å se på hva som lå bak initieringen av HR-omstillingen i Forsvaret vil vi benytte oss av dokumentundersøkelse. For å fange ansattes reaksjoner på endringsinitiativer anvender vi oss av intervjuer.

4.3.1 Egne observasjoner

Som ansatte i Forsvaret har vi vært involvert i denne omstillingen, og tillater oss derfor å bruke egne erfaringer og observasjoner som en del av det empiriske kunnskapsgrunnlaget. Da blir det samtidig viktig å være bevisst hvilke ulemper egne observasjoner fra både case og organisasjon fører med seg (D. I. Jacobsen, 2015). Når man skal vurdere kvaliteten på informasjon man innhenter, nyter man godt av fordelene ved å kjenne ansatte, ha kunnskap om uformelle strukturer, og tilgang til ytterligere informasjon. I denne sammenheng er det viktig å være bevisst på utfordringene som er knyttet til å forske på egen organisasjon, og å opprettholde en systematisk egenrefleksjon for å unngå blinde flekker (D. I. Jacobsen, 2015).

Det er altså både fordeler og ulemper med å forske på egen organisasjon, og selv om det er en gevinst å hente, blir det avgjørende å unngå ulempene. I redegjørelsen for valg av metoder for datainnsamling og -analyse vil vi derfor drøfte pålitelighet og gyldighet.

4.3.2 Dokumentundersøkelse

Dokumentundersøkelse er innsamling av sekundærdata fra eksempelvis referater og rapporter. Metoden egner seg godt når det er vanskelig å innhente informasjon direkte fra kilder (D. I. Jacobsen, 2015). Johannessen et al. (2016) omtaler dokumentanalyse som en kvalitativ innholdsanalyse av data fra dokumenter. Denne metoden innebærer en mer systematisert og detaljert analyse enn Jacobsens (2015) dokumentundersøkelse, som vi har benyttet. Metodene har likevel en del fellestrekk, så som vurdering av dokumenters kvalitet. Dokumenter kan være objektive og på den måten representere en korreksjon versus de subjektive oppfatningene som kommer frem gjennom intervjuer (D. I. Jacobsen, 2015). En ulempe er åpenbart at noen andre enn en selv har skrevet dokumentene og at det dermed er begrenset hva en forsker får ut av dataene. Dataene vil være justert til å treffe opprinnelig

innsamlers formål, noe som ikke nødvendigvis er sammenfallende med ens eget (D. I. Jacobsen, 2015).

Vi har undersøkt formelle skriv som er signert, datert og saksbehandlet i Forsvarets arkivsystem, DocuLive. Slike institusjonelle kilder har ofte til hensikt å skape et spesielt inntrykk av en situasjon, og det ble derfor viktig for oss å sammenstille informasjonen i dokumentene med empiri fra intervjuer for å se om det var samsvar (D. I. Jacobsen, 2015). Vi har ikke hatt tilgang til referater og analyseresultater fra prosesser som har ledet frem til skrivingene, hvilket er en svakhet fordi vi ikke vet hvilke interesser eller enheter som har dominert diskusjonene (D. I. Jacobsen, 2015). Dokumenter fra kilder som for eksempel Regjeringen har vi lastet ned fra internett.

Da vi søkte Forsvarets Høgskole om tillatelse til å forske på Forsvaret, fikk vi samtidig tillatelse til å gjøre søk i Forsvarets arkivsystem etter relevante dokumenter og hente ut informasjon. De fleste dokumentene er gradert *unntatt offentligheten (UO)*, jamfør Offentlighetslovens §14.1 (Offentleglova, LOV-2006-05-19-16), og i tillegg tilgangsstyrt for å skjerme innholdet ytterligere fra offentlig journal. Vi kom ikke over noen skjermede dokumenter der vi hadde behov for å be om innsyn.

Vi forventet å finne igjen de ulike dokumentene som omhandlet og initierte selve omstillingen. Vi startet derfor med et søk etter *HR-transformasjon* og *Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret*, som var terminologien Forsvaret brukte om HR-omstillingen. Vi fant på denne måten fort frem til selve gjennomføringsoppdraget som ble gitt fra Forsvarsstaben til de ulike driftsenhetene i Forsvaret. Dette dokumentet var opprinnelig unntatt offentlighet, men ble avgradert etter fem år, slik at det nå var tilgjengelig som et ugradert dokument. Etter å ha lest grundig gjennom oppdraget og alle vedleggene, valgte vi å søke etter dokumentene som det ble referert til. Disse kan sies å være bakgrunnen for gjennomføringsoppdraget, og her finner vi både McKinsey-rapporten (2015) og IT-omstillingsprosjektet 2813 (Forsvaret, 2010). McKinsey-rapporten (2015) ligger som et ugradert dokument, og ble hentet fra regjeringen.no. I samme søkeresultat fant vi også *Rapport om anbefalinger knyttet til tiltak utarbeidet av McKinsey & Company Inc*, der Forsvarsdepartementets vurderinger av skisserte effektiviseringstiltak blir utdypet, og anbefalinger presisert (Forsvarsdepartementet, 2015b). Siden vår undersøkelse er avgrenset til å gjelde Hæren, søkte vi oss frem til Hærens plan for gjennomføring. Dette dokumentet er fortsatt gradert, men noen av vedleggene var avgradert. Ulike evalueringsrapporter var også tilgjengelig for oss i DocuLive, men vi vurderte disse som irrelevante for vårt formål.

Det mest sentrale dokumentet i vår studie er en ordre fra Forsvarsstaben til driftsenhetene, kalt *Gjennomføringsoppdrag Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret* (Forsvaret, 2016a). En ordre i Forsvaret følger en spesifikk mal. Den skal være kortfattet og er skrevet på bakgrunn av grundige analyser, konsekvensutredelser og drøftingsprosesser. Ordren presenteres objektivt, men ulempen for oss er at vi gjennom dokumentundersøkelsen ikke blir kjent med alle faktorer som ligger bak, da de ikke kommer til syne i kortfattede ordrepunkt. Vår tolkning av formål og virkemidler kan dermed fremstå mangelfull for lesere som er kjent med innhold vi ikke har hatt tilgang til. Siden vi forsker på et case i retrospekt, og ikke har lagt opp til undersøkelser gjennom observasjon, samt at det er utfordrende for oss å få tilgang til ledere på høyere nivåer, blir dokumentundersøkelsen viktig for oss.

4.3.3 Intervju

Den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode er intervju (D. I. Jacobsen, 2015). Vi vil primært basere vår datainnsamling på individuelle, åpne intervjuer. Metoden er godt egnet når vi skal undersøke få enheter, og vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (D. I. Jacobsen, 2015). Vi har også sett på muligheten for å gjennomføre fokusgruppeintervju for å få frem de gode diskusjonene og meningene om HR-omstillingen spesifikt, for så å kunne avdekke eventuelle ulikheter eller sammenhenger mellom det individuelle intervju og fokusgruppenes oppfatning (D. I. Jacobsen, 2015).

4.3.3.1 Fordeler og ulemper med intervju

Det er fordeler og ulemper med begge intervjumetoder (D. I. Jacobsen, 2015). For eksempel kan det bli utfordrende å sette sammen fokusgrupper, gitt organisasjonens geografiske spredning. Samtidig kan de individuelle intervjuene bli ensporet dersom utvalget er fra samme underavdeling, hvor man er påvirket av hverandres meninger gjennom dagligdagse samtaler eller møter. Fokusgruppeintervjuer kan også være utfordrende ved at sterke personligheter kan dominere diskusjoner (D. I. Jacobsen, 2015). Gitt tidsrammen og utfordringene med å sette sammen varierte diskusjonsgrupper, har vi landet på åpne, individuelle intervjuer (D. I. Jacobsen, 2015).

Undersøkelsesopplegget vi la opp til i intervjuene kan ha påvirket respondentene, og innsamlede datas reliabilitet (D. I. Jacobsen, 2015). Vi brukte opptak med diktafon, etter samtykke. At respondentene visste at de dermed kunne bli direkte sitert, kan ha bidratt til å

begrense deres frie forklaring. Ved å inkludere anonymisering i samtykkeerklæringen mener vi å ha redusert denne begrensningen. Opptakene har også bidratt til at vi har unngått unøyaktigheter under transkriberingen. Alle intervjuer foruten ett, ble gjennomført over telefon eller videosamtale, noe vi mener har begrenset intervjuereffekten (D. I. Jacobsen, 2015). På den annen side har også telefonintervju en ulempe ved manglende mulighet til å lese respondenten, slik at oppfølgingsspørsmål i større grad har vært nødvendig.

Da vi er geografisk adskilt, valgte vi å dele intervjuene mellom oss. For å avdekke om vår ulike opptreden påvirket resultatene, valgte vi å lytte til opptakene sammen da vi analyserte. Her fant vi at svarene likevel var sammenfallende, og vi mener dette er med på å øke dataenes reliabilitet. Telefonintervju hadde også en fordel ved at respondentene selv har kunnet ønske sted og tid for gjennomføring. Dermed har respondentene kunnet velge en naturlig kontekst, og reliabiliteten har blitt mindre påvirket av konteksteffekten (D. I. Jacobsen, 2015). Telefonintervju ga oss også bedre mulighet for variasjon i utvalget. Intervjuene var planlagt på forhånd, men for å ivareta reliabiliteten valgte vi å ikke sende intervjuguiden til respondentene. Vi ga dem kun informasjon om at undersøkelsen ville dreie seg om HR-omstillingen. I kvalitative studier er samtalen, der vi som forskere også er en medvirkende part, styrende for datainnsamlingen. Gjennom å kun sette respondentene inn i konteksten før intervjuet, mener vi å ha sikret oss spontanitet i svarene, selv om man kan tenke seg at respondentene nok på forhånd hadde forsøkt å huske tilbake. Forskernes erfaringsbakgrunn er likevel unik og det vil ikke være mulig for andre å tolke empirien på samme måte som det vi har gjort i vår analyse (Johannessen et al., 2016).

Våre respondenter var direkte berørt i omstillingen og vi kunne således ikke funnet en enhet med nærere knytning til fenomenet. Informasjonen er respondentenes egne opplevelser og klassifiseres som førstehåndsinformasjon, noe som gir god validitet i dataene (D. I. Jacobsen, 2015). Vi vet at respondentene har god erfaring innenfor fagfeltet og kan mye om temaet. Vi har riktignok variasjon i erfaringsnivået, noe vi mener er nødvendig for å fange ulike oppfatninger. Vi vurderer også respondentene som ærlige, og at det ikke var bakenforliggende interesser eller motiver som skulle tilsi at de fremmet usann informasjon. Tvert om utviste de interesse for vårt prosjekt. Her vil vi påpeke at deres nærhet til temaet og hittil manglende mulighet til å uttale seg, i noen tilfeller avstedkom stort engasjement og spissformulert informasjon som vi har måttet ta høyde for. Det er verdt å nevne at vi, med bakgrunn i egen erfaring fra organisasjonen, antar det generelt vil være utfordrende å finne helt objektive forsvarsansatte som empirigrunnlag til en studie om organisasjonsendringer.

Dette med tanke på antall omstillinger Forsvaret har vært gjennom den senere tid og all oppmerksomhet disse har fått, både internt og eksternt.

For å sikre nøytralitet, kunne vi benyttet oss av et anonymt spørreskjema i stedet. Som ansatte i Forsvaret har vi nær tilknytning til respondentene, noe som kan ha påvirket deres svar og vår tolkning av dem. Et anonymt spørreskjema kunne bidratt til at vi i mindre grad ville tillegge svarene betydning basert på hvordan vi kjenner respondenten. Vår analyse viser at respondentene, uavhengig av hverandre, peker på de samme momentene. Dette mener vi styrker validiteten. Åpne intervjuer kan, gjennom blanding av nærliggende begreper, gjøre det utfordrende å finne valide argumenter for analysen (D. I. Jacobsen, 2015). Det har derfor vært viktig for oss å inkludere oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden slik at vi sikrer korrekt oppfatning av respondentene. Vår viktigste erfaring ble utfordringen ved å holde en rød tråd uten å avbryte respondenten, og samtidig unngå å styre den frie forklaringen.

4.3.3.2 Intervjuguide

På bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål, teorigrunnlag og antagelser, har vi utformet en intervjuguide (Vedlegg 2). Her har vi forsøkt å gå kronologisk gjennom HR-omstillingen, og fange opp de poengene vi søkte empiri på. Intervjuguiden inneholder en rekke spørsmål, men intervjuene er gjennomført som en åpen dialog rundt listede tema (Thagaard, 2018). Det ble først gjennomført et prøveintervju med en respondent hvor vi begge var tilstede. Gjennomføringen synliggjorde behov for å justere noe på intervjuguiden, både med tanke på å unngå gjentakende spørsmål og å strukturere spørsmålene ytterligere.

