



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Motstand mot endring i Første Minerydderskvadronen

Innføringen av nye regler, en studie på motstand, endring og ledelse

Sondre Thunold, kandidatnummer: 67

STV-3910, Vår og Høst 2022



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema.....	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Avgrensninger	3
1.4	Oppbygning av oppgaven.....	4
1.5	Bakgrunn	4
2	Teori	7
2.1	Endring	7
2.2	Ledelse	8
2.3	Endringsledelse	9
2.4	Motstand mot endring	10
3	Metode.....	16
3.1	Fremgangsmåte	17
3.2	Pålitelighet og gyldighet.....	19
3.3	Analytisk tilnærming.....	20
4	Empiri og Analyse.....	21
4.1	Innledning.....	21
4.2	Spørreundersøkelsen	22
4.3	Snusvaner	23
4.4	Grad av motstand	26
4.5	Art av motstand	29
4.6	Forbedringstiltak	32
5	Konklusjon	36
5.1	Veien videre	37
6	Referanser.....	38
7	Vedlegg	40

Tabelliste

Tabell 1 - Viser svarprosent på undersøkelsen og sammenligner fordelingen av respondentene mot faktatall hentet fra SSB og Forsvaret.	22
Tabell 2 - Viser en sammenligning mellom daglige snusbrukere i Forsvaret totalt sett og respondentene på undersøkelsen i 1 MR.	24
Tabell 3 - Viser fordeling av JA som svar på bruk av snus i leksjoner og tegn for snus på øvelse eller utmarsj.	25
Tabell 4 - Svarfordeling på motstandsårsaken «trangsynte egeninteresser».....	27
Tabell 5 - Viser svarfordelingen på motstandsårsaken "Misforståelser".	27
Tabell 6 - Viser svarfordelingen på motstandsårsaken «Lav toleranse for endring».....	28
Tabell 7 - Viser svarfordelingen på motstandsårsaken «Ulik vurdering av situasjonen».....	29
Tabell 8 – Viser svarfordeling på motstand utøvd innen nivået «Apati / Likegyldighet».	30
Tabell 9 - Viser svarfordeling på motstand utøvd innen nivået «Passiv motstand».	30
Tabell 10 - Viser svarfordeling på motstand utøvd innen nivået «Aktiv motstand».	31
Tabell 11 - Viser svarfordeling på motstand utøvd innen nivået «Aggressiv motstand».	32

Figurliste

Figur 1 - Kurt Lewins' s change model. En enkel modell for å vise endringsteori	9
Figur 2 - Graf fra Forsvarets helseundersøkelse som viser antallet daglige snusere både i Forsvaret og fra SSB sin levevilkårsundersøkelse	23

Forord

Dette er en masteroppgave skrevet av Sondre Thunold som en avsluttende oppgave på studiet Strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved Universitetet i Tromsø. Denne oppgaven er skrevet gjennom året 2022 parallelt med fulltidsjobb i Sjøforsvaret. Tittelen på oppgaven er Motstand mot endring i Første Minerydderskvadronen (1.MR), den omhandler motstand mot endring og endringsledelse.

Jeg ønsker å takke min veileder Tor Christian Dahl-Eriksen. Raskere svar og tilbakemeldinger har jeg aldri opplevd tidligere. Det har vært et forfriskende pust å få støtte fra en med en så profesjonell og direkte fremtoning, uten alt behovet for å gå rundt grøten.

Jeg ønsker også å takke biblioteket på Sjøkrigsskolen og da spesielt Birgitte Berg. Uten all hjelpen fra biblioteket ville aldri dette studiet vært mulig i en ellers travel hverdag. Jeg tror neppe at noe annet bibliotek jobber så hardt for å skaffe bøker, for så å syntes det er helt greit at jeg ikke leverer de tilbake på over et år. En helt uvurderlig ressurs.

Til slutt ønsker jeg å takke respondentene på undersøkelsen. Her vil jeg spesielt gi en hyllest til de vernepliktige på KNM Otra som har utvist en genuin interesse i å støtte meg i skrivingen av denne oppgaven og som uoppfordret har hjulpet med innsamling av svar på undersøkelsen.

Sammendrag

Formålet med masteroppgaven er å se på motstanden mot endring i Første Minerydderskvadronen som et steg i prosessen av å kunne lære hvordan å innføre endringer på mest mulig effektiv måte. Jeg har sett på innføringen av nye regler for snusbruk i Forsvaret disse ble innført i 2019, og jeg har forsket på hvordan dette har påvirket avdelingen. Forskning på slike mindre regelendringer, og da gjerne spesielt endringer innen vaner og holdninger i en organisasjon er det ikke forsket like mye på, som da gjorde tema desto mer spennende.

Problemstillingen til oppgaven er:

Har innføringen av de nye snus-tiltakene ført til endrede snusvanener blant de som jobber ved Første Minerydderskvadron? I hvilken grad har det vært/ er det motstand mot denne endringen og hvordan arter den seg? Hvilke tiltak kan forbedre innføringen av endring sett fra et ledelsesperspektiv?

For å svare på disse forskningsspørsmålene best mulig ble det utsendt en digital spørreundersøkelse til alle i avdelingen. I en periode på et par uker var jeg til stadighet innom de forskjellige fartøyene for å forsøke å sanke flest mulig svar. Respondentene representerer et utvalg av menn, kvinner, ansatte og vernepliktige i et prosentforhold som samsvarer med Forsvaret ellers.

Det første tydelige funnet er at Første Minerydderskvadronen tilsynelatende har en høyere prosentandel daglige snusere enn Forsvaret generelt. Innføringen av de nye reglene har tilsynelatende ikke hatt noen effekt på snusbruken i avdelingen og reglene blir generelt sett ikke fulgt. På tross av veldig liten effekt på snusvanene er det allikevel ikke utvist mye motstand mot endringen. Den mest tydelige og dominerende formen for motstand er apati og likegyldighet til endringen. Dette virker til å stamme fra en opplevd uenighet om behovet og gjennomføringen av endringen. For å bedre innføringen av endringer i fremtiden anbefaler jeg derfor, basert på denne undersøkelsen, at ledelsen har et større fokus på å informere, og skape en følelse av behov for endringen.

1 Innledning

1.1 Tema

Allerede i 1948 publiserte Coch og French sin første vitenskapelige artikkel på tema motstand mot endring. (Coch & French, 1948) Det er siden det gjort en hel del studier på organisasjoner som gjennomgår endring, og hvilke typer motstand som eventuelt ble møtt. Forsvaret som helhet gjennomgår store og små endringsprosesser kontinuerlig, skal følge utviklingen i samfunnet og være en representasjon for det norske samfunnet ellers.

Denne oppgaven tar for seg motstand mot endring i Sjøforsvaret.

I denne oppgaven skal jeg se på hvordan endring i form av innføringen av nye regler for snusbruk, som blant annet ulovlig-gjør all bruk av snus i leksjoner har påvirket snusvanene til ansatte ved sjøforsvarets avdelinger. Jeg skal videre se på om det blir ytret motstand og eventuelt hvilken type motstand som oppstår før jeg deretter forsøker å utforske hva denne endringen har ført til og hvorfor det ble slik.

Jeg er selv ansatt som leder i en avdeling i Sjøforsvaret og har jobbet i Forsvaret i 10 år.

Gjennom denne tiden har jeg innehatt flere forskjellige stillinger og opplevd både store og små endringsprosesser. Jeg har også konvertert fra Hæren til Sjøforsvaret i senere tid, og har måtte tilpasse meg et nytt system der enkelte regler og endringer tolkes forskjellig. Generelt har jeg en stor interesse for endring og for hva det gjør med en avdeling.

Litteraturen har gjennom tiden hatt et stort søkelys på motstand ytret i forbindelse med endringer knyttet til omorganisering eller innføring av ny teknologi. Den tredje kategorien av endring som kan innføres er endring av kultur eller handlinger til de ansatte. Alle disse tre feltene er skissert med lignende utfall, men endringer som går direkte på kulturelle spørsmål er det skrevet mindre om i faglitteraturen.

I litteraturen er det ofte rettet søkelys på produksjonsbedrifter der ledelsen forsøker å endre noe med et håp om å øke bedriftens evne til å skape verdi, men det er mindre forskning på endring og motstand i statlige eller «non profit» bedrifter der det ikke er en bunnlinje som ønskes økt. Mer spesifikt så er det lite forskning på militære organisasjoner som innehar sine egne lovverk i tillegg til nasjonal lov som sikrer en ledelse sin mulighet til å innføre endringer i organisasjonen som juridisk må følges.

Denne oppgaven tar for seg avdelingen Første Minerydderskvadronen i Sjøforsvaret som er del av den rigide og store forsvarsstrukturen. Her ønsker jeg å se på en forholdsvis liten endring og dens mulige påvirkning på vanene til de ansatte. Personlige vaner til de ansatte er

forsket mindre på da små endringer ofte ikke er like «sexy» som å forske på de store organisatoriske endringene som f.eks. innføringen av Ordning for militært tilsatte (OMT) eller omlegging av hele skolesystemet. De små endringene er også en viktig del av det å forstå motstand mot endring på alle nivå, som tilsynelatende ikke får nok oppmerksomhet i fagmiljøet.

Etter militær lov ("Militær Straffelov – milstrl," 1902) er et hvert godkjent reglement eller direktiv å anse som en stående ordre og alle endringer innført må da følges for å unngå brudd på denne militære straffeloven. Store byråkratiske organisasjoner opplever ofte større motstand i henhold til litteraturen, men med militær straffelov vil man kunne tenke seg at det ikke er særlig rom for å ytre motstand mot endring i denne sektoren. Her er det også få studier som direkte tar for seg endringer med et slikt spesielt bakteppe.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Har innføringen av de nye snus-tiltakene ført til endrede snusvanener blant de som jobber ved Første Minerydderskvadron? I hvilken grad har det vært/ er det motstand mot denne endringen og hvordan arter den seg? Hvilke tiltak kan forbedre innføringen av endring sett fra et ledelsesperspektiv?

Jeg har valgt denne problemstillingen da jeg personlig syntes det er stort behov for bedre endringsledelse i min avdeling, og at svaret «sånn gjør vi det her» er noe av det mest irriterende jeg hører når det forsøkes å innføres noe nytt. Slike «ikke-fruktbare» kommentarer til dem som stiller spørsmål ved om det kunne finnes en bedre måte å utføre det gitte arbeidet på viser rom til forbedring. De to første forskningsspørsmålene er mine hovedspørsmål for oppgaven og dataen innsamlet vil reflektere dette. Det siste spørsmålet om årsak og løsning er et tilleggsspørsmål som også vil bli drøftet, men analysen og konklusjonene vil basere seg mer på en teoretisk drøfting og være noe mindre representert i de innsamlede dataene.

Dette er interessant da Forsvaret stadig gjennomfører nye endringsprosesser på alle nivå, og trenger mer kunnskap om tema for å gjøre det bedre og mer effektivt. I studielitteraturen og forelesninger har Forsvarets standard av å skifte ledere annethvert år blitt diskutert. Dette fører gjerne til at ledere ønsker å innføre en ny regel for å få positiv omtale, men er ikke særlig opptatt av å gjennomføre endringen.

Jeg tror denne oppgaven vil kunne bidra til å forbedre endringsprosessene i Forsvaret. Etter oppgaven som ble skrevet om «Sjøforsvaret som lærende avdeling» ble det ytret at dette er noe som må forbedres. (Lilledahl & Sune, 2021) Med økt kunnskap innen endringsledelse vil det forhåpentligvis gi bedre forutsetninger for å også bli mer «lærende», og skape høyere trivsel i forbindelse med en endringsprosess.

I denne oppgaven vil jeg bruke Dent og Goldberg sin synsvinkel på motstand mot endring, der jeg kommer til å ha fokus på de organisasjonsmessige kreftene så vel som de interne psykologiske effektene, og se dette i lys av hva ledelse kan gjøre bedre eller kunne gjort bedre. (Dent & Goldberg, 1999) En stor del av endringsledelsen omhandler det å håndtere ansatte som utviser motstand, men jeg ønsker å bruke empirien i denne oppgaven for å se om det er noe som kunne blitt gjort for å forhindre at motstand oppstår i første omgang.

Innen metode så vil jeg benytte et kvantitativt undersøkelsesdesign med bruk av digital spørreundersøkelse. Mer om metoden, med utvalg av enheter og begrunnelser kommer i metodekapittelet.

Begrunnelsen for dette designet er at det er tilgjengelig, en kjent metode for slike oppgaver på min arbeidsplass og jeg personlig liker kvantitative metoder da det inneholder arbeid med tall fremfor de mer subjektive vurderingene i en kvalitativ metode. Kvantitativ metode belyser denne problemstillingen godt da disse nye reglene gjelder alle i Forsvaret og det kan være spennende å se om det er enkelte avdelinger eller ledere som har innført dette mer eller mindre godt. Godkjenning av undersøkelsen fra arbeidsgiver skal være en enkel prosess da lignende type undersøkelser ofte blir gjennomført og støttet av arbeidsgiver. Undersøkelsen kan også godkjennes av Norsk senter for forskningsdata (NSD), prosessen knyttet til dette kommer jeg mer inn på i metodekapittelet.

1.3 Avgrensninger

I denne oppgaven fokuserer jeg kun på de som jobber ved Første Minerydderskvadronen. Dette er kun en av de operative avdelingene i marinen som er underlagt Sjøforsvaret og deretter Forsvaret. Økt fokus på en spesifikk avdeling vil forhåpentligvis gi bedre forutsetninger for høy svarprosent og godt grunnlag for generalisering innad i avdelingen. Jeg ønsker å se på både de ansatte og vernepliktige sine handlinger og reaksjoner på endringen og ikke analysere hvor vidt endringen i seg selv er god eller dårlig.

Denne oppgaven ser i hovedsak på realitetene av hvilke adferd som utføres på lokalt nivå, og den dataen brukes for å gjøre vurderinger som gjelder ledelsen sine handlinger. Denne oppgaven gjør altså ikke et dypt dykk i ledelsen sin faktiske adferd.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Denne oppgaven vil i delkapittel 1.5 gi et innblikk i de avdelingen som undersøkelsen omfatter, historikken av endringen det er snakk om, og litt generell informasjon om Forsvaret for å bedre forståelsen til leseren om empirien benyttet i oppgaven.

I kapittel 2 presenterer jeg teorier som omfatter motstand mot endring og endringsledelse. Her skal jeg se på hvordan definere motstand mot endring, hva som kan forårsake at motstand oppstår, og hvordan ledelsen kan forhindre eller minimere motstand mot endringer som innføres.

Metoden blir presentert i kapittel 3, og metoden benyttet i oppgaven er kvantitativ med bruken av spørreskjema. Utformingen av spørreskjema med begrunnelser for valg av spørsmålene så vel som fordeler og ulemper ved den valgte metoden vil også bli presentert i dette kapittelet.