Intervjuguiden tar utgangspunkt i de vanligste årsakene til reaksjoner hentet fra D. I. Jacobsens (2015) teori, for å belyse vårt andre forskningsspørsmål empirisk. Vi har også stilt åpne spørsmål om forskjeller ved endringer i offentlige versus private organisasjoner, med bakgrunn i teori om organisasjonsmoter, og spørsmål knyttet til lojalitet basert på K. D. Jacobsen (1960) sin tilnærming til spenningen mellom motstridende hensyn. Vi har videre trukket inn teori om endringsstrategier i søket etter eventuelle sammenhenger mellom valgt strategi for gjennomføring og ansattes reaksjoner.

4.3.4 Utvalg av respondenter

Respondentene vi har plukket ut til de individuelle intervjuene, er dels de vi mener kan gi oss mest treffende empiri og dels personell vi har tilgang til innenfor rammen av masteroppgaven. Kvalitativ metode er ressurskrevende, og en vid populasjon er det ikke verken mulig eller hensiktsmessig for oss å intervju. Vi ønsker å bevege oss bort fra generalisering og heller finne frem til den beste informasjonen fra et utvalg. Derfor har vi valgt respondenter fra flere underavdelinger, og har sett på noen utvalgskriterier.

Det er blant *berørt personell* vi ser for oss å finne mest interessant empiri. Etter at HR-organisasjonen ble endret i Hæren, var det tolv personer som ble overtallige. Disse har vi utelatt fra utvalget fordi vi antok at de ville være så preget av sin spesielle erfaring, at de ikke ville bringe noe vesentlig inn i det vi vil se på. Man kan tenke seg at denne gruppen ville vært svært aktuelle å intervju da det å være overtallig kan ha hatt stor innvirkning på personellet. I så måte kunne de tilhørt en *ekstremgruppe* hvorpå man kunne gjort en *kritisk test*, men med fare for å motta informasjon som er farget av deres opplevelse av å bli overtallige (D. I. Jacobsen, 2015).

Utvalget vi sitter igjen med representerer personell utsatt for samme hendelse til samme tidspunkt. Dette ser vi selvsagt på som positivt når konteksten vår omhandler én spesifikk omstilling i samme organisasjon. Likevel mener vi det er god variasjon i form av alder, tjenesteerfaring i Forsvaret, erfaring innenfor HR-området, fartstid i stilling, kjønn, avdelinger, sivile, militære, type HR-stilling, grad og geografisk plassering. Det var behov for å kategorisere populasjonens 132 personer ytterligere. Vi valgte å gjøre det basert på hvilket organisatorisk nivå i Hæren stillingene de fikk etter innplasseringsløpet, befant seg på. Som utgangspunkt ønsker vi å få med erfaringer fra flere nivåer.

Vi har valgt å utelate personell fra nivå 2, selv om de også var berørt, fordi de tross alt hadde ansvaret for å lede endringen i Hæren. Vi har også utelatt enkelte stillinger som ikke har HR som primæroppgave, samt personell på nivå 5, da disse representerer gruppen med kortest arbeidserfaring, og dermed det *ikke-typiske* (D. I. Jacobsen, 2015). Vi mener at vi selv uten nivå 5 har god tilgang på personell som var unge og relativt uerfarne i 2016, på nivå 4.

Utvalget er nå nede i et antall på 45 personer, hvilket fremdeles er for mange for hva som praktisk lar seg gjennomføre og hva som faller inn under kvalitativ tilnærming. Vi så for oss et omfang på mellom seks og åtte respondenter totalt. Derfor har vi delt opp kategoriene på nivå 3 og 4 i type stillinger, vist i *Figur 1: HR-rådgivere (G-1 og S-1) og HR-medarbeidere (Assisterende G-1 og Assisterende S-1)*. Fordelingen av potensielle respondenter i de ulike stillingene er synliggjort i *Tabell 1*, som også viser prosentvis

fordeling av stillinger opp mot utvalget på 45 personer, og en fordeling av antall representanter fra hver stilling med utgangspunkt i åtte respondenter.

Tabell 1 Utvalg av respondenter

	Stilling	Antall personer	% av utvalg	% av ønsket antall respondenter	Antall respondenter
Nivå 3	G-1	6	13,3	1,04	1
	Ass G-1	14	31,1	2,48	2
Nivå 4	S-1	10	22,2	1,76	2
	Ass S-1	15	33,3	2,64	3
Total		45	100	8	8

Utvelgelsen av de åtte respondentene vi ønsker å intervjuer er gjort tilfeldig innenfor hver stillingskategori, men vi har også måttet ta hensyn til naturlige begrensninger. Av de seks representantene for G-1 er det de facto bare tre som har arbeidsoppgaver i samsvar med organisasjonsnivå 3. Vi har derfor valgt respondent fra en ren nivå 3-avdeling. De ti som representerer S-1 er alders-, erfarings- og gradsmessig tilnærmet like. Vi har valgt to med bakgrunn i spredt geografisk plassering, og også fordi de representerer to helt ulike avdelinger. Utvalg av Ass G-1 er foretatt tilfeldig. Ingen av disse besvarte vår forespørsel om deltakelse etter en tids forsøk, så vi ble til slutt nødt til å velge ut en ny person som da ble vår ene respondent fra nevnte kategori. Utvalget av Ass S-1 er også foretatt tilfeldig, men av tidsmessige årsaker har vi redusert antallet til to respondenter. Vi har forsøkt å unngå respondenter som tilhører samme kommandolinje innenfor samme nivå. Så langt det lar seg gjøre har vi derfor forsøkt å skille avdelinger og nivåer. Dette er gjort for å få større variasjon og svar som ikke er påvirket av eventuelle interne konflikter eller oppfatninger. Vi har likevel endt opp med én slik sammenheng i kommandolinje mellom to respondenter. Selv om vi anser det som uheldig, ser vi at vi kan snu dette til vår fordel. Vi kan se om svarene faktisk er like. Altså om det er likhetstrekk eller klare forskjeller mellom hvordan leder og medarbeider har opplevd omstillingen.

4.4 Analyseprosessen

Kvalitativ analyse handler om å forenkle og strukturere for å få oversikt, samtidig som vi tilfører detaljer som skal gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen (D. I. Jacobsen, 2015). Vi skal veksle mellom detaljene og helheten, altså fra det enkelte ord, til avsnitt og teksten som helhet (D. I. Jacobsen, 2015). Analysen består av å tolke og analysere tekstmaterialet som er samlet inn, opp mot teorien som er valgt (Tjora, 2017). Vi har satt oss inn i relevante

masteroppgaver for å se på ulike løsninger for analyse, og vi ønsker å trekke frem hvordan Berglund (2019) har gjort sin analyse av innsamlet empiri.

4.4.1 Valg av analysemetode

Vi har vurdert flere tilnærminger til vår kvalitative analyse. Jacobsens (2015) *prosessanalyse* viser til gransking av hendelser som finner sted etter hverandre i tid og som ender i et utfall. Vi kunne brukt omstillingen som et utfall, men vi ønsker å finne årsakssammenhenger mellom valgt strategi for gjennomføring og ansattes reaksjoner, ikke hvorfor HR-omstillingen ble gjennomført (*utfall*) (D. I. Jacobsen, 2015). Vi vurderte også *narrativ-/fortellingsanalyse* beskrevet både av Johannessen et al. (2016) og Thagaard (2018), men vi mente dette ikke passet som metode til vår oppgave fordi vi ikke ville finne sammenhengende historier.

Analysemetoden vi har valgt, for å tolke empiri fra intervjuer, er inspirert av en modell utviklet av Tjora (2017) som kalles SDI, *stegvis deduktiv-induktiv* metode. Vi benyttet SDI-metoden i kodeprosessen for å redusere omfanget og kompleksiteten foran analysen. Ved å gjøre det på denne måten, steg for steg, unngikk vi premature konklusjoner og samtidig opprettholdt vi en god systematikk gjennom hele analyseprosessen (Tjora, 2017). Metoden motvirket at vi presset empirien inn i forhåndsdefinerte koder. Ved å velge SDI som metode, har vi sikret empirinær koding og på den måten forsøkt å unngå egen påvirkning på dataene gjennom analysen (Tjora, 2017). Metoden bidrar til en bedre systematikk og større ambisjoner innenfor kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2016). Videre vil vi nå beskrive fremgangsmåten og arbeidet med å kode og kategorisere innsamlede data.

4.4.2 Transkribering og gjennomgang av intervjuer

Intervjuene ble transkribert kort tid etter gjennomføring, og vi fikk derfor raskt en meget god gjennomgang av empirien på nytt. Dette gjorde at vi begge ble oppmerksom på egne intervjuteknikker og mulighet til å forbedre oss til neste intervju. Selve transkriberingen var tidkrevende, men vi valgte å transkribere alle intervju ordrett og fullstendig med bakgrunn i hvordan vi hadde tenkt å gjøre selve analysen. Vi endte på totalt ca. 60 sider med transkribert materiale, som ifølge Tjora (2017) skal være en passelig mengde for å kunne starte koding og analyse. Etter at alle intervjuene var transkribert, renskrev en av oss intervjuene og sørget for at alle var skrevet i samme målform. Dette gjorde det enklere når vi skulle benytte sitater i presentasjonen av empiri senere.

4.4.3 Koding av intervjuer

Koding av data er en vanlig fremgangsmåte i kvalitativ analyse. Koding innebærer å dele opp teksten og betegne utsnitt av teksten med kodeord (Thagaard, 2018). På denne måten kunne vi søke i teksten ved hjelp av kodebetegnelsen, for å finne igjen deler som beskriver et bestemt tema. Vi benyttet oss av NVivo, et dataprogram som ifølge Thagaard (2018) hjelper oss med å sortere all tekst i dataene som representerer de ulike kodeordene, og gir informasjon om hvor utdragene av teksten er hentet fra. Vi måtte selv vurdere og knytte kodeordene manuelt til utdragene av teksten. Det anbefales å bruke dataprogram for forskere i team og det gjorde det mulig for oss å sammen kontrollere vår tolkning av data gjennom refleksjoner og diskusjoner (Thagaard, 2018).

Vi startet med å lese igjennom intervju for intervju systematisk, og tolket hvert enkelt svar. Vi laget koder med fokus på hva *respondenten sier*, fremfor hva *snakker responderten om*, hvor detaljene i svarene har vært helt essensiell i kodingen vår (Tjora, 2017). Kodene ble dermed basert på empiri og ikke teori. Etter å ha kodet alle seks intervjuene, satt vi til slutt igjen med 389 unike koder, hvor et fåtall av kodene var brukt flere ganger. Kodene var fordelt på hvert av intervjuene slik: Intervju en hadde 48 unike koder, intervju to hadde 65, intervju tre hadde 76, intervju fire hadde 62, intervju fem hadde 68 og intervju seks hadde 73 unike koder. Her er et eksempel på hvordan vi kodet teksten:

Tabell 2 Eksempel på koding

Utdrag fra teksten	Kode
Jeg tror det er enklere, og det tror jeg er fordi offiserer er vant til å ta imot ordre og utføre, uavhengig av oppdraget og om man er enig eller ikke. Det handler om hva vi er selektert på, det tror jeg. Det er syensing, men det tror jeg.	Enklere å omstille i Forsvaret pga. hierarki og kommandoforhold.

4.4.4 Kategorisering

Neste steg i prosessen var å kategorisere kodene, noe gjorde vi ved hjelp av teori og forskningsspørsmål. Hensikten var å sørge for at vi samlet kodene i grupper som var relevante, og som kunne svare på problemstillingen vår. Nå så vi at vi hadde en del koder som ikke lenger var relevante for oppgaven vår. Disse kunne utelates. Eksempel på en slike kode var *hva kunne vært gjort annerledes*, som var representert i alle intervjuene.