En presentasjon av empirien og analyse fremlegges i kapittel 4 og her vil jeg bruke den empirien jeg har innhentet til å drøfte spørsmålene stilt i problemstillingen. Jeg vil bruke teorien jeg fremstiller tidligere i oppgaven som verktøy for å analysere empirien jeg har innhentet i mitt spesifikke forskningseksempel.

Avslutningsvis i kapittel 5 vil jeg ha en konklusjon der jeg oppsummerer funnene i oppgaven og svarene på problemstillingen. Her vil jeg også fremme forslag om hva som kan gjøres i fremtiden for å fortsette forskningen på dette spennende tema.

1.5 Bakgrunn

Første Minerydderskvadron er en av marinens operative avdelinger og består av fire fartøyer med ca. 35 personer ombord per båt. På disse båtene er ca. en tredjedel vernepliktige soldater som avtjener førstegangstjeneste og en femtedel kvinner. (Forsvaret, 2022)

Avdelingens fartøyer har som primær oppgave å sørge for trygg ferdsel gjennom et område der det mulig kan befinne seg miner eller andre lignende trusler. Alle de 35 soldatene ombord har viktige oppgaver som må gjøres for å løse oppdraget, men er fordelt på alt fra navigasjon til teknisk og våpen. Den generelle ansvarsfordelingen ombord er fordelt mellom den lokale ledelsen som står for de store planene, befalet og offiserene som er avdelingsledere og styrer den daglige driften, og matrosene og soldatene som utfører det daglige arbeidet. Ettersom det er innrykk av vernepliktige og nyansettelser hele året er også en stor oppgave ombord å drive utdanning og holde leksjoner for hverandre. Dette kan gjøres ved formell

klasseromsundervisning eller i mindre grupper. Etter man har lært det man skal kunne arrangeres det hyppige øvelser for å stadig heve treningsnivået å være berett.

Forsvaret er en statlig og offentlig organisasjon og er derfor noe annerledes en mindre private bedrifter som har som mål å oppnå økt avkastning. Det er intuitivt å tro at privat sektor oftere gjennomgår endring og har en mer endringsorientert kultur. Det er litt sannhet i dette, men det er en del faktorer som påvirker endring i en organisasjon. De personlige mekanismene på individnivå vil jeg diskutere senere i teori kapitlet, men den generelle sosiologiske effekten av at mennesker som trives med hyppig endring og et dynamisk miljø ofte velger privat sektor, og de som er mer risikoavers trekker mot det offentlige virker til å være sant.

(Jacobsen, 2018) Forsvaret som offentlig organisasjon er noe forskjellig da operative elementer som en skvadron i marinen gjerne er sammensatt av mange mennesker som trives med høyere risiko, usikkerhet og endring enn det som er snittet ellers i befolkningen.

(Breivik, 1999) På den ene siden kan det forventes at endring i 1.MR tar lang tid ettersom det er en byråkratisk stor offentlig organisasjon som normalt tiltrekker seg endringssky personer. På den andre siden er personalet selektert på det å håndtere usikkerhet og endring samtidig som ledelseskulturen er slik at sjefene har stor makt og innflytelse på å innføre det de ønsker på kort varsel.

I Forsvaret må man følge både sivil og militær lovgivning. De militære lovene og reglene er ofte strengere en de sivile og blir iverksatt og fulgt på lik linje med slik man må følge nye lover og regler ellers i samfunnet. Straffene for å bryte slik lovgivning er også likt slikt det er sivilt da man kan få advarsler, bøter eller fengsel for sine overtredelser. I Forsvaret er det et eget militærpoliti, men alt befal har også begrenset politimyndighet og kan, og skal følge at alle lover blir fulgt. ("Militær Straffelov – milstrl," 1902)

De nye reglene for snusbruk som danner det empiriske eksempelet i denne oppgaven er et sett med regler som ble innført fra 01.juni.2019. Disse reglene ble innført etter to år med arbeidsgrupper, og press fra forsvarets øverste ledelse om å innføre tiltak som hadde følgende mål:

«Det arbeides for et snusfritt miljø i Forsvaret, hvor det iverksettes ulike tiltak slik at Forsvarets personell møter et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø som fremmer helse, trivsel og læring. Selv om helserisikoen ved bruk av snus ikke er like høy som ved bruk av røyk, setter Forsvaret likevel søkelys på bruk av snus blant unge i Forsvaret slik at det blir mindre attraktivt å snuse.»

De nye reglene som ble innført er listet under, og det er den mulige motstanden mot disse endringene som står sentralt i denne oppgaven.

- Alle leksjoner inne og ute gjøres snusfrie, herunder forbud mot snus i leksjoner (alt personell)
- Tegn for snus blant soldater og befal på utmarsjer og øvelser blir ikke tillat

Da det kontinuerlig gjennom året blir holdt leksjoner av varierende type, og det stadig blir gjennomført øvelser, ser jeg potensialet for at disse nye reglene kan forårsake en del motstand. På den andre siden er Forsvaret godt vandt med endring og har gjennomgått flere endringsprosesser bare de siste årene.

2 Teori

I dette kapitlet skal jeg starte med å se på teorier som gjelder endring og deretter bevege meg via ledelse til endringsledelse og avslutningsvis motstand mot endring. Ettersom en ny regel har blitt innført er det intuitivt å se at det har skjedd en endring, eller et forsøk på endring. Ved å ta et dypdykk i teorien rundt endringsledelse og motstand mot endring skal jeg danne grunnlaget for å bedre forstå hva endring er, hvor og hvordan det utformer seg, hva motstand mot endring er og hvordan det utformer seg.

2.1 Endring

Endring er ganske enkelt fenomenet av «det var en situasjon A som nå er blitt situasjon B» (Dent & Goldberg, 1999) eller slik som det blir skrevet av Dag Ingvar Jacobsen «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter.» (Jacobsen, 2018 s.17) I boken Organisasjonsteori for offentlig sektor blir teorien om «reform» introdusert som en underkategori eller sidestilling med tema endring, i denne oppgaven vil jeg kun bruke ordet endring. (Christensen, 2017) Alt som inngår i dette begrepet, vil bli gått nøye gjennom i dette kapitlet. Tema «endring» og som jeg skal vise senere «motstand mot endring» ble populært spesielt på 1990 tallet. (Jacobsen, 2018) Helt siden industriens begynnelse har det vært stadig innovasjon og derfor også de som har forsket på endring og uttrykket viktigheten av å gjennomføre endring.

Mesteparten av endring som det skrives om i lærebøkene og i artikler på nett er det som gjerne kalles planlagt endring. En grunn til dette er gjerne at planlagt endring er lettere å se. Organisk endring i en organisasjon som endrer over tid som følge av trender i samfunnet eller dynamikken blant de ansatte er vanskeligere å identifisere akkurat når det skjer. (Røvik, 2007) I noen situasjoner kan en endring fremstå som planlagt, men den nye regelen eller nye metoden som ledelsen eksplisitt innfører kan ha vært på god vei inn i organisasjonen over tid. Innenfor planlagt endring skriver Jacobsen om to hoved strategier som organisasjonsledere bør følge. Dette er den økonomiske (strategi E) og den organisasjonsmessige (strategi O) strategien for planlagt endring. (Jacobsen, 2018) Strategi E kjennetegnes ved at det overordnede målet er å skape økt økonomisk verdi for selskapet/ organisasjonen, gjerne ved at ledelse driver frem en strukturell eller formell endring. Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige resurser slik at de best kan lære fra og iverksette strategi basert på endringen. Denne endringen har gjerne også et større søkelys på deltagelse fra alle i organisasjonen.