Når vi nå skulle kategorisere 389 unike koder i noen få kategorier, valgte vi å legge til et par ekstra kategorier som kanskje ikke direkte svarte på problemstillingen, men som vi tenkte ville være relevant for oppgaven likevel. Under kategoriseringen gikk vi igjennom

samtligte koder på nytt, og så på muligheter for å slå sammen noen, endre navn eller også duplisere noen dersom vi så at utdraget fra empirien kunne passe i flere kategorier. I tillegg sørget vi for at all informasjon tilhørende kategoriene ble kodet riktig, og at kodene havnet i rett kategori. Vi sto til slutt igjen med fire kategorier som kunne relateres til hvert sitt forskningsspørsmål. I tillegg hadde vi fire kategorier til, som vi ikke anså som direkte relevant for å kunne svare på problemstillingen. Kategoriene ble utarbeidet induktivt ut i fra empirisk koding, problemstilling, forskningsspørsmål og relevant teori (Johannessen et al., 2016). Under er et eksempel på hvordan vi gikk fra koder, via underkategorier og til hovedkategorier:

Tabell 3 Fra kode til kategori

Kode	Underkategori	Kategori
Vanskelig å slippe kontrollen	Tap av identitet	Faktorer som særlig påvirker

4.5 Reliabilitet og validitet

I dette kapittelet skal vi diskutere *reliabilitet* og *validitet*. Reliabilitet handler om hvorvidt vi kan stole på de dataene som er samlet inn, altså påliteligheten. Når vi snakker om validitet er det dataenes gyldighet som omtales, altså om det vi presenterer er sant. Lewis (referert i Jacobsen, 2015, s. 227) mener at det å drøfte pålitelighet og gyldighet betyr at vi forsøker å forholde oss kritisk til kvaliteten på de dataene som er samlet inn.

Reliabilitet og validitet påvirkes av forskerens ståsted, og i vår oppgave blir det relevant å diskutere vår rolle som forskere i egen organisasjon. Gitt vår nære tilknytning til organisasjonen og fenomenet, har vi opplevd at våre inngangsverdier av og til har trukket oss i bestemte retninger. Vi har flere ganger måttet nullstille oss, for å opprettholde objektiviteten. Etter hvert i prosessen ble vi dette meget bevisst, men det er vanskelig å vurdere hvilke effekter egen forforståelse har fått for arbeidet. Det kan selvsagt ha påvirket reliabiliteten i studien, og har stilt krav til oss som forskere når det gjelder redelighet og å holde nødvendig kritisk avstand (D. I. Jacobsen, 2015). Det kan fort bli et spørsmål om habilitet når vi er så nært knyttet til respondentene som vi er. Vi mener likevel, gjennom å definere utvalg til andre avdelinger enn våre egne, å ha etablert en avstand som bidrar til større avstand enn om vi hadde intervjuet respondenter fra egen avdeling. Dette gjør det enklere å opprettholde en nøytral posisjon. Det ble viktig for oss å være kritiske til egen tolkning i analysearbeidet (Busch, 2013).

I gjennomgangen av dokumenter har vi undersøkt ordrer fra flere nivåer og kontrollert at de alle fremstiller oppdraget likt, for å øke validiteten. Det samme gjelder for McKinsey-

rapporten (2015), hvor vi også har gjennomgått FDs vurdering av denne (Forsvarsdepartementet, 2015b). I gjennomgangen av empiri fra intervjuer, hadde vi en plan om å la respondentene lese transkriberte data, men dette ble nedprioritert. Tilbakeføring av resultater eller respondentvalidering ville vært med på å øke dataenes validitet (Johannessen et al., 2016).

De grunnleggende kravene til forskningsetikk i Norge er knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på: Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (D. I. Jacobsen, 2015). Full informasjon ivaretar vi gjennom informasjonsskriv (Vedlegg 1). I henhold til lovverket er oppgaven godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) (Vedlegg 3). De forskningsetiske overveielser er utdypet og konkretisert i søknaden. Dernest søkte vi Forsvarets Høyskole om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål, siden vi anvender interne dokumenter og ansatte i Forsvaret (D. I. Jacobsen, 2015).

5 Presentasjon av empiri og analyse

I dette kapittelet presenteres empiri, sammenstilt med teori, for å besvare problemstillingen: *Hvilke utfordringer er forbundet med omstillinger i Forsvaret?* Kapittelet er bygd opp etter de fire forskningsspørsmålene, og inneholder noen underkapitler som belyser ulike funn innenfor hvert tema. For å besvare første forskningsspørsmål har vi benyttet oss av funn fra dokumentundersøkelsen. De tre andre forskningsspørsmålene besvares primært gjennom empiri fra intervjuer.

5.1 Endringsinitiativ og initiering

For å svare på første forskningsspørsmål om *hvordan endringen innen HR ble initiert*, har vi benyttet oss av empiri fra dokumentundersøkelse av overordnede dokumenter fra HR-omstillingens initelle faser. Empirien er sammenstilt med Kirkhaugs (2017) teori om endringsdrivere. Våre funn viser at ideen bak endringen oppsto i Forsvarsdepartementet gjennom arbeidet med videre modernisering og effektivisering av forsvarssektoren frem mot kommende langtidsplan:

Forsvaret må øke sin operative evne for å møte en ny sikkerhetspolitisk situasjon. Hensikten med videre modernisering og effektivisering i forsvarssektoren er å skape en mest mulig effektiv organisasjon slik at ressurser frigjøres til økt operativ evne. Hver tildelte krone over forsvarsbudsjettet må skape mest mulig operativ effekt. Ett av virkemidlene er derfor å se nøye på egen organisasjon for å finne ut om det kan jobbes smartere og mer effektivt (Ine Marie Eriksen Søreide, sitert i Forsvarsdepartementet, 2015a).

Konsulentselskapet McKinsey utredet effektiviseringstiltak som bistand til FDs arbeid (Forsvarsdepartementet, 2015a). Deres rapport viser at forsvarssektoren hadde en høyere ressursbruk innen HR enn et utvalg sammenlignbare virksomheter. McKinsey skisserte et effektiviseringspotensial for HR på 20-40% (McKinsey & Company, 2015). I Forsvarsdepartementets faglige vurdering av McKinsey-rapporten kommer det frem at de stilte seg bak de fleste anbefalte tiltakene, herunder også en sentralisering av transaksjonelle HR-oppgaver. Departementet anbefalte videreutvikling av Forsvarets personell- og vernepliktssenter slik at de på sikt kunne ivareta oppgaver innenfor HR for hele sektoren. Som et resultat ble HR-omstillingen initiert gjennom at Forsvarsstaben ga ut ordren *Gjennomføringsoppdrag - Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret* (Forsvaret, 2016a).

I ordren ble det gitt oppdrag til underavdelinger, satt rammer og premisser for design og implementeringsløp og fastsatt en overordnet tidsplan med milepæler og frister. Gjennomføringsoppdraget skisserer at hovedhensikten med prosjektet var kvantitativ og omhandlet en reduksjon i antall HR-stillinger i Forsvarets stabs- og støttestruktur med ca. 30%, innbefattet stillinger i operative staber. Det skulle videre etableres tydeligere HR-prosesser med høyere kvalitet, herunder klargjøring av roller, ansvar og myndighet i tråd med HR-leveransemodell. Arbeidet skulle bidra til økt standardisering og automatisering av HR-prosesser, og skulle også bidra til å sentralisere transaksjoner og desentralisere myndighet (Forsvaret, 2016a). Helt i tråd med kommandørmodellen (D. I. Jacobsen, 2018), har FST utgitt en ordre for gjennomføring der hele prosessen er skissert gjennom en detaljert plan med milepæler, frister og føringer. En slik diktatorisk formidling tyder på at endringen var drevet frem av topledelsen.

Ser man her det politiske initiativet opp mot teori om endringsdrivere, kan en argumentere for at initieringen av HR-omstillingen var forankret i politiske ideer om ressurs sparing. En slik rasjonell endringsdriver er en naturlig del av offentlige organisasjoners virke, slik at bevilgninger er styrt av politiske aktører (Kirkhaug, 2017). Teorien trekker også frem ikke-rasjonelle endringsdrivere, som for eksempel en ny toppleders behov for å sette sitt preg på organisasjonen (Kirkhaug, 2017). Funn i de politiske dokumentene viser at rammene Forsvarsstaben (FST) hadde for å legge planen for gjennomføring av HR-omstillingen, var nokså snevre. Det kan synes som at det var liten grad av metodefrihet for prosjektledelsen. Vi har ingen empiriske funn som peker i retning av at vi her har med en ikke-rasjonell endringsdriver å gjøre, noe vi heller ikke kan forvente i Forsvarets offentlige dokumenter (Kirkhaug, 2017).

En ikke-rasjonell endringsdriver vi finner i materialet er organisatoriske moter (Kirkhaug, 2017). I grunnlaget for HR-omstillingen som FST fikk fra departementet, kommer det tydelig frem at anbefalingene McKinsey hadde skissert var drivende for endringen (Forsvarsdepartementet, 2015b). Eksterne konsulentselskaper er drevet av profitt og selger utredninger som bidrar til økt effektivitet, som var FDs målsetning. Teorien sier at slike organisasjonsoppskrifter kan gi et påskudd for ledelsen til å endre fordi det er i tiden, eller fordi alle andre gjør det (Kirkhaug, 2017). McKinseys slagord, som kommer frem på deres hjemmeside, er *Change that matters*. Dette antyder en bedrift med et rasjonelt påskudd for å utrede behovet for endringer i organisasjoner. Det kan i HR-omstillingen synes som at politikerne har fokusert på effektiviseringstrenden og å frigjøre ressurser for økt operativ evne (Forsvarsdepartementet, 2015a). Som vist over pekte daværende forsvarsminister på skjerpet

offentlig forvaltning og ville ha operativ effekt ut av hver bevilgede krone. Dette kan sammenlignes med det teorien sier om eieres krav til økt avkastning som en rasjonell driver (Kirkhaug, 2017). Det kan dermed se ut til at det fantes både rasjonelle og ikke-rasjonelle drivere i HR-omstillingen.

Oppsummert viser vår analyse av dokumentene at endringen var politisk motivert og at ideen hadde røtter i ønsket om kostnadsbesparelser. Omstillingen ble også initiert gjennom en ordre fra Forsvarsstaben til driftsenhetene. Bruk av eksterne konsulenter i arbeidet med å utarbeide et beslutningsgrunnlag i departementet kan også tyde på at man ønsket å følge trendene innenfor effektivisering for å nå de kvantitative målene (Kirkhaug, 2017). På bakgrunn av dette mener vi å ha grunn til å si at HR-omstillingen var toppinitiert.

5.2 Motstand mot endringer

For å besvare vårt andre forskningsspørsmål, *I hvilken grad ble HR-omstillingen møtt med motstand, og hvilken form for motstand?*, har vi sammenstilt empiri fra intervjuer med teori om endringsstrategi og motstand mot endringer. Til forskjell fra forrige forskningsspørsmål der ledelsens initiering og plan var sentralt, handler dette om de ansatte og hvordan de oppfattet endringen. Kapittelet er organisert etter ulike årsaker til motstand mot endringer, slik de fremkommer i teorien. I første underkapittel vil vi ta for oss hvilke reaksjoner ledelsens valgte strategi for gjennomføring avstedkom. Her vil vi også, i noen grad, lene oss på funn fra dokumenter. Dernest diskuterer vi i hvilken grad faglig uenighet, frykt for det ukjente og tap av identitet skapte motstand mot endringen, og i hvilken form motstanden kom til uttrykk.

5.2.1 Endringsstrategi

Funn fra dokumentundersøkelsen peker mot at HR-omstillingen var toppinitiert. I dette underkapittelet skal vi konsentrere oss om trekk ved valgt strategi for gjennomføring, og drøfte konsekvenser og effekter av disse. I tillegg til empiri fra dokumenter vil også empiri fra intervjuer koples inn for å vise hvordan ansatte reagerte på valgt strategi.

Empirien viser at mange allerede før HR-omstillingen hadde identifisert et behov for effektivisering, og at de innledningsvis synes målsetningene var fornuftige. De uttalte målsetningene appellerte til det operative planet og vår tolkning av empirien er at det forelå en forventning blant fagfolket om å bli spurt om råd, å bli involvert og å få lov til å være med å dra lasset mot en mer moderne og kvalitativt bedre HR-søyle. Empirien tyder på at det var

en forventning blant de ansatte i de lavere organisasjonsnivåene om å bli involvert, men ingen av våre respondenter hadde opplevd det:

Jeg tror igjen mye handler om at slike prosesser i Forsvaret dessverre er toppstyrt. (...) med lite involvering og inkludering av den enkelte. Det sendes ut som høringsutkast til drøfting, men i realiteten vet vi at det vi sier spiller ingen rolle. (...) det blir bare en formalitet. Det var en kilde til frustrasjon. Både nivå 4 og 3 satt på en del tanker og ideer som ikke betydde noe fordi beslutningen allerede var tatt (R4).

Ifølge Jacobsen (2018) er involvering motivasjonsfaktoren i medarbeiderstyrt strategi, på samme måte som finansielle incentiver er det i toppstyrt strategi. Han argumenterer for at det er det operative planet i en organisasjon som kjenner hvor skoen trykker og som først ser behovet for endring, og som også har de beste forslagene til justeringer (D. I. Jacobsen, 2018). Når vi ikke har funn rundt involvering av ansatte kan det synes som at det innledende engasjementet ble snudd til motstand i stedet. Den åpne og kritiske debatten, som kunne vært brukt til noe konstruktivt om man hadde akseptert ulike oppfatninger, ble ikke utnyttet, og medarbeiderne reagerte på dette med motstand (D. I. Jacobsen, 2018). En interessant betraktning i forbindelse med motivasjonsfaktorer var at vi heller ikke har funn rundt finansielle incentiver i HR-omstillingen, selv om det kan synes som at den fulgte en toppstyrt strategi. Vi har dog ikke undersøkt mulige effekter av slik ytre motivasjon. Vi har heller ingen funn i dokumentundersøkelsen som viser til annen involvering av underavdelinger enn en tilbakelesning av ordren for gjennomføring (Forsvaret, 2016a). Basert på våre funn kan dette tyde på at strategi for gjennomføring av endringen var toppstyrt.

Alle respondentene svarer at de hadde mange faglige innspill å bidra med, men at rammene og metoden allerede var satt. Selv om respondentene mente at tidsplanen som var lagt for omstillingen hadde rom for gjennomføring av faglige justeringer, opplevde de å ikke ha noen reell mulighet for å påvirke. De svarer også at innspill ble dårlig mottatt fra prosjektledelsens side, og at de ikke fikk saklige tilbakemeldinger på innspillene sine:

Jeg opplevde dem som arrogante. Det var måten de kom inn da vi skulle få luften våre tanker. Måten de kom og bare lytta og forsvant igjen. Det skapte ikke tillit, altså. Hvis du stilte kritiske spørsmål så ble du bare konfrontert med at du svartmalte og klaget. Det var ikke helt lov til å være kritisk, da. Det var min opplevelse av det (R2).

Intervjuene bekrefter langt på vei det endringsteorien sier om at den formelle ledelsens opptreden i endringen påvirket oppslutningen blant ansatte (D. I. Jacobsen, 2018). Samtlige

respondenter beskrev en opplevelse av å bli detaljstyrt ovenfra. På bakgrunn av dette aner vi at en toppstyrt strategi og måten ledelsen opptrådte på, forsterket hverandre negativt.

Funn fra intervjuene rundt planen for omstillingsprosessen tilsier at de fleste respondentene opplevde den som tidsstyrt:

Stort sett var det frustrasjon og manglende forståelse for hvorfor dette skulle gå så jævla fort. Hvorfor man ikke tok seg tid til å gjøre de gode vurderingene og de gode analysene. Den prosessen her, som så mange andre tilsvarende i Forsvaret, var presset på tid. Og det er selvsagt. Det er vi som organisasjon som lager det presset. Det er ingen tvingende nødvendighet av noen som helst grunn (R4).

Metoden for planlegging i strategi O synes ikke hensiktsmessig i en endringsprosess som er presset på tid (D. I. Jacobsen, 2018). Det er ikke alltid anledning til å eksperimentere, ta lærdom underveis og sette nye målsetninger på veien mot å nå visjonen for endringen. En ulempe ved sirkulær tilnærming er åpenbart at det tar lenger tid å komme frem til løsningen enn ved lineær planlegging, men resultatet vil antakelig ha høyere kvalitet når det inntreffer (D. I. Jacobsen, 2018). Kombinasjonen kvantitative målsetninger, som dokumentundersøkelsen viste at var knyttet til økonomisk gevinst, og sirkulær gjennomføring harmonerer gjerne ikke med tiden man har til rådighet, for eksempel et budsjettår. Vår erfaring som ansatt i organisasjonen er at Forsvarets årlige bevilgninger gjerne kommer med et krav om at en viss andel skal dekkes gjennom interneffektivisering. Vår antagelse er at det derfor vil være lite hensiktsmessig med en tidkrevende strategi for en endring med så stort omfang og økonomiske målsetninger.

På den annen side kan man si at det også i lineære planer bør legges opp til evaluering og justering (D. I. Jacobsen, 2018). I HR-omstillingen viser dokumentundersøkelsen oss at det er gjennomført evalueringer, men at dette ble gjennomført etter at den kvantitative gevinsten var tatt ut. Justeringer foregår for øvrig fremdeles. Kvantitative målsetninger er typisk for toppstyrte strategier der resultater kan måles (D. I. Jacobsen, 2018). Selv om man kan argumentere for at økt kvalitet i HR-prosessen kan være et mer kvalitativt mål, er veien dit, som skissert i dokumentene vi har undersøkt, likevel avgjørende for at vi her har med en toppstyrt strategi å gjøre. Dokumentundersøkelsen har vist oss at HR-omstillingen var planlagt etter en lineær modell med milepæler og tydelige resultater. Hele prosessen fra start til slutt var skissert i gjennomføringsoppdraget (Forsvaret, 2016a). I Jacobsens (2018) strategi E synes de teoretiske betraktningene rundt lineær planlegging å være påfallende lik den klassiske plan- og beslutningsprosessen Hæren benytter i operasjonsplanlegging. Det var

overraskende å finne så sterke paralleller mellom teori og empiri som i akkurat denne dimensjonen.

Empirien vår synliggjør også at de kvantitative målene hadde høyere prioritet enn å utvikle organisasjonen underveis, og at det dermed var en aksept for konsekvensene av kort tid til kompetanseoverføring: *Det innebærer en risiko for redusert kvalitet på enkelte HR-tjenester i en overgangsperiode etter implementering* (Hæren, 2016b, s. 9). Strategi O betegnes som en utdanningsstrategi der det enkelte individ må utvikle kompetanse til å samhandle med andre. I en slik strategi når man målene gjennom læring og utvikling (D. I. Jacobsen, 2018). Vi kan eksemplifisere dette fenomenet i HR-omstillingen gjennom å ta for oss opprettelsen av HR-senteret. Dersom HR-omstillingen i større grad hadde benyttet strategi O, ville det vært fokus på opplæring og kompetanseoverføring før HR-senteret ble opprettet. På den måten ville man rettet oppmerksomheten innover i organisasjonen, og menneskelige egenskaper hadde vært utnyttet for å skape bedre resultater (D. I. Jacobsen, 2018). Dokumentundersøkelsen viser at man i HR-omstillingen var mer opptatt av flytting og omorganisering av kompetanse, enn å utvikle den man allerede hadde.

Funn fra dokumentundersøkelsen knyttet til endringens innhold viser at det var den formelle organiseringen av stillinger og arbeidsoppgaver som var gjenstand for endring. Det var skissert en ny organisasjonsstruktur for HR-området i Forsvaret og man implementerte ny funksjonalitet for å understøtte HR-prosessene på en mer optimal måte. De sentrale virkemidlene for å oppnå bedre resultater i strategi E, er formelle elementer som strukturer og systemer (D. I. Jacobsen, 2018). I HR-omstillingen ble oppgaver fratatt HR i avdeling og sentralisert til et ekspertteam. Intervjuene viser at sentralisering skapte en følelse av å miste kontroll over kritiske oppgaver. Dette er en typisk effekt ved endring av formelle strukturer (D. I. Jacobsen, 2018).

Til sist vil vi oppsummere i hvilken grad valgt strategi for gjennomføring av endringen, skapte motstand. Funn rundt reaksjoner på valgt strategi er knyttet til ledelsens evne til å skape motivasjon for endring, primært gjennom medvirkning. Ansattes opplevelse av å ikke bli involvert skapte passiv motstand gjennom kritiske bemerkninger til behovet for endring (D. I. Jacobsen, 2018). Planleggingen med den tydelige lineære utformingen, de kvantitative målene og ansattes opplevelse av korte frister og tidspress, peker mot strategi E. Da denne setter organisasjonens behov foran menneskets, førte det til at den motivasjonen de ansatte hadde i starten ikke ble utnyttet. Etableringen av en ny organisasjonsstruktur med tilhørende endring i formelle roller og oppgaver førte til at HR i avdeling opplevde å miste kontroll. Alt i alt kan vi si at disse faktorene i toppstyrt strategi førte til at motstand oppsto

blant ansatte. Et overraskende funn var at selv om valgt strategi for gjennomføring tidvis skapte kraftige reaksjoner med elementer av aktiv motstand, hadde det ikke avgjørende innvirkning på omstillingsprosessen som sådan. Empirien tilsier at den forløp i henhold til planen, og at motstanden som fantes ikke videreutviklet seg til et stabilt aktivt eller aggressivt nivå (D. I. Jacobsen, 2018).

Intervjuene tyder på at toppstyrt strategi var dominerende. Når dette sammenfaller med funn fra dokumentundersøkelsen på toppinitiering, i første forskningsspørsmål, kan det synes å være en klar sammenheng mellom den uttalte planen i initieringen og selve gjennomføringen.

5.2.2 Faglig uenighet

Vi skal videre se på faglig uenighet som årsak til motstand (D. I. Jacobsen, 2018). Den faglige uenigheten går på hvorvidt endringen som skulle gjennomføres var den riktige løsningen på problemet (D. I. Jacobsen, 2018). Respondentene har argumentert mot sentralisering av ekspertkompetansen fordi de mener det førte til at nærheten til den ansatte forsvant. Nærhet oppleves av dem som et kriterium for god kvalitet i HR-tjenestene. Røvik (2007) viser til sentralisering som et trekk i trender for omorganisering av HR i organisasjoner, og våre funn peker på at sentralisering av ekspertkompetansen innledningsvis ble ansett som positivt, men etter at ansatte fikk erfaring med ny organisering snudde dette til motstand i stedet. Samtlige respondenter trakk i denne sammenheng frem nye arbeidsprosedyrer som en kilde til faglig uenighet. Selv om HR-senteret nå skulle stå for selve registreringen i datasystemet, måtte mye av saksbehandlingen likevel gjennomføres ved HR i avdeling, og en såkalt HR-bestilling måtte fylles ut med alle underliggende data og sendes til HR-senteret for registrering. Respondentene opplevde dermed at de gjorde nøyaktig samme jobb som før omstillingen, uten den siste biten med registrering. Den eneste forskjellen var at de nå gjorde det med færre ansatte. Dette førte til at de mistet troen på målet om effektivisering og bedre kvalitet i HR-søylen. Videre forteller de også at andelen HR-oppgaver som ble flyttet fra HR i avdeling til linjeledere og ansatte ikke var synlig, i den forstand at det ikke fremkom i stillingsbeskrivelser. De opplevde ikke at mengden HR-oppgaver hadde gått ned, men tvert imot at man hadde effektivisert gjennom å skjule oppgaver. Vår tolkning er at regnestykket med mindre forvaltning i operativ ende, til fordel for mer kampkraft, ikke gikk opp og at mangelen på sammenheng mellom tiltak og effekt skapte motstand mot endringen (D. I. Jacobsen, 2018).

Som kontrast til den faglige uenigheten har vi også overraskende funn rundt faglig enighet. Alle bortsett fra én respondent påpekte at de opplevde et behov for å effektivisere, standardisere og utvikle HR-området, men at metoden som ble valgt var for radikal og unødvendig presset på tid. Den faglige enigheten kommer i empirien videre frem som et behov for å tydeliggjøre rollen HR-rådgiver som strategisk verktøy for ledere. Herunder nevnes økt fokus på strategiske oppgaver som rekruttering, bemanningsplaner og organisasjonsutvikling som Røvik (2007) også omtaler. Respondentene har svart, som vi tidligere har omtalt, at sentralisering innledningsvis ble sett på som et positivt trekk. Det ville gi en gevinst i form av økt likebehandling og føre til at ansatte og linjeledere ble mer bevisst sitt ansvar for å forvalte eget arbeidsforhold og egne ansatte. De har også nevnt at målsetningen om å tilføre ressurser i den operative enden i Forsvaret er noe mange var prinsipielt enige i.

Oppsummert vil vi si at den faglige uenigheten empirien viser til, kan tyde på at det oppsto motstand knyttet til endringens innhold. I tråd med teorien, som hevder at en konstruktiv diskusjon med ulike meninger kan være produktiv i en endringsprosess, kunne man her argumentert for at motstanden var av positiv art (D. I. Jacobsen, 2018). Faglig enighet som innledningsvis var tilstede kunne bidratt til konstruktiv utnyttelse av innspill. Empirien tyder likevel på at faglige gevinster som standardisering av rutiner og saksbehandling uteble da arbeidsmengden i realiteten var som før, nå bare fordelt på færre ansatte. Flere HR-oppgaver fremkom ikke lenger i stillingsinstrukser, men jobben måtte likevel gjøres og dette reagerte ansatte på med passiv motstand i form av negative og kritiske synspunkter (D. I. Jacobsen, 2018). Basert på ovennevnte diskusjon, i tillegg til tidligere funn rundt at ansattes faglige innspill ikke ble tatt seriøst, kan det synes som at prosjektledelsen valgte bort gevinsten en konstruktiv diskusjon kunne representert som rasjonell driver i endringen (Kirkhaug, 2017).