Som vist i utredelsen av forskjellige strategier for implantering av endring så kan endring påvirke forskjellige deler av en organisasjon. Fra strategiene E og O fremgår det eksempler på dette er det strukturelle og formelle i motsetning til det kulturelle og menneskelige. (IBID) I boken til Tom Christensen introduseres en tilnærming til at all endring i en organisasjon har både sine strukturelle og kulturelle trekk og det er vanskelig å skille disse ideene helt fra hverandre. (Christensen, 2017) Martinsen nevner også i sin bok, men opprettholder et skille mellom de to tingene som kan endres og sier at de kan begge være hver sin vei frem mot et felles mål om en bestemt utvikling i organisasjonen. (Martinsen, 2015) Harold Leavitt presenterte i 1965 det han mente var de fire (4) delene av en hvilken som helst organisasjon som kunne endres. Dette var Oppgaver, Mennesker, Teknologi og Struktur.

Det mer populære nå er formell struktur, mål og strategi, organisasjonskultur og maktrelasjoner. Det jeg ønsker å sette søkelys på for denne oppgaven er at det alltid er en kategori som sier noe om kultur, mennesker og hva som er opplevd som greit og ønskelig på arbeidsplassen.

Vedrørende denne delen av teorien har jeg antagelse om at de kulturelle endringene kan være noe vanskelig å se. Endret handlemåte innen et par bestemte situasjoner eller regler kan i noen tilfellers sees separat fra en større endring av en organisasjonskultur. Her blir det også relevant i analysen å vurdere forskjellene på de to definisjonene av hva endring er gitt tidligere i teksten. Jeg antar at etableringen om hvor vidt endring har tatt plass er et tema som vil kreve noe drøfting.

2.2 Ledelse

Hvem utfører endring? Endringen jeg skal sette søkelys på i denne oppgaven er en planlagt endring gjennomført av ledelsen i en tradisjonell top-down struktur. Jacobsen deler endringer inn i to strategier når det kommer til drivere for endring. Den ene er ledelsesstyrt og kalles gjerne «top-down», den andre er den mer organiske «bottom-up» der de ansatte i organisasjonen er de som er pådriverne for endring. Fordelene til en leder som styrer en planlagt endring i sin organisasjon er at han vil ha tilgang på informasjon, helhetsoversikt over organisasjonen og den formelle makten til å tvinge endringen på resten av organisasjonen om nødvendig. (Jacobsen, 2018) Denne utførelsen av makt for å oppnå en endring i en organisasjon er en god definisjon på ledelse. Generelt kan ledelse sies å være utøvelsen av innflytelse, det å påvirke andre i en retning, eller føre an til et ønsket mål. (Sagberg, 2022) I denne oppgaven er det spesielt to deler av ledelse som er relevant. Den første er en formell ledelse sin utøvelse av administrative funksjoner ovenfor andre ansatte.

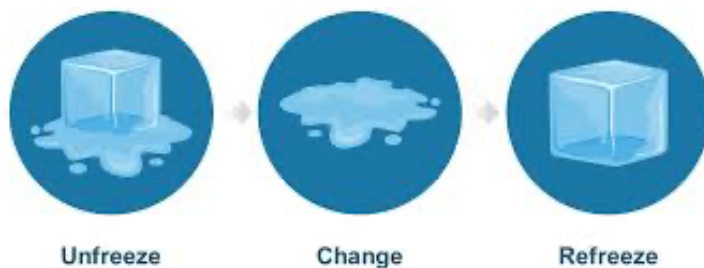
Den andre er den interpersonelle ledelsen og formingen av de ansatte til å skape organisasjonen slik ledelsen ønsker.

For denne oppgaven er det den formelle ledelsen som menes og jeg skal sette søkelys på endring som denne ledelsen påfører gruppen med arbeidere under seg og hvordan de utøver lederskap for å gjennomføre denne endringen. Disse to begrepene og konseptene av ledelse og endring skal jeg sette sammen i neste delkapittel.

2.3 Endringsledelse

Endringsledelse er ledelsen som blir utført av noen i en endringsprosess. Normalt er dette en formell leder i organisasjonen som leder endringsprosessen ovenfor de som jobber i organisasjonen og må føye seg etter endringen. I denne masteroppgaven skal jeg i all hovedsak fokusere på hvordan de som jobber i organisasjonen reagere på endringen som har blitt innført, men for å skape en forståelse av prosessen ønsker jeg først å se på hvordan ledelsen teoretisk bør gjennomføre endringen for å oppnå best mulig resultat.

En enkel måte å se på endring og endringsledelse er tre steg modellen med «tine, endre og fryse». Denne modellen har blitt brukt i mange år i veldig mange variasjoner og de fleste av teoriene for hvordan gjennomføre endring jeg skal diskutere under vil kunne fordeles på disse tre stegene. (Hussain, 2018)



Figur 1 - Kurt Lewin's change model. En enkel modell for å vise endringsteori

Trestegs modellen handler om å gjøre organisasjonen klar for endring, skape en oppslutning rundt behovet for endringen, og lage en følelse av at endringen bør skje før heller en siden. Etter dette innføres endringen før den til slutt blir konkretisert i organisasjonen og låst på plass. (IBID)

For mange forskere har endringsledelse blitt synonymt med det å håndtere motstand mot endring. Det er mange artikler som forsøker å gi eksempler på hvordan man bør gjennomføre en endring, men ofte er dette lister på hvordan forsøke å minimere motstand, eller hvordan

håndtere motstanden som uansett vil oppstå. (Dent, 1999) I de neste paragrafene vil jeg fremlegge noen teorier fra John P. Kotter, Kurt Lewin, og Dag Ingvar Jacobsen, da disse er sentrale i både endringsledelse og spesielt feltet motstand mot endring.

John Kotter sin åtte (8) stegs modell for hvordan gjennomføre endring ble først publisert i 2007 og senere revidert i 2014. Denne modellen står separat fra hans kjente verk der han snakker om motstand mot endring, men har snakker sjeldent om det ene uten det andre. Modellen er ment for ledere som ønsker å gjennomføre en endring og oppgir stegene eller trinnene man må gå på veien for å komme i mål med endringsprosessen. Modellen er som vist under.

1. Etablere en følelse av nødvendighet
2. Danne en maktkoalisjon
3. Skape en visjon for endring
4. Formidle visjonene
5. Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen
6. Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater
7. Konsolidere endringene slik at de utløser enda flere forandringer
8. Institusjonalisere de nye holdningene

2.4 Motstand mot endring

Videre skal jeg se på begrepet motstand mot endring, hva dette betyr og hvordan det utformer seg. På et basisnivå kan man si at det er naturlig for individer å føle en hvis motstand mot all endring. Dette ble nevnt tidligere da det ble kommentert at ofte de som er mer risikoavers trekkes mot statlige trygge arbeidsplasser der det ikke er like mye eller rask endring. En av grunnene til slik motstand mot endring er teorien om at alle har en hvis mengde frykt for det ukjente og at alt som er utenfor konforsonen og det kjente fører til økt angst og dermed oppleves som motstand mot endringen. (Christensen, 2017) De mer personlige og individ psykologiske ideene til opplevd motstand mot endring har trolig mer bæring på virkeligheten en det de blir gitt kredibilitet for. Shaul Oreg fremlegger i en artikkel det han mener er en firedelt modell som ser på motstand mot endring fra et mer personlig og individfokusert perspektiv. (Oreg, 2003) Han mener at søken etter rutiner, emosjonell reaksjon på påtvungen endring, kortsiktig fokus, og kognitiv robusthet er de gjengående grunnene til det som oppleves som motstand mot endring. Dent og Goldberg støtter også Oreg sin skepsis til den etablerte sannheten vedrørende generell motstand mot endring og mener også at det er en del individuelle betraktninger som ligger til grunn. De viser til stor forskning på tvers av mange

år med artikler og bøker på tema endring og viser til at det er stor enighet om fem (5) områder som fremprovoserer motstand mot endring. (Dent, 1999) Disse er:

1. Usikkerhet
2. Trussel mot egeninteresser
3. Forskjell vurdering av nødvendighet og konsekvens av endringen fra arbeidsgiver
4. Følelse av tap
5. Manglende toleranse

Dag Ingvar Jacobsen (Jacobsen, 2018) presenterer en liste med ti (10) punkter som han mener både er årsaker til oppslutning om en endring, men også kan være årsaker til motstand mot en endring. I dette avsnittet ønsker jeg å fokusere på hvordan denne modellen hjelper til å skape oppslutning og på den måten skal fungere som en guide for en endringsleder til å innføre endring. Med andre ord så sier denne teorien at dersom en endringsagent ikke sørger for at disse punktene blir ivaretatt kan de skape grobunn for motstand mot endringen. Denne modellen består av

1. Faglig enighet og faglig uenighet
2. Frykt for det ukjente
3. Tap eller gevinst av personlige goder
4. Tap av identitet
5. Ekstraarbeid
6. Sosiale relasjoner
7. Psykologiske kontrakter
8. endrede maktforhold
9. symbolsk orden
10. aktører i omgivelsene

Kotter sin liste følger en mer klassisk trestegprosess av tining, endring og frysing og at Jacobsen sin modell går tydelig i retning av å fokusere mer på motstand mot endring som en teori om hvordan drive endring. (Kotter, 1979)

De mer klassiske grunnene til motstand mot endring kommer fra blant annet Kotter og Conner. John Kotter la frem sin fire (4) punkts modell for årsaker til motstand sent på 90 tallet og arbeidet til Kotter er ofte sitert som bakgrunn for flere andre modeller slik som den presentert av Conner og den Jacobsen presenterer i sin bok.

Under kommer jeg til å liste Conner sine 9 årsaker til motstand mot endringer med en tilhørende forklarende setning eller to på de momentene jeg syntes er mest treffende for denne oppgaven.

1. Manglende tillit

2. Manglende tro på at endringen er nødvendig

Dersom endring blir sett som unødvendig, eller det er en opplevelse av at alt har vært vellykket slik ting var tidligere kan dette fremprovosere motstand. Dersom toppledelsen ønsker endring grunnet informasjon de sitter på, men ikke har skapt følelsen av behov for endring i organisasjonen vil det kunne lede til motstand.

3. Manglende tro på at endringen lar seg gjennomføre

Drastiske endringer fra slik ting har blitt gjort tidligere kan føre til en følelse av uoverkommelighet og en manglende tro på at endringen vil fungere. Dette er spesielt aktuelt dersom man har opplevd andre endringer som ikke har hatt måloppnåelse.

4. Økonomiske trusler

5. Relativt høye omkostninger

Her er det prisen av å gjennomføre endringen sett fra et humankapitalperspektiv som er ledende. Kostnaden av å gjøre ting på en ny måte, endre faste rutiner eller legge til nye handlingsmønstre kan bli sett som høyere en nytten av å gjennomføre endringen.

6. Frykt for å mislykkes

7. Tap av makt eller status

8. Trusler mot verdier og idealer

Noe som går på tross av de verdiene og idealene som en person har vil fort bli avvist. Dersom man for eksempel har en sterk tro om at man skal ha frihet til å ta egne valg, eller selv kunne bestemme over hva man ønsker for seg selv, og ledelsen forsøker å innføre endringer som begrenser denne friheten vil det kunne føre til sterk motvilje mot omstillingen.

9. Uvilje mot innblanding

Noen har en generell aversjon mot å bli kontrollert, ledet eller manipulert og kan reagere med å yte motstand tilbake mot den som er kontrollerende part. Dette kan bety at dersom en person ikke tror endringen er nødvendig og heller ikke får være med å ha innflytelse på hvordan endringen blir gjennomført kan det lede til motstand.

Kotter og Schlage sine fire:

1. Trangsente egeninteresser

Personer er somregel egoistiske og ønsker ikke å risikere å tape noe. Dette er gjerne en frykt for å miste makt, status eller økonomi, men kan også innebære personlige fordeler og komfort.

2. Misforståelser

Dersom noen tror at de vil tape mer enn de vil tjene på omstilling vil de kunne motsette seg endringen selv om realiteten ikke er like truende som antatt. Dersom det er lav tillit, dårlig kommunikasjon eller tidligere dårlige erfaringer mellom ledelsen og de ansatte kan det føre til en misforståelse om at omkostningene er høyere enn de egentlig er.

3. Lav toleranse for endring

Noen individer er generelt mer følsomme for endring enn andre. Enkelte ønsker stabilitet, og lav selvtillit eller frykten for nye oppgaver kan føre til motstand.

4. Ulik vurdering av situasjonen

Dersom noen mener at endringen ikke er nødvendig, ikke kan eller bør gjennomføres, eller at den fører til noe uønsket for de ansatte kan dette føre til motstand.

Som vist, er det stor sammenheng mellom årsakene til motstand som er presentert av Kotter så vel som Conner, men hvordan utarter denne motstanden seg i praksis i avdelingene? Her er det Piderit sin artikkel fra 2000 der hun ønsker å fremme at menneskelig adferd har flere dimensjoner og at motstand mot endring ikke bare må sees med alt under en kamm. (Piderit, 2000) Hun legger frem at det er tre hovedområder for utøvelse av motstand mot endring.

Følelsesmessig: Denne motstanden refererer til følelsene inni en person. Dette kan vise seg som stress, apati, eller ukomfortabelhet med endringen som gjerne kommer som en ubevisst reaksjon. Personen verken gjør eller aktivt sier noe utad om sine følelser, men dette vil kunne indirekte ha en effekt på jobben personen gjør eller rundt en.

Adferdsmessig: Denne motstanden refererer til aktive handlinger en person gjør. Dette dekker reaksjoner på spekteret fra kun å snakke om sin misnøye med nære kollegaer, til å ytre motstand direkte til ledelsen, eller aktivt protestere endringen og forsøke å rekruttere andre motstandere.

Kognitiv: Denne motstanden refererer til de aktive tankene noen har om endringen. Dette vil gjerne uttrykke seg i følelsesmessige eller fysiske handlinger slik som de to punktene over, eller det kan forbli med den tunge tankeprosessen av å vurdere potensielle utfall og konsekvenser.

Den andre modellen for hvordan motstand utarter seg jeg ønsker å se på er Coetzee sin adferds modell fra 1999 etter et studie på endring i fengselssystemet. (Coetzee, 2014) Denne er også vist i boken til Jacobsen med en fin illustrasjon.

Det første nivået har navnet Apati / Likegyldighet. Dette nivået av motstandsyttring kjennetegnes ved at personen har manglende interesse for endringen, endringsprosessen og et generelt fravær av positive eller negative følelser. For personen selv trenger ikke dette å oppfattes som direkte motstand, men en ledelse eller endringsagent vil kunne reagere på at endringen ikke får medfart eller stor grad av opplevd støtte.

Det andre nivået har navnet Passiv motstand. Dette nivået kjennetegnes ved at personen har negative oppfatninger og holdninger til endringen, og at personen har kritiske synspunkter til endringen og endringsprosessen. På dette nivået er det aktivt negative tanker som styrer personen og ledelsen vil kunne føle på en generell motstand og motvilje. Dersom en endringsagent velger å bruke sin makt til å tvinge gjennom en endring vil motstand av denne typen skape dårlig stemning og potensielt en negativ opplevelse for de ansatte, men endringen vil fortsatt kunne bli gjennomført.