5.2.3 Frykt for det ukjente

Uansett hvor mye man informerer i en omstillingsprosess vil det alltid finnes usikkerhet. Det kan være en årsak til motstand (D. I. Jacobsen, 2018). Dette tyder også vår empiri på. Flere av respondentene beskriver forhold der usikkerhet skapte misnøye og motstand i HR-omstillingen. Samtidig svarer alle utenom én at de var meget godt fornøyd med informasjonen de fikk fra nivå 2 og nedover. Frykten for det ukjente er i Jacobsens (2018) teori beskrevet med flere eksempler, og våre funn samsvarer med dette. Samtlige respondenter beskriver at militært og sivilt ansatte i HR-omstillingen ble påvirket ulikt av

frykten for det ukjente. HR-området i Forsvaret har en blanding av begge personellkategoriene og vår oppfatning ut fra intervjuene er at forskjellene lett kom til syne. Empirien viser at militært tilsatte visste at de ville få en jobb og følte seg derfor trygge (D. I. Jacobsen, 2018). Deres usikkerhet dreide seg mer om hvor i landet de endte opp, om de måtte flytte eller pendle og om de måtte skifte fagfelt. HR-lederne var selv direkte berørt i omstillingen og de forteller at deres frykt dreide seg mer om fagfeltets fremtid, status og hvilken innvirkning omstillingen ville ha på avdelingen, med det kompetansetapet de mente ville finne sted. HR-lederne gjennomførte også omstillingssamtaler med sine ansatte og de gav oss viktig informasjon om hvilke reaksjoner som var typiske hos deres medarbeidere. De forklarer at de selv ikke rakk å kjenne på eller prioritere sin egen usikkerhet i omstillingen, men at de heller var bekymret for sine ansatte. De trakk også spesielt frem de sivilt tilsatte som reagerte på andre forhold enn de militære. De sivile hadde størst frykt for å miste jobben sin i seg selv, og også for endringer i arbeidsmiljøet (D. I. Jacobsen, 2018). De fryktet å miste sine kolleger eller sjefer, å måtte bygge nye relasjoner og kanskje skifte kontor. Vår sivilt tilsatte respondent svarer at det var usikkerhet rundt hva som var forventet av henne i ny rolle. *Du er prisgitt (...) at du passer inn i puslespillet, på en måte (R1).*

Når personellet vi har intervjuet svarer at de hele tiden fikk drypp av informasjon og at den bidro til å fjerne deler av usikkerheten, kan det tyde på at leddene over har vært flinke til å samle informasjonen de hadde tilgjengelig, og formidle den. Vår antagelse rundt motstandsfaktoren frykt for det ukjente, var at informasjon ville bli et viktig virkemiddel for å redusere motstand som oppsto (D. I. Jacobsen, 2018). Antakelsen vår stemte dermed. Ovennevnte diskusjon viser tydelig at det var usikkerhet tilstede, og det later til at mye og god informasjon bidro til lavere motstand. Vi har derimot ingen funn som tilsier at man oppnådde høyere grad av oppslutning av den grunn. Informasjon kan se ut til å ha bidratt til å dempe frykten til en viss grad, men respondentene var mer opptatt av at de ikke ble involvert. Basert på inntrykk fra intervjuene, blir det ikke riktig å se på oppslutning og motstand i endringsprosesser som omvendt proporsjonale størrelser. Jacobsen (2018) sier om frykt for det ukjente, at fravær av slik frykt ikke skaper oppslutning i seg selv. Dette vil for ledere av endringer si at det ikke er nok å eliminere usikkerhet rundt fremtiden, dersom det hadde vært mulig. Det må andre tiltak til for å oppnå oppslutning om endringen. Empirien tyder på at en lineær plan som omfatter hele prosessen, og som gir mottakeren informasjon om hva som vil skje på lang sikt, vil være gunstig. Slik kan prosjektledelsen motvirke noe av de ansattes frykt for det ukjente (D. I. Jacobsen, 2018).

5.2.4 Tap av identitet

Vi skal videre se på tap av identitet som årsak til motstand (D. I. Jacobsen, 2018). Vedrørende HR-medarbeidernes følelse av tapt identitet, viser empirien at man opplevde å bli vurdert av noen utenfra og at man følte seg lite verdsatt. Respondentene hadde alle en oppfatning av at jobben de gjorde før omstillingen var verdifull for organisasjonen og at de hadde god kontroll. Når det så ble vurdert at dette ikke var effektivt nok, følte mange på tap av sin identitet som HR-ekspert i avdelingen og at jobben man gjorde ikke var viktig nok (D. I. Jacobsen, 2018). *Det opplevdes som at det var vår skyld at det måtte endres* (R1). I intervjuene forsøkte vi å avdekke hva HR-medarbeiderne anså som sin identitet, og svarene var alle knyttet til det å eksistere for de ansatte. Det var bruk av ord som *servicekontoret*, at man var en relevant støtte for ansatte, slik at disse kunne konsentrere seg om sin kjernevirksomhet heller enn å drive forvaltning. En respondent svarte at det var dette hun brant for. Det var den viktigste oppgaven man hadde og grunnen til at mange som jobbet innenfor HR hadde valgt nettopp det fagfeltet. Under omstillingen opplevde flere å måtte endre tankesett, en endring fra støtte for ansatte til støtte for ledere. Dette hang sammen med endring av rolle fra HR-medarbeider med *softe* HR-oppgaver til *hard*, strategisk funksjon som HR-rådgiver (Røvik, 2007). Vårt inntrykk fra empirien er at dette ble vanskelig for mange, og det gjorde seg spesielt gjeldende fordi kompetansen hos ansatte og linjeledere innenfor de nye prosessene var lav. Det førte til at mengden forespørsler om støtte var som før, eller til og med høyere, men nå hadde man ikke lenger ressurser til å gi den samme støtten. Empirien fra intervjuene viser tydelig viktigheten av identiteten til den enkelte ansatte og til HR-søylen, helt i tråd med det Jacobsen sier om frykten for å miste noe man har investert mye følelser i (D. I. Jacobsen, 2018). Når identiteten ble forstyrret og man mistet følelsen av å være en ressurs, oppsto en sterk passiv motstand som også tenderte til en aktiv form (D. I. Jacobsen, 2018).

Flere nevner også det faktum at man ble fratatt roller i datasystemer, slik at man ikke lenger fikk registrert saker på vegne av ansatte. Det beskrives som et direkte tap av myndighet og tillit, og en kilde til motstand (D. I. Jacobsen, 2018). Sammen med inndratte rettigheter nevnes også de nye prosedyrene med HR-bestillinger, og her spiller identiteten til HR i avdeling inn, knyttet til de gamle arbeidsoppgavene (D. I. Jacobsen, 2018). Å fylle informasjon inn i et regneark og sende dette videre i et datasystem som et vedlegg, og således bli et forsinkende mellomledd, var ikke det de hadde forventet å bruke sin hardt opparbeidede kompetanse til. *This is not what I signed up for* (R2). For HR-lederne opplevdes det også frustrerende at fagfeltet mistet litt av sin identitet og anseelse i avdelingen (D. I. Jacobsen,

2018). En reduksjon i antall ansatte førte til at det var enkelte oppgaver man ikke lenger kunne utføre, og respondentene forteller at det var utfordrende å være den som måtte si nei til sjefer som forventet at oppgaver ble løst etter gammel ordning.

Vi finner også tydelige eksempler på tap av identitet som knytter seg direkte til HR-omstillingens natur. Antall årsverk innenfor HR-organisasjonen skulle reduseres og HR i avdeling fikk ansvar for svært mange leveranser til selve omstillingen. Respondentene sier at korte frister og store matriser kom på løpende bånd. Det skulle ryddes og fordeles arbeidsoppgaver, stillinger som skulle kuttes skulle identifiseres. Det skulle settes ny struktur, stillingsbeskrivelser skulle justeres, og alt arbeidet falt ned på HR i avdeling. Det ble en voldsom mengde ekstraarbeid (D. I. Jacobsen, 2018). Det faller inn under HR-søylens oppgaver generelt å bidra i omstillingsløp i organisasjonen, men nå var det de selv som skulle omstilles, og flere av respondentene sier at det opplevdes surrealistisk og demotiverende å jobbe døgnet rundt for å rekke frister som hadde med avvikling av egne stillinger å gjøre. Basert på disse svarene tolker vi forholdet som en særlig stor del av identitetstapet for HR-medarbeiderne. Som ved ovennevnte diskusjon rundt tap av identitet ble dette forholdet også en fremtredende kilde til motstand mot endringen (D. I. Jacobsen, 2018).

5.3 Bruk av eksterne konsulenter i endringer

I dette delkapittelet skal vi svare på vårt tredje forskningsspørsmål: *Hvilke fordeler og ulemper er det ved å bruke eksterne konsulenter i endringer?* I kapittel to har vi omtalt konsultentselskapet McKinsey, som etter forespørsel fra Forsvarsdepartementet identifiserte tiltak for å frigjøre ressurser til styrking av operativ evne. Parallelt med en økende grad av endring i organisasjoner generelt, har også konsulentvirksomheten økt betydelig (D. I. Jacobsen, 2018). Teori om endringsstrategi viser både til fordeler og ulemper ved bruk av konsulenter i endringer, og i dette kapittelet skal vi se på hvilken rolle McKinsey spilte i HR-omstillingen.

McKinsey representerte endringsekspertise forsvarssektoren selv ikke hadde. I teorien argumenteres det for fordeler ved innhenting av spesialister som raskt og profesjonelt kan anbefale konkrete tiltak for effektivisering (D. I. Jacobsen, 2018). Gjennom dokumentundersøkelsen har vi funnet at tid var en faktor i HR-omstillingen. Basert på empirien, og egen erfaring som ansatte, er vår tolkning at konsulentbruk ble ansett som mer ressurseffektivt enn for eksempel å la de ansatte medvirke. Respondentene uttrykker misnøye overfor konsulentene, som ble ansett som utenforstående uten kjennskap til HR-området i Forsvaret. Dette er ikke i tråd med det Jacobsen (2018) sier om eksterne eksperter. Han

argumenterer for at de i større grad vil kunne løfte blikket og se helheten. Fordelen som lå i konsulentenes ekspertise, og muligheten til å bruke dem som et verktøy, forsvant. I stedet ble konsulentene syndebukker. Inntrykket vi sitter igjen med fra intervjuene tilsier at bruk av konsulenter medførte at HR-medarbeiderne følte seg tilsidesatt og at deres faglige integritet ikke ble verdsatt. Dette førte til motstand mot endringen.

Respondentene uttrykte bekymring knyttet til at omstillingen la mest vekt på de økonomiske målsetningene og at konsekvensene av reduksjonen i antall stillinger, som McKinsey (2015) hadde foreslått, ikke ble vurdert godt nok. Digitalisering av prosedyrer skulle understøtte reduksjonen. I garnison og i daglig drift har man systemunderstøttelse for HR. Det er derimot ingen mulighet for slik understøttelse i operasjoner (Hæren, 2016b). Empirien tyder på at HR-organisasjonen etter omstillingen ikke var dimensjonert for *operativ rolle HR*, noe som også underbygges gjennom vår dokumentundersøkelse: *Det er ingen endring i den operative rollen som følge av dette prosjektet. På grunn av nedtrekk i HR årsverk vil det være en redusert operativ kapasitet ved avdelingene* (Hæren, 2016b). Vår tolkning av dette er at Forsvaret har akseptert en mangel knyttet til sin kjernevirksomhet til fordel for å nå rent økonomiske målsetninger i HR-omstillingen (Kirkhaug, 2017). Som en respondent sier om operativ rolle HR:

Det var jeg ordentlig bekymret for. Ingen tenkte på det. Det var ingen som så den delen av det. Men det er jo klart at de hadde fokus på den innsparingen, (...) og ikke på konsekvenser, virket det som. Det var allerede analysert av et firma som ikke tenkte på det. De hadde kun fokus på å nå målet (R6).