Det tredje nivået har navnet Aktiv motstand. Dette nivået kjennetegnes ved at personer har sterke kritiske ytringer mot endringen og kan gjerne delta i protester og/eller boikotter av prosessen. På dette nivået stiller gjerne personer seg tvilende til poenget med videre deltagelse i prosessen og ledelsen må jobbe aktivt med å motkjempe motstanden for å få en suksessfull innføring.

Det siste nivået har navnet aggressiv motstand. Dette nivået kjennetegnes ved at det blir nektet å iverksette endringstiltak og voldsomme streiker og aksjoner. På dette nivået kan personer drive aktiv spredning av negative rykter og historier, eller forsøke å aktivisere eksterne parter til å motsette seg endringene. Her kan ledelsen merke at de blir kontaktet av media, tillitsvalgte, politikere og så videre som kjemper saken til endringsmotstanderne.

Som en oppsummering for dette teorikapittelet så har jeg nå sett på alle de viktige elementene i endring fra hva endring er, hvor den starter og hvem som styren den, til hvordan endring bør gjennomføres, hvorfor man opplever motstand mot endring og til slutt hvordan motstanden arter seg. Videre i oppgaven er det spesielt Kotter og Schlage sin firepunkts modell på årsaker til motstand og Coetzee sin firepunktsmodell for hvordan motstand arter seg som vil bli brukt. Som vist tidligere i kapittelet inneholder disse to modellene de viktigste momentene fra flere forskjellige kilder og setter dette sammen på en intuitiv måte som passer godt til videre analyse. For å vurdere ledelsens rolle og diskutere eventuelle årsaker til motstanden vil jeg bruke Jacobsen og Thorsvik sine to punkter på hva organisasjonsendring består av, supplementært med Kotter sin åttestegs modell for hvordan gjennomføre endring.

Fra teorien til Kotter og Sclage om årsaker til motstand forventer jeg i min undersøkelse å finne at det er en del misforståelser og ulike vurderinger av situasjonen. For å unngå disse punktene settes det store krav til god kommunikasjon og forståelse mellom partene, som jeg antar undersøkelsen vil vise at er manglende. Når det gjelder Coetzee sin modell på arten av motstand så antar jeg at undersøkelsen vil vise en variasjon av motstand fordelt på de forskjellige nivåene og at noen grupper naturlig vil vise mer utagerende motstand enn andre. Jeg forventer derimot ikke at det fremgår motstand av det høyeste nivået. Innen teorien av hvordan endringen kan eller kunne blitt innført på en bedre måte så er det tydelig at kommunikasjon er essensielt. Jeg forventer derfor å finne i undersøkelsen at kommunikasjonen og forståelsen mellom partene kunne vert bedre i dette tilfellet.

For å avslutte teorikapittelet vil jeg komme med et sitat fra Dent og Goldbergs artikkel «challenging «resistance to change»» som er grunnen til at jeg valgte dette tema for masteroppgaven: «Why is the title of these works “Overcoming Resistance to Change”? Based on the content, the title should be “Overcoming Perfectly Natural Reactions to Poor Management,” (Dent, 1999 s.38)

3 Metode

Denne studien på motstand mot endring ser på snusvanene til ansatte og vernepliktige ved Første Minerydderskvadronen ved å analysere deres svar på en spørreundersøkelse. Jeg har undersøkt motstand mot endring rettet mot et sett med nye regler som ble innført fra Forsvarets ledelse, og målt om det er motstand, eventuelt mengden og typen motstand, så vel som potensielle årsaker til denne motstanden.

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Har innføringen av de nye snus-tiltakene ført til endrede snusvanener blant de som jobber ved Første Minerydderskvadron? I hvilken grad har det vært/ er det motstand mot denne endringen og hvordan arter den seg? Hvilke tiltak kan forbedre innføringen av endring sett fra et ledelsesperspektiv?

For å belyse disse forskningsspørsmålene benyttet jeg et kvantitativt forskningsdesign. Dette har jeg valgt slik at jeg kan jobbe med konkrete tall i motsetning til subjektive svar. Jeg anser kvantitativ metode som det mest effektive designet da lignende forskning på motstand mot endring, og snusbruk i befolkningen, tidligere har benyttet denne metoden. Likheter i metode og design vil lettere gjøre muligheten for sammenligning på tvers av studier. Fordelen med et kvalitativt design ville vært muligheten til å ta et dypdykk i et nøye utvalgt segment som kunne gitt oppgaven et mer utfyllende innhold spesielt på spørsmålet om hva ledelsen kunne gjort bedre. (Everett, 2012)

For å best kunne besvare problemstillingen i denne oppgaven har jeg konkretisert et utvalg å innhente informasjon fra. Forsvaret som helhet består av over 10000 soldater, og Sjøforsvaret består av 12 avdelinger med over 1600 ansatte. (Forsvaret, 2022) Etersom jeg selv er del av Minerydderskvadronen, en avdeling i Marinen, er jeg mest interessert i å forske på effektene og motstanden opplevd i min egen avdeling der andre før meg også har spesifisert sine studier.

Med begrensede ressurser ble også utvalget naturlig begrenset. Jeg har forsket på en endring som har påvirket hele Forsvaret og alle som jobber der (ansatte og vernepliktige), så under optimale forhold ville jeg kunne utført en undersøkelse som gikk ut til alle de som har blitt påvirket. Som det står forklart i avgrensningskapittelet har forskningsspørsmålene blitt avgrenset til å kun omhandle de ansatte og vernepliktige ved Første Minerydderskvadronen. Fra åpne kilder består dette utvalget av 140 personer totalt som alle fikk tilsendt

spørreundersøkelsen og mulighet til å svare på den. Av disse fikk jeg 67 svar på undersøkelsen som tilsvarer 48% av utvalget. Dette utvalget befinner seg fysisk i området Haakonsvern i Bergen der jeg også har mitt daglige virke, men en av utfordringene med datainnsamlingen har vært at det til enhver tid er fartøyer som er ute på tokt og derfor ikke er tilgjengelig. Jeg har innhentet data via et digitalt og anonymt spørreskjema som jeg gav tilgang til da jeg var på besøk hos de forskjellige fartøyene. På denne måten kunne jeg innhente data fra flest mulig på færrest mulig fysiske turer og på et sted der det er flest mulig i målgruppen samlet på et sted.

Anonymiteten i svarene gjorde det vanskelig å etterfølge hvem som hadde eller ikke hadde svart på undersøkelsen og derfor gjøre arbeidet med å innhente flest mulig svar noe mer komplisert. For å opprettholde anonymiteten, men fortsatt kunne arbeide for å innhente flest mulig svar benyttet jeg oppfordrende meldinger på de sosiale mediegruppene til de forskjellige fartøyene. Jeg overvåket antallet som hadde svart og så dette opp mot det totale antallet jeg vet befinner seg i målgruppen. Dette gav en indikasjon på behovet for flere møter der jeg oppfordret folk til å svare.

Innen tema av etiske utfordringer er trolig den største at kandidatene kan vegre seg fra å komme med svar som ansees å være negative mot sine sjefer og arbeidsgiver. Det er ikke alle som ønsker å delta på forskning dersom de har en frykt for at sin egen deltagelse kan føre til negative reaksjoner mot en selv. (Johannessen, 2011) Derfor var det nok en grunn til at det var viktig for meg å opprettholde anonymiteten i undersøkelsen slik at alle deltakerne følte seg trygg. Personlig må jeg også overveie de etiske spørsmålene for å ivareta deltakerne, meg selv og arbeidsgiver på en god og respektfull måte. Jeg har på et tidlig tidspunkt i denne prosessen inngått i dialog med sjefene på jobb for å forsikre en mest mulig respektfull og akademisk prosess.