Empiri fra intervjuene viser at også respondentene reagerte på at Forsvaret ble sammenlignet med en hvilken som helst annen bedrift. De påpekte HR-omstillingens manglende fokus på Forsvarets kjernevirksomhet. Funn i dokumentundersøkelsen viser at Forsvarsdepartementet også hadde avdekket denne svakheten ved rapporten:

Forsvaret må ha personellfunksjoner i operative avdelinger ettersom disse har spesifikke oppgaver i beredskap, krise og krig. Dette er oppgaver som krever samlokalisering med og kjennskap til egen avdeling. FD er av den oppfatning at McKinsey ikke har tatt høyde for dette behovet i tilstrekkelig grad i sin analyse (Forsvarsdepartementet, 2015b, s. 15).

Både respondenter og dokumenter viser at McKinsey ikke kom nært nok virkeligheten i Forsvaret. Innenfor motetradisjonen omtaler Røvik (2007) konsulentselskaper som sentrale aktører i etableringen av et marked for endringsoppskrifter. Basert på vår kunnskap om

organisasjonen og erfaringer fra tidligere omstillinger, kan det se ut som at effektivitet er på moten i Forsvaret for tiden. Konsulenter kan raskt avdekke effektivitetstiltak ledere har muligheten til å implementere under sin korte tid som avdelingssjef. På den måten kan ledere vise til målbare resultater innenfor en begrenset tidsperiode. Ulempen er at man ofte, som ved moter generelt, velger løsninger som ikke passer og som i verste fall kan være unødvendige (Kirkhaug, 2017). Vår tolkning av empirien er at innsparing på antall årsverk har gått utover Forsvarets kjernevirksomhet. Som en av respondentene sier det:

Sivile konsulentselskap har vært inne og gjort undersøkelser, og sammenlignet Forsvaret opp mot sivile bedrifter. Vi er ikke en sivil bedrift. Vi har ikke det samme innholdet som en sivil bedrift. Det er annerledes. Det synes jeg er det mest frustrerende. Jeg opplever at vi blir vurdert på lik linje med en organisasjon som vi egentlig ikke kan sammenligne oss med (R5).

For å oppsummere vil vi si at bruk av eksterne konsulenter, og således utsetting av en slik tjeneste, er både tids- og kostnadsbesparende all den tid organisasjonen ikke har egne eksperter som kan identifisere effektiviseringstiltak. Konsulenter representerer også en fordel dersom målsetningen ved endringen er kvantitativ, slik som i HR-omstillingen (D. I. Jacobsen, 2018). Slike fordeler kommer imidlertid ikke frem i våre intervjuer. Generelt har det vært vanskelig å påvise fordeler ved konsulentbruk i respondentenes svar. Vår analyse viser at McKinsey ikke ivaretok HR-områdets funksjon under operasjoner, der Forsvaret utøver sin kjernevirksomhet. Her skal Forsvaret levere en samfunnskritisk tjeneste med et ikke-kvantifiserbart mål: Kampkraft. Det kan synes som at bruk av eksterne konsulenter gir ressursmessige fordeler for organisasjoner, men at de i HR-omstillingen også representerte en alvorlig ulempe gjennom å ikke ta høyde for organisasjonens særegne behov. Basert på funn i dokumentundersøkelsen, er vår tolkning at Forsvarsdepartementet antakelig forventet reaksjoner rundt konsulentenes manglende dekning av operativ rolle HR, men at fordelene ved ressursbesparelse veide tyngre enn disse reaksjonene.

Ut fra endringsteorien antok vi at bruk av eksterne konsulenter representerer fordeler som også ville gjelde Forsvaret. Med bakgrunn i ovennevnte diskusjon må vi konkludere med at denne antagelsen ikke er riktig.

5.4 Forsvarets gener

I dette kapittelet skal vi søke svar på vårt fjerde og siste forskningsspørsmål: *Hva har Forsvarets gener å si for gjennomføring av endringer?* I dette arbeidet skal vi se på

organisatoriske og kulturelle betingelser for endringer som er avdekket gjennom intervjuene. Vi kommer herunder inn på Forsvarets særtrekk og gener, spesielt disiplin og lojalitet, og diskuterer hvilken betydning de har for gjennomføring av endringer.

Den byråkratiske og hierarkiske organiseringen gir seg utslag i flere ledd og ledere mellom prosjektledelsen og det operative nivået. Respondentene har pekt på avstanden til prosjektledelsen, herunder at de ikke hadde noe særlig forhold til dem, men også at man ble vurdert av noen som ikke hadde kunnskap om konsekvensene endringen skapte for HR-søylens lavere nivåer. Respondentene forklarer at de underveis ikke så hvordan færre HR-medarbeidere skulle bidra til økt operativ evne, og at effekten i etterkant av omstillingen kun har vært økonomisk. Vår tolkning av respondentenes svar er at den hierarkiske avstanden til prosjektledelsen og deres målsetninger førte til at ledelsen mistet sin legitimitet overfor de ansatte. Dette resulterte i motstand.

På spørsmål om særtrekk ved omstillinger i Forsvaret er respondentene så entydige i sine svar, at disse kan oppsummeres i fire punkter: Toppstyrt, økonomisk motivert, hastverk, samt at de skjer kontinuerlig: *Det er bare å sitte på karusellen. (...) når skal Forsvaret ha et driftsår sånn at vi ser om ting funker?* (R4). Det er likevel noen som kommer inn på behovet for å utvikle organisasjonen og henge med i svingene, og sier at det å være en del av en utvikling er motiverende og spennende. Man aksepterer at man jobber i en organisasjon som er avhengig av å gjennomgå organisatoriske tilpasninger basert på ytre forhold. Både teknologisk utvikling, trusselbilde og storpolitikk nevnes. Å holde tritt med sin fiende og opprettholde et fortrinn, kan synes å ha ført til en aksept for det faktum at endringer må til for å oppnå dette. Som Christensen et al. (2015) påpeker, endres offentlige organisasjoner kontinuerlig på bakgrunn av legitimitet, for å bli sett på som moderne og å bli akseptert i omgivelsene. De kontinuerlige omstillingene respondentene peker på kan se ut til å ha utviklet en hel generasjon forsvarsansatte til å akseptere endringer:

Jeg tror faktisk vi er kommet så langt at det å være imot omstillinger egentlig er ansett som litt sånn gammeldags (...) vi er mer avslappet enn vi har vært. Det er vi nødt til å være, ellers har vi det ikke bra på arbeidsplassen (R6).

Respondentene sier at militært tilsatte er vant til å bytte stilling og dermed arbeidsoppgaver. Det kan se ut som at denne organisatoriske betingelsen knyttet til karriereløp har lagt til rette for utvikling av forventninger til variert og skiftende tjenestegjøring. Vår tolkning av empirien er at slike forventninger, og kriteriene militært tilsatte er selektert på, gjør dem mer mottakelige for endringer. Dette avviker i noen grad fra

Jacobsens (2018) teori, der endringer ofte blir oppfattet som en trussel eller noe en vil tape på. Basert på inntrykk fra intervjuer og egen erfaring som ansatt i Forsvaret, kan det synes som at kulturelle betingelser som å ikke se problemer i situasjoner, og å være uredd i møte med utfordringer, fører til at militært tilsatte betrakter endringer som positivt heller enn problematisk. Dette understreket også vår sivilt tilsatte respondent som ser kulturen fra utsiden. Hun mener at sivilt og militært tilsatte er opptatt av ulike ting i omstillingsprosesser. Der sivile er mer bekymret for å miste jobben i seg selv, eller endringer i arbeidsoppgaver og -miljø, er militært tilsatte mer opptatt av hvor i landet de får jobb. En annen respondent sier hun har hørt flere si: *Ja, ja. Så må jeg kanskje pendle til Nord-Norge et par år, da* (R2).

Prosjektledelsens plan og rammer for omstillingen åpnet ikke for involvering av ansatte. Dette har vi omtalt i tidligere forskningsspørsmål, der respondentene utviste motstand fordi de ikke fikk bidra med sin fagkunnskap i prosessen. Som vi har skissert i kapittel to, er Forsvarets ledelsesfilosofi tuftet på vide rammer og høy grad av tillit. Det kan synes som at de ansatte hadde forventet å bidra mer, da de var tette på endringen, og ville, ifølge Jacobsen (2018), ha best forutsetninger for å bidra til løsningen. HR-omstillingens snevre rammer utfordret i stedet Forsvarets ledelsesfilosofi og oppdraget lot seg ikke løse innenfor konseptet de ansatte var opplært i. En betraktning vi har gjort oss er hvor påfallende ulik Forsvarets ledelsesfilosofi for kjernevirksomhet og strategien Forsvaret valgte for å løse administrative endringsoppdrag, faktisk er. Dette ser vi i sammenheng med det Kirkhaug (2017) viser til om en leders behov for å gjøre seg synlig. I fredstid mister operative sjefer muligheten for å markere seg gjennom å lede en operasjon under krig. De ønsker derfor å utrette noe ved å lede administrative prosesser som for eksempel endringer. De vil da bruke sin makt og autoritet gjennom hierarkiet i Forsvaret for å innføre endringen (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Flere respondenter trekker frem den tydelige kommandomyndigheten i Forsvarets hierarki. Mange bruker begrepet *å klappe hælene sammen* i betydningen å gjøre som sjefen befaler. Vårt inntrykk fra intervjuene er at det her ligger en meget sterk disiplinærfaktor. Man gjør som man får ordre om. Disiplin blir også et tema når militært tilsatte respondenter snakker om at mange var uenige i endringens innhold. De sier det var helt tydelig at ingen trodde på at endringen ville gi økt kvalitet i HR-tjenestene. Samtidig nevner også alle at det aldri var noen tvil om at oppdraget skulle løses. Det handlet bare om å finne den beste løsningen innenfor de rammene man hadde. Basert på egen erfaring fra Forsvaret kan det synes som at dette har en sammenheng med den militære oppdragelsen, der en underbevisst disiplin kommer til uttrykk gjennom viljen til å løse oppdrag (Hærstaben, 1974). En respondent kommer inn på en slik ubevisst kopling mellom disiplin og viljen som ligger til

grunn for lojalitet, i sitt svar på spørsmål om hvorfor oppdrag likevel løses når motstanden er stor:

(...) om det er fordi vi som mennesker gjør det eller om det er fordi vår profesjonsidentitet påvirker oss (...). Vi er jo en lojal menneskese, eller yrkesgruppe, som til syvende og sist klapper hælene sammen. Det er en kombinasjon av at vi er vant til det og at vi er lojale fra et profesjonsperspektiv (R4).

Vår tolkning av lojalitetsbegrepet innenfor vår kontekst er at lojalitet henger tett sammen med disiplin, og det er vanskelig å skille de to genene fra hverandre. Disiplin definerer vi som en klar organisatorisk betingelse i Forsvaret, som påføres alle som møter til tjeneste. Etter en stund, gjennom oppdragelse og systempåvirkning, oppstår det ut av disiplinen en vilje til å underordne seg. Det kan skje bevisst eller ubevisst og henger sammen med det fundamentale i formålet med Forsvaret. Gjennom organisatoriske betingelser som tung symbolbruk, flagget, kongen og fedrelandet, og forsvar av sitt eget land og demokrati vokser det frem en frivillig disiplin overfor systemet som helhet. Altså, lojalitet og vilje til å løse oppdrag.

I en bacheloroppgave om disiplin i Hæren, skrevet ved Krigsskolen, argumenterer Waade (2015) med at ytre disiplin handler om å stille krav til undergitte og å følge disse opp med sterke midler. Gjennom å gjøre dette mener forfatter at det skapes trygghet for ansatte som resulterer i en indre disiplin han knytter til samhold og lojalitet. Der vi har beskrevet at lojalitet oppstår som en frivillig disiplin gjennom bevisst eller ubevisst underordning til det fundamentale formålet med Forsvaret, mener forfatteren her at indre disiplin skaper samhold og en vilje til å løse oppdraget som del av sin enhet. Han knytter samhold tett til tilliten som forventes i ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse, en ledelsesfilosofi vi tidligere har omtalt. Hans argumentasjon om at indre disiplin og lojale ansatte er avgjørende for å operasjonalisere denne ledelsesfilosofien, sammenfaller med vår antagelse om at bruddet i ansattes forventning til å delta i HR-omstillingen fremprovoserte motstand mot endringen. Denne informasjonen er hentet fra en bacheloroppgave innenfor Forsvarets egen lederutdanning, og vi anser den derfor som relevant for å belyse dette forsvarsspesifikke poenget.

Innenfor det kulturelle aspektet profesjonsidentitet peker en respondent på at militært tilsatte er selektert på sin evne til å takle usikkerhet og ytre påvirkning, noe som også militær lederutdanning har fokus på. Hun trekker frem at under øvelser er slike trusler skapt av en fiende, en motstander som nettopp har som formål å fremprovosere usikkerhet, og sette en ut av spill. Respondenten mener at en omstilling initiert av toppladelsen kan fremprovosere de samme reaksjonene, for eksempel usikkerhet, og at ansatte raskt trekker paralleller mellom

den distanserte prosjektledelsen og en fiende (D. I. Jacobsen, 2018). Respondenten omtaler slike effekter av ledelsens opptreden som negativt i en omstillingsprosess. Man kan også se elementer av motsatt effekt, og at det er knyttet mot kulturen og lojaliteten militært tilsatte utviser til nærmeste sjef (Bang, 2011). I empirien fremkommer det at den ytre påvirkningen heller manet til samarbeid i staber og en felles vilje til å løse oppdraget. Riktignok fremstilles prosjektledelsen som en slags felles fiende gjennom sin opptreden og distanse til det utøvende leddet, men lojaliteten til nærmeste sjef som hadde fått oppdraget om å omstille, var viktigst. Slik lojalitet til leder og oppdrag er ett av Forsvarets gener, og spiller etter vår forståelse, som ansatt i Forsvaret, en viktig rolle i endringer.

Gjennom denne analysen har vi kommet frem til at særtrekk ved Forsvaret, som karriereløp med stadige skift i stilling og arbeidsoppgaver, seleksjonen av befal og offiserer på deres evne til å takle usikkerhet, samt forsvarsansattes aksept for å være en del av en organisasjon som hele tiden må tilpasse seg ytre påvirkning, har betydning i den forstand at ansatte blir mer mottakelige for endringer. Samtidig har vi avdekket at det likevel er en rekke forhold som skaper motstand i omstillinger. Her har vi pekt på at omstillingsoppdraget ikke lot seg løse innenfor rammen av den vante oppdragsbaserte ledelsesfilosofien og at avstand mellom ledelse og utøvende ledd i hierarkiet hadde betydning i form av at de ansatte så på dem som en fiende.

Vi har i dette kapittelet kommet frem til at Forsvarets dominante gener, disiplin og lojalitet, har betydning for gjennomføring av endringer. Viljen til å løse oppdraget ligger uansett som grunnstein hos forsvarsansatte. Det gir ledelsen en åpning for å iverksette nærmest alle typer oppdrag og samtidig vite at de blir løst. Her ble vi utfordret av den høye graden av motstand vi avdekket i intervjuene, men alt i alt viste det seg at respondentene la motstanden til side til fordel for å løse oppdraget. Genene gjør i seg selv ikke nødvendigvis forsvarsansatte mer positive eller negative, men de bidrar rett og slett til at oppdraget blir løst. Prosjektledelsen oppnår sine mål for virksomheten selv om det utvises høy grad av motstand mot endringen. Den disiplinære viljen til å gjøre som man blir befalt, og lojaliteten til nærmeste sjef, avdeling og oppdrag, bidro til suksess for en toppstyrt strategi. Kombinert med en kvantitativ målsetning, som skal nås innen en gitt tid, synes det påfallende enkelt for militære sjefer å velge den minst ressurskrevende strategien som raskere kan vise til ønsket effekt.

Alt dette tyder på at vår siste antagelse om at Forsvarets høye grad av disiplin og lojalitet gjør organisasjonen enkel å omstille, er riktig og gjør Forsvaret spesiell i en endringssammenheng.

6 Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi undersøkt problemstillingen: *Hvilke utfordringer er forbundet med omstillinger i Forsvaret?* For å besvare problemstillingen har vi brukt relevant teori om organisasjonsendring og Human Resource. Empirien fra intervjuene er nokså entydig og viser seg også å samsvare med empiri fra dokumentene vi har undersøkt. Vi har konkludert med at HR-omstillingen var toppinitiert med politiske og ledelsesforankrede drivere. Strategien for gjennomføring førte til motstand blant de ansatte grunnet lav grad av involvering. Faglig uenighet og tapt identitet forsterket motstanden. Dette ble en utfordring for prosjektledelsen. De eksterne konsulentene tok ikke høyde for Forsvarets kjernevirksomhet i sitt arbeid. Dette representerte en betydelig svakhet og utfordring knyttet til konsulentbruk i offentlige organisasjoner, og førte til motstand blant ansatte. Et interessant funn var at Forsvarsdepartementet også hadde identifisert svakheten, men valgte å gjennomføre endringen likevel.

Til sist har vi funnet at Forsvarets gener, sammen med særegne organisatoriske og kulturelle betingelser, spiller en vesentlig rolle i endringer. De kan by på utfordringer fordi organisasjonskulturen står så sterkt at den oppleves som en hindring i endringsprosesser. Vår forskning viser det stikk motsatte i HR-omstillingen, nemlig at Forsvarets gener representerte en stor fordel for prosjektledelsen. Lojalitet til nærmeste sjef, og den disiplinært innarbeidede viljen til å løse oppdrag, dominerte over både motstand mot ledelsens strategi for gjennomføring, endringens innhold og konsulentbruk. Alt i alt kan det synes som om lojalitet og disiplin banet vei for en toppstyrt strategi. Når også målsetningene var av kvantitativ art, ble det viktig å kunne vise til effekt innenfor en gitt tidsfrist. Visshet om at organisasjonen er disiplinær og preget av lojalitet gjør at Forsvaret kan tillate seg å velge en mindre ressurskrevende strategi for gjennomføring, der man også raskt kan vise til målbare resultater.

6.1 Svakheter ved oppgaven

Det er en svakhet ved oppgaven at vi ikke har hatt tilgang til rådata fra oppdragsanalyser og møtevirksomhet i forbindelse med utformingen av Forsvarsstabens gjennomføringsoppdrag. Informanter med kjennskap til dette, noe vi vurderte innledningsvis, ville gitt verdifull tilleggsinformasjon. Tidsaspektet har vært utfordrende for oss, og kombinert med manglende tilgang til ledere på øverste nivå, har vi ikke hatt mulighet til å gjennomføre slike intervjuer. Videre vil vi også peke vår avgrensning av oppgaven. HR-omstillingen inkluderte hele Forsvaret, og det er nærliggende å anta at oppfatningen av den

kan ha vært annerledes i de andre driftsenhetene. Utvalget av respondenter er foretatt med mål om å få frem et mangfold av synspunkter. Vi har likevel sørget for spredning i både erfaring, avdelingstilhørighet og geografi.

Vi vil påpeke at en kvalitativ studie av få enheter i et avgrenset case, som i denne oppgaven, gir liten mulighet for generalisering. Vårt utvalg av respondenter ble trukket ut for å belyse noen fenomener og våre data hentet fra intervju av disse kan ikke antas å gjelde for alle. Selv om vi kun har sett på én omstillingsprosess vil vi, basert på egen erfaring fra flere tidligere omstillinger i organisasjonen, forvente at resultatene i noen grad gjelder for omstillinger i Forsvaret generelt. Motivasjonen vår for oppgaven lå i det å kunne gå i dybden på et aktuelt tema i Forsvaret og få en økt forståelse for hva som skjer i endringsprosesser. På den måten kan vi selv være bedre rustet, og også bidra med kunnskap inn i egen avdeling ved neste korsvei. Gjennom vår egen deltakelse i arbeid med fremtidige strukturer vet vi at det kommer nye endringer om bare noen få år. Det er også motiverende for oss, som begge er lederutdannet, å se hvordan de strategier ledere velger fungerer i en slik prosess.

6.2 Videre forskning på Forsvaret

I vår masteroppgave har vi benyttet oss av teori omkring organisasjonsendring. Spesielt vil vi trekke frem organisasjonsmoter og hvordan konsulentselskaper selger endringsoppskrifter som ikke nødvendigvis passer med organisasjoners behov. Denne teorien har vi fått bekreftet gjennom å studere McKinsey-rapporten og FDs egen vurdering av denne. Videre har vi også benyttet teori om motstand mot endringer, og kan vise til funn som ikke alltid stemte med denne. Det har vist seg at motstand gjerne oppstår i endringer, men at den også kan overprøves av kulturelle og organisatoriske trekk i organisasjoner. Vår anbefaling til videre forskning er å se nærmere på hva som skjer når privat sektors organisasjonsoppskrifter forsøkes adoptert til offentlige virksomheter. Siden det meste av litteraturen her er skrevet på bakgrunn av sivil empiri anbefaler vi at videre forskning på endringer i organisasjoner som Forsvaret, velger bort løsninger som anvendes i sivile organisasjoner og heller konsentrerer forskningen omkring organisasjonens særtrekk.

Litteraturliste

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berglund, M. (2019). *Bruk av evalueringer og læring på politiets operasjonssentral* (Masteroppgave). Politihøgskolen. Hentet fra <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/2597609>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collings, D. G. & Wood, G. (2009). *Human Resource Management A critical approach*. Taylor & Francis e-Library.
- Forsvaret. (2010). *Gjennomføringsoppdrag for P2813 - HRM i FIF*. Forsvarsdepartementet.
- Forsvaret. (2014). *Direktiv for HR-området*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2016a). *Gjennomføringsoppdrag Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret*. Forsvaret.
- Forsvaret. (2016b). Personell statistikk. Hentet 02.01.2020 fra <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell>
- Forsvaret. (2017). *Evaluering av HR-omstillingen i Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) etter 1.august 2016*. Forsvaret.
- Forsvarets Høgskole. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Forsvarsdepartementet. (2015a). Modernisering og effektivisering av forsvarssektoren. Hentet 02.05.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren/id2401031/>
- Forsvarsdepartementet. (2015b). *Rapport om anbefalinger knyttet til tiltak utarbeidet av McKinsey & Company Inc.* regjeringen.no: Forsvarsdepartementet. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/rapport-om-anbefaling_nettsversjon-1.pdf
- Forsvarsdepartementet. (2019). *Videreutvikling av HR i Forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.nito.no/contentassets/6e7ba31ea5d9421dbf00b3e9c2f08374/horing---sluttrapport-om-videreutvikling-av-hr-i-forsvarssektoren-horingsdokument.pdf>
- Furulund, F. (2016). *Modernisering og effektivisering av Forsvarets HR-virksomhet* (Masteroppgave). Høgskolen i Innlandet. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2381210>
- Hæren. (2016a). *Omstilling av HR i Hæren - Vedlegg A - Oversikt over berørt personell og stillinger som er vurdert (B)*. Hærstaben.
- Hæren. (2016b). *Omstilling av HR i Hæren - Vedlegg B HR i avdeling*. Hærstaben.
- Hærstaben. (1974). *UD 3-1, Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Aktietrykkeriet.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, K. D. (1960). *Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet i sentraladministrasjonen*. Hentet fra <http://pacem.no/2008/lojalitet-noytralitet-og-faglig-uavhengighet-i-sentraladministrasjonen/>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2013). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- McKinsey & Company. (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Meld. St. 22. (2015-2016). *Nye folkevalgte regioner - rolle, struktur og oppgaver*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/88e9ee4fdabe4cedaa6cfd74cf5cdbcb/no/pdfs/stm201520160022000dddpdfs.pdf>
- Mood, R. (2017). *Ansvar. Ledelse er ingen popularitetskonkurrans*. Oslo: Cappelen Damm.
- Offentleglova. (LOV-2006-05-19-16). *Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd* (§14-4). Lovdata.no. Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2006-05-19-16/§14>
- Offiserforbund, N. (2014). *HR-fadesen – et lærebokseksempel i regelbrudd*. Hentet 04.05.2019 fra <https://www.nof.no/arkiv/HR-fadesen--et-laerebokeksempel-i-regelbrudd>
- Prop. 61 LS. (2014-2015). *Endringer i politiloven mv. (Trygghet i hverdagen - nærpolitireformen)*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f5847ca5bae4b2996b6441423e5ea09/no/pdfs/prp201420150061000dddpdfs.pdfs>
- Regjeringen.no. (2013, 18.03.2019). *Forsvaret vil bli best på personell*. Hentet 04.05.2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/forsvaret-vil-bli-best-pa-personell/id711712/>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Waade, L. A. B. (2015). *Har vi glemt disiplin? Blir viktigheten av disiplin neglisjert i Hæren i dag?* (Bacheloroppgave). Krigsskolen, Oslo. Hentet fra [https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmloi/bitstream/handle/11250/300643/Waade,%20Lars%202015-04-07%20\(U\).pdf?sequence=1](https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmloi/bitstream/handle/11250/300643/Waade,%20Lars%202015-04-07%20(U).pdf?sequence=1)

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet?