Det å gjennomføre en oppgave angående egen arbeidsplass kommer med både positive og negative sider. Jeg vil få tilgang på data i en mengde og kvalitet som ikke er like enkelt andre steder, men jeg risikerer negative effekter dersom min arbeidsgiver ikke ønsker at jeg skriver om noe som potensielt ikke setter avdelingen i et godt lys.

3.1 Fremgangsmåte

Etter at forskningsdesignet er på plass og utvalget selektert er det en del formaliteter i metoden som må beskrives.

Analysen i dette forskningsprosjektet vil baser seg på svarene kandidatene har gitt på den digitale spørreundersøkelsen. Dette var en kort spørreundersøkelse med en intuitiv design

som kunne utfylles på kun et fåtall minutter på mobil, nettbrett eller data. Denne brukervennligheten og fokuset på kort gjennomføringstid var viktig for å sikre flest mulig svar på undersøkelsen så vel som å sikre at de som begynner å svare også tok seg tid til å gjennomføre. Prioriteringen på at undersøkelsen skulle være rask å gjennomføre kan i ytterste konsekvens ha gått på bekostning av kvaliteten av svarene som ble gitt. For å oppnå resultater med høyest mulig grad av sikkerhet ønsket jeg å stille det samme spørsmålet på mange forskjellige måter med både positiv og negativ vinkling. I denne undersøkelsen stilte jeg noen spørsmål med denne bekreftende metodikken, men i hovedsak prioriterte jeg hurtig gjennomføring for å sikre flest mulig svar. (Jacobsen, 2015) Spørreskjema ble gjennomført digitalt via tjenesten til Nettskjema som er anbefalt av UiT. Spørreskjemaet er vedlagt som vedlegg 1. For å best mulig ivareta formaliteter og personopplysninger snakket jeg med en representant fra NSD. Jeg registrerte undersøkelsen på deres nettsider og kontaktet dem angående formell godkjenning. Ettersom undersøkelsen var anonym og jeg benyttet et anerkjent program for innhenting og analyse, ble det bedømt at det ikke var behov for formell godkjennelse.

Som et tillegg til spørreundersøkelsen har jeg også benyttet nøkkeltal og forskningsresultater fra Forsvarets helseregister som årlig blir utgitt av Forsvarets sanitet. Som ansatt i Forsvaret mottar jeg en epost hvert år disse blir publisert, men de ligger også offentlig tilgjengelig. Her har jeg sett på dokumentene som har tittel «Helse for stridsevne 20XX» fra 2016 til og med 2021. Jeg valgte de publikasjonene med spesifikk informasjon om snus og snusbruk og har tatt tallene fra disse med videre i analysen.

For å knytte kontakt med utvalget til undersøkelsen søkte jeg først om, og mottok, formell godkjenning fra sjefen til Første Minerydderskvadron. Jeg søkte også verbal tillatelse fra hvert enkelt fartøy sin sjef eller nestkommanderende til å samle besetningen for å informere om undersøkelsen og utdele spørreskjema. Dette fysiske møte med besetningen gjennomførte jeg som regel mot slutten av lunsj tiden til hvert enkelt fartøy da jeg viste at flest mulig var samlet. Da jeg hadde samlet flest mulig informerte jeg om at jeg gjennomfører en undersøkelse for min masteroppgave og at jeg ønsket svar på frivilling og anonym spørreundersøkelse. På det tidspunktet sendte jeg ut en lenke som kunne deles videre på sosiale medier internt i avdelingen. Samtykke til deltagelse og informasjon om personvern og lagring av data var det første kandidaten så da personen åpnet lenken. Denne informasjonen oppgav jeg også muntlig ved oppmøte i avdeling.

3.2 Pålitelighet og gyldighet

Ved å benytte kvantitative data er nok den største svakheten at datasettet ikke går like mye i dybden på problemet. Dette blir enda tydeligere når spørreundersøkelsen er laget for å være så kort som mulig og helst kun skal ta et par minutter å gjennomføre. En annen utfordring med metoden valgt i dette prosjektet er bruken av spørreundersøkelse på en populasjon som fort kan nå metning på ønsket deltagelse i forskning. Det har det siste året blitt gjennomført flere studier på oss ansatte i Forsvaret og med varierende lengde på undersøkelser og vanskeligheten for å se virkningen av sine svar kan mange bli demotivert og slutte å delta. Dersom få personer deltar vil studien ikke kunne brukes til generalisering i avdelingen og med mindre data risikere man at enkelt svar har stor betydning for resultatene. For å sikre flest mulig svar valgte jeg å fokusere på en kort og effektiv undersøkelse der jeg presenterer oppgaven ved personlig oppmøte. Når det gjelder dybden i undersøkelsen og debatten på kvantitativ vs. kvalitativ så anser jeg denne studien som en oppdagende, utforskende og identifiserende oppgave og at derfor en kvalitativ dybde studie passer bedre til en eventuell oppfølgingsoppgave som skal gjøre et dypdykk i begrunnelser og løsninger.

Den indre gyldigheten eller begrepsgyldigheten av undersøkelsen blir noe svekket av at den er kort. Desto færre ganger man kan stille det samme spørsmålet med forskjellig ordlegging og vinkling desto vanskeligere er det å garantere at det man får svar på faktisk det man ønsker å vite. For å minimere denne negative effekten ble spørreskjema kontrollert av veileder og to personer utenfor utvalget som da kunne svare på hva de mente med sine svar.

Den kausale gyldigheten er forsøkt å holdes høy ved at undersøkelsen er spisset spesifikt inn mot forskningsspørsmålene. Sammenhengen mellom snusvaner og motstand mot endring vil bli analysert og drøftet nøye senere i oppgaven, men metoden og forskningsdesignet er valgt for å gi best mulig utgangspunkt for å kunne tolke årsakssammenheng.

Ytre validitet mellom utvalget som svarer på undersøkelsen og alle berørte personer i avdelingen Første Minerydderskvadron var siktet til å være høy. Ved å etterstrebe en svarsgrad på over 85% av den totale populasjonen ønsket jeg å oppnå faglig grunnlag til å kunne generalisere for hele avdelingen. Med en reel svarprosent på rett under 50% klarte jeg ikke å etterleve dette ønsket, men konsekvensene og implikasjonen av den oppnådde svarprosenten vil jeg gå mer i dybden på i analysekapittelet.

3.3 Analytisk tilnærming

Analysen for denne oppgaven vil først starte med en vurdering av undersøkelsen og svarene i sin helhet og deretter bli inndelt i henhold til forskningsspørsmålene i problemstillingen.

Som en introduksjon til analysekapittelet vil jeg se på fordeling av svar mellom ansatte og vernepliktige, menn og kvinner, snusere og de som aldri snuser. Her har jeg tall fra SSB og Forsvaret sine sider som danner et grunnlag for snittet eller i samfunnet. Etter en enkel univariat analyse vil jeg se på flere faktorer samtidig og kombinere resultater av ansettelse, kjønn og snusbruk for å igjen kunne sammenligne med andre undersøkelser. Dersom det er massive avvik mellom mine funn i denne undersøkelsen og statistikken til SSB og Forsvaret kan det være grunn til å vurdere påliteligheten i mine svar. På den andre siden, dersom mine funn og fordelinger er representative i forhold til annen forskning kan det argumenteres at mine funn har god troverdighet.