«Omstillinger i Forsvaret - En casestudie av HR-omstillingen»

Dette er en invitasjon til å delta i et forskningsprosjekt som skal ta for seg HR-omstillingen i Forsvaret. I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven er å skaffe til veie forskningsbasert kunnskap om endringer i en offentlig beredskapsorganisasjon, og å avdekke særegne forhold som kan påvirke endringsprosesser i Forsvaret. Vi vil spesielt se på hvordan endringer påvirker den enkelte ansatte og hele avdelinger.

Opgaven er i rammen av en masterstudie og skal kun benyttes i forbindelse med dette.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å gjennomføre et intervju med deg, for å høre dine erfaringer og opplevelser fra HR-omstillingen. Årsaken til at vi spør nettopp deg er din erfaring fra HR-området og fordi du var berørt av nevnte omstilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet vil gjennomføres med kun deg og oss tilstede, og vare i ca. 1,5 time. Hvis du samtykker vil samtalen bli tatt opp på diktafon, for å gi oss bedre mulighet til å sikre presis forståelse av dine svar. Du står fritt til å gjennomføre intervjuet uten at det blir tatt opp på bånd. Samtalen er av uformell karakter og vi benytter en enkel intervjuguide for å holde samtalen innenfor det aktuelle temaet. Hensikten er å kunne ha en åpen og mest mulig fri dialog. Vi er ikke ute etter *korrekte* svar, men dine ærlige meninger og erfaringer.

Lydopptak blir transkribert og dine svar fra intervjuet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. 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 Marte Elisif Wahl Paulsen og Karoline Rigmorsdatter Bjørnsen som vil ha tilgang til opplysningene dine.
- Som deltaker vil du ikke kunne bli gjenkjent i publikasjoner.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 11.06.2020. Når prosjektet er avsluttet vil alle lydopptak slettes, resten av datamaterialet blir anonymisert og kontaktinformasjon blir makulert.

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 Universitet i Tromsø 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:

- Universitetet i Tromsø (UiT) ved Rudi Kirkhaug, e-post rudi.kirkhaug@uit.no
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, e-post: personvernombud@uit.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Rudi Kirkhaug

Prosjektansvarlig

Veileder

Karoline R. Bjørnsen og Marte E. W. Paulsen

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet HR-omstillingen i Forsvaret, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 11.06.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuguiden deles ikke ut til respondentene på forhånd, men skal brukes som en huskeliste for intervjuer for å holde den røde tråden. Spørsmålene er temabasert og skal være åpne med en rekke oppfølgingsspørsmål for å konkretisere. Kriteriet for å være respondent i denne studien er at man var berørt av HR-omstillingen i Forsvaret. Intervjuer vil forsøke å holde respondenten innenfor det som omhandler selve omstillingen mellom 2015 og 2017 og spesielt forløpet til den, ikke hvordan respondenten ser på omstillingen i retrospekt eller hvordan effektene av den oppleves i dag. Hensikten er å fange påvirkningen på/opplevelsen til en berørt ansatt under omstillingen. Det kan være utfordrende for respondent å huske detaljer tilbake i tid, samt at respondentens svar ikke blir farget av nåtidens opplevelse. Det er derfor et bevisst valg å ikke introdusere respondent for tidslinjaler, målsetninger og oppdragsformuleringer fra Forsvaret, for å ikke skape unødig forvirring rundt tidspunkter og hensikter. Målet er å fange en ærlig oppfatning i en gitt tidsperiode.

Med bakgrunn i problemstilling, forskningsspørsmål og teori har vi gjort oss noen antagelser til støtte i analysen. Vi antar at ledere av endringer kan redusere motstand knyttet til frykt for det ukjente gjennom å gi personell informasjon. Slik at jo mer informasjon ansatte får om mål og strategier, jo mindre motstand mot endringer vil oppstå. Videre tror vi at eksterne konsulenter fører med seg flere fordeler som bidrar positivt i omstillinger i Forsvaret. Til sist antar vi at Forsvarets høye grad av disiplin og lojalitet gjør organisasjonen enkel å omstille.

Til respondenten: Informasjon respondenten kommer med vil behandles anonymt og den enkelte respondent skal ha fått muligheten til å signere et informert samtykke hvor lagring og bruk av informasjonen er beskrevet. Respondenten kan til ethvert tidspunkt velge å trekke seg fra deltagelsen uten konsekvenser. Deltagelse er frivillig. Intervjuet tas opp på diktafon.

Kjennskap

1. I hvilken grad kjenner du til bakgrunnen for hvorfor Forsvaret gjennomførte HR-omstillingen?
2. Kan du gjengi målsetningene for omstillingen, dersom du fikk dem presentert?
3. Hvordan presenterte prosjektet prosessen bak utforming av tiltak?
4. I hvilken grad opplevde du at omstillingen forløp i henhold til plan og regelverk?
5. Hvordan opplevde du at HR-omstillingen var organisert, ledet og implementert?
6. Hvordan er din oppfattelse av at HR-medarbeidere hadde bidratt i prosessen rundt utforming av tiltakene som ble gjennomført?

Behov for endring

1. I hvilken grad opplevde du selv at det var et behov for endring av HR-feltet før omstillingen trådte i kraft?
2. Opplevde du at HR-feltet fungerte slik det var organisert før omstillingen, eller mente du den gang at det var svakheter som burde vært utbedret?

Informasjon

1. Kan du huske når og hvor du fikk informasjon om HR-omstillingen første gang?
2. I hvilken grad fikk du informasjon på forhånd og hva bestod den informasjonen av?
3. Fikk du informasjon direkte fra prosjektledelsen?
4. Fikk du informasjon gjennom din nærmeste sjef i avdelingen, eller gjennom din nærmeste sjef i HR-søylen?
5. I hvilken grad fikk du informasjon og oppdateringer underveis i omstillingen?
6. Har du vært del av evaluering i etterkant og har du fått informasjon om hvorvidt målsetningene ble nådd?

Tiltro

1. I hvilken grad følte du at prosjektets målsetninger var fornuftige?
2. Så du en sammenheng mellom tiltak og effekt, og hvordan påvirket dette deg?
3. Opplevde du at du fra ditt faglige perspektiv var enig eller uenig i omstillingen?
4. Hadde du tro på prosjektet? Hvorfor/Hvorfor ikke?

Ledelse

1. Hvordan opplevde du å skulle «lede» omstilling i egen avdeling og samtidig være berørt selv?
2. Hvordan opplevde du å gjennomføre omstillingssamtaler?

Reaksjoner

1. Hva var de typiske reaksjonene blant dine medarbeidere under omstillingssamtalene?
2. På hvilken måte ble omstillingen først mottatt blant dine kolleger/din avdeling?
3. Hvordan reagerte HR-medarbeiderne i din avdeling på HR-omstillingen?
4. Hvordan reagerte du selv innledningsvis?
5. Endret oppfatningen seg underveis i omstillingen?
6. Hva mener du personlig var årsakene til disse reaksjonene?
7. Hvordan opplevdes andre HR-medarbeideres reaksjoner på deg?
8. Var det noen som var viktige bidragsyttere til å påvirke oppfatningen i din avdeling?

Endring i arbeidshverdagen

1. Hvilke endringer i arbeidsoppgaver opplevde du under omstillingen?
2. Fikk du nye verktøy eller rutiner å forholde deg til? Hvilke?
3. Fikk du nye teknologiske løsninger å forholde deg til?
4. I hvilken grad opplevde du at reaksjonene på HR-omstillingen påvirket arbeidsmiljøet?

Opplæring/kompetanse

1. På hvilken måte påvirket endringer i kompetansekrav deg?
2. Førte dette til at du måtte gjennom ny opplæring?

3. Opplevde du at kompetansen du hadde fra tidligere var nyttig eller overflødig?
4. Hvordan tenker du at din kompetanse kunne vært utnyttet på en annen måte i HR-omstillingen?
5. Hvordan opplevde du (opplæring og) oppfølging du fikk, sett opp mot dine nye arbeidsoppgaver?
6. I hvilken grad følte du at du hadde behov for det du hadde opparbeidet deg i det videre, etter omstillingen?

Omstilling i Forsvaret

1. Hva er det første som slår deg når jeg sier «Omstilling i Forsvaret»?
2. Hva mener du generelt karakteriserer omstillinger i Forsvaret?
3. Hvordan opplevde du forholdet mellom lojalitet til nærmeste sjef og oppdraget, opp mot dine personlige meninger om omstillingen?
4. På hvilken måte tror du kontinuerlig omstillinger påvirker forsvarsansattes innstilling til omstillinger generelt?
5. Tror du det er en forskjell på hva sivilt og militært ansatte i Forsvaret er opptatt av i omstillingsprosesser? Hvilke forskjeller?
6. På hvilken måte mener du forsvarsansatte håndterer omstillinger sett opp imot ansatte i sivile organisasjoner?
7. Tror du det er enklere eller vanskeligere å gjennomføre en omstilling i Forsvaret enn i andre organisasjoner? Hvorfor?
8. Mener du at informasjonen Forsvaret delte med deg var tilstrekkelig for å redusere noe av usikkerheten rundt fremtiden? På hvilken måte?
9. Hvordan opplevde du at reaksjonene ble håndtert av Forsvaret som organisasjon?

Årsaker til reaksjoner

1. Hvordan opplevde du at prosjektledelsens opptreden/styring spilte en rolle for innstillingen din?
2. Opplevde du noen grad av usikkerhet i denne prosessen? På hvilken måte?
3. Opplevde du at du personlig som fagarbeider ble involvert i omstillingsprosessen på noe tidspunkt? Hvordan ble du involvert? Hvordan opplevdes det å bli/ikke bli involvert?
4. Gjennom din tjeneste i HR-søylen har du antakelig investert en del tid i å opparbeide deg rutiner, systemer og arbeidsmetoder. Hvordan opplevde du det at dette nå skulle endres, og hva tenkte du rundt det?
5. Hvordan opplevde du det å bytte rolle fra støtte for ansatte til støtte for ledere?
6. Mener du at HR-organisasjonen i din avdeling opplevde nedgang eller oppgang i service/leveranser ovenfor ansatte underveis i omstillingen (fra høsten 2016)? Hvorfor?
7. Da du startet innenfor HR-feltet i Forsvaret første gang hadde du antakelig noen forventninger til hva arbeidsoppgavene skulle bestå av, eller en personlig motivasjon for fagfeltet. Dette har kanskje også endret seg underveis i din tjeneste. Opplevde du under HR-omstillingen et brudd i disse forventningene?

Avslutning

1. Er det andre forhold du mener påvirket innstillingen din til omstillingen enn det vi har snakket om til nå? Hvilke?
2. I hvilken grad syns du tidligere omstillinger du har vært gjennom påvirket innstillingen din til HR-omstillingen? På hvilken måte?

Denne listen er ikke uttømmende og vil bli supplert etter den frie forklaring fra respondenten i hvert enkelt intervju.

Vedlegg 3 Godkjenning av NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

02.01.2020, 14:25



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave om HR-omstilling i Forsvaret

Referansenummer

717091

Registrert

01.10.2019 av Karoline Rigmorsdatter Bjørnsen - kbj054@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Rudi Kirkhaug, rudi.kirkhaug@uit.no, tlf: 91194796

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Karoline Rigmorsdatter Bjørnsen, karolinebjornsen@gmail.com, tlf: 41648683

Prosjektperiode

01.11.2019 - 15.05.2020

Status

03.10.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

03.10.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

med vedlegg den 03.10.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte så snart godkjenning fra Forsvarets Høgskole (FHS) foreligger.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke 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), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

Vedlegg 4 Godkjenning fra Forsvarets Høgskole



1 av 2

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

Vår dato 2019-11-05
Vår referanse 2019/040595-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Karoline Rigmorsdatter Bjørnsen
.
..

Kopi til
HÆREN/HST

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) mottok 28. oktober 2019 din søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan kan måten prosessene rundt HR-omstillingen i Forsvaret var organisert forklare de ansattes oppslutning om omstillingen?» Det skal gjennomføres intervju med HR-medarbeidere og linjeledere i Hæren som var påvirket av omstillingsprosessen. Det er søkt om tillatelse fra Hærstaben, men svar er ennå ikke mottatt.

2 Drøfting

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

Forskningsnemnda har vurdert din søknad, og tillatelse til datainnsamling i Forsvaret kan gis under forutsetning av at eventuelle uttrekk fra Forsvarets registre avtales direkte med registreier, og at godkjenning fra Hæren og anbefaling fra NSD Norsk senter for forskningsdata blir gitt. Tillatelse fra Hæren og svarbrev fra NSD må ettersendes så snart det foreligger.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges under forutsetning av direkte avtale om ev. uttrekk med registreier, godkjenning fra Hæren og anbefaling fra NSD. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 15. mai 2020.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til 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.forsvaret.no

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