For å gjennomføre den praktiske delen av analysen og bearbeidelsen av resultater kommer jeg til å bruke Excel. Nettskjema som jeg har benyttet til å lage spørreundersøkelsen har en funksjon som eksporterer samtlige spørsmål og svar over til et regneark. I dette regnearket vil jeg verifisere nummerering og kodingen av resultatene før jeg begynner bearbeidelse. De spørsmålene der jeg benyttet en negativ vikling vil jeg reversere resultatene slik at det blir likhet på tvers av alle svar og spørsmål. Svarene som omhandler årsaker og typer motstand ble alle stilt med svaralternativ på en skala fra en til fem. Strategien min er at høye tall skal representere mer motstand eller større grad av motstand. Dette er et tiltak for å gjøre analysen enklere da det forhåpentligvis vil bli intuitivt å se hvilke spørsmål som fremprovoserer høyest grad av svar og dermed motstand.

Strategien for å analysere svarene på forskningsspørsmålene baserer seg kombinasjonen av enkel numerisk analyse, multivariat analyse og sammenligning. For å kunne besvare spørsmålet om snusvaner vil jeg se på antallet snusere, og hvem disse er, samt om de etterlever de nye reglene. For å analysere motstand mot endring og typen motstand vil jeg analysere de fire nivåene eller årsakene innen hver kategori og se på forskjellen mellom et gjennomsnitt og de to gruppene jeg antar å være lengst i hver ende av skalaen. Her vil jeg dele inn etter de som er ansatte, snuser hver dag og var ansatte før 2019 og sammenligne disse mot de som ikke snuser og heller ikke var ansatt før 2019. Alle delanalysene vil ha en egen kort introduksjon og en delkonklusjon før det kommer en samlet konklusjon på slutten.

4 Empiri og Analyse

4.1 Innledning

I analysekapittelet skal jeg benytte teorien presentert i kapittel to til å drøfte resultatene i undersøkelsen. Problemstillingen som skal besvares er som følger:

Har innføringen av de nye snus-tiltakene ført til endrede snusvanener blant de som jobber ved Første Minerydderskvadron? I hvilken grad har det vært/ er det motstand mot denne endringen og hvordan arter den seg? Hvilke tiltak kan forbedre innføringen av endring sett fra et ledelsesperspektiv?

Jeg skal se på resultatene fra den empiriske undersøkelsen og analysere svarene i den hensikt å besvare forskningsspørsmålene. Dette kapittelet er delt inn i seks underkapitler som tar for seg en beskrivelse, analyse og fortolkning av de forskjellige delene i problemstillingen. Før inndelingen i underkapitler for å svare direkte på problemstillingen starter jeg med en generell analyse av spørreundersøkelsen i sin helhet med tanke på frafall og troverdighet.

Inndelingen av de påfølgende underkapitlene vil være som følger:

4.3: Har innføringen av de nye snus-tiltakene ført til endrede snusvanener blant de som jobber ved Første Minerydderskvadron?

Her skal jeg først se til litteraturen og andre undersøkelser for å etablere et bilde på hvordan vanene ser ut ellers i Norge eller for Forsvaret generelt. Deretter skal jeg se på det nåværende bilde på snusvaner og snusbruk i 1MR.

4.4: I hvilken grad har det vært/ er det motstand mot denne endringen?

Her skal jeg se på graden eller mengden av motstand ved å analysere respondentene sine svar vedrørende årsaker til motstand og opplevelsen av endringen. Her skal jeg se på hvor vidt det er motstand og forsøke å identifisere hva som har ledet til denne motstanden.

4.5: Hvordan arter motstanden seg?

Her skal jeg analysere motstandens art og intensitet. Ved å bruke 4 nivå skalaen skal jeg se på alvorret og effekten i motstanden, og se hvordan dette kan påvirke organisasjonen og endringen videre.

4.6: Hvilke tiltak kan forbedre innføringen av endring sett fra et ledelsesperspektiv?

Her skal jeg ta resultatene og lærdommen fra spørsmålene over og se på hvilke alternative måter ledelsen kunne handlet for å minimere eventuell motstand og ha større effekt med endringen.

4.2 Spørreundersøkelsen

Før iverksettelsen av analysen av de individuelle svarene eller forskningsspørsmålene ønsker jeg først å vurdere spørreundersøkelsen og svarene i sin helhet. Jeg har hentet tall fra både SSB og Forsvaret for å etablere et troverdig utgangspunkt for analysen. For å vurdere frafallet fra undersøkelsen ser jeg på vurderingskriteriene jeg hadde i undersøkelsen opp mot normale tall i Forsvaret. Min antagelse er at svarprosenten er noe lavere enn ønsket grunnet at det var ett av de fire fartøyene jeg ikke fikk mulighet til å snakke med angående deltagelse i undersøkelsen. Dette betyr ikke at undersøkelsen var helt utilgjengelig, men det har trolig vært en stor barriere for alle som jobber på denne båten. Med denne antagelsen i tankene forventer jeg å finne et jevnt fordelt frafall.

I Forsvaret er antallet ansatte 17185 (20% kvinner) og vernepliktige 9888 (34,5% kvinner). Normal fordeling av vernepliktige blir da 36,52% vernepliktige i Forsvaret. (Forsvaret, 2022) Jeg antar at disse tallene og fordelingene også gjelder alle båtene på 1 MR. (dette stemmer godt med virkeligheten samtidig som det er offentlig tilgjengelig info)

Kategori	Fakta	Spørreundersøkelsen
Antall Personer i 1 MR	140	67 (47,9%)
Kvinner i Forsvaret	25,28 %	20,90 %
Vernepliktige i Forsvaret	36,52 %	34,33 %
Menn, 16-24 år, Bruker snus daglig	34 %	39,29 %
Menn, 25-34 år, Bruker snus daglig	35 %	40 %
Kvinne, 16-24 år, Bruker snus daglig	25 %	12,50 %
Kvinne, 25-34 år, Bruker snus daglig	20 %	20 %

Tabell 1 - Viser svarprosent på undersøkelsen og sammenligner fordelingen av respondentene mot faktatall hentet fra SSB og Forsvaret.

Stort samsvar mellom generelle faktatall hentet fra SSB og Forsvaret og svarfordeling på undersøkelse viser høy troverdighet og gjennomsnittlig fordelt frafall.

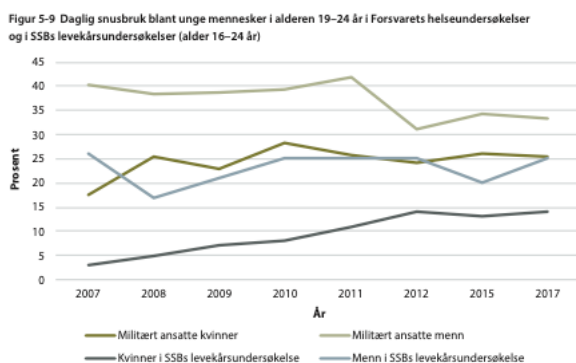
Tommelregel på 50% svar på undersøkelse med jevnt frafall tilsier at reel verdi er innfor +/- 6,9% av målt verdi. Største variansen fra antatte faktatall er 5,29%, som styrker antakelsen om troverdige svar.

4.3 Snusvaner

I dette delkapittelet skal jeg se nærmere på snusvanen til de som jobber i Første Minerydderskvadron og svare på:

Har innføringen av de nye snus-tiltakene ført til endrede snusvanener blant de som jobber ved Første Minerydderskvadron?

For å svare best mulig på dette må jeg først etablere et faktagrunnlag. De nye snusreglene har som sitt generelle formål å etablere «et snusfritt miljø i Forsvaret». Ved å først se på tall fra SSB samt nøkkeltall fra Forsvarets helseregister «Helse for stridsevne», som har ført statistikk på bruken av snus, og deretter se på om de nye reglene blir overholdt i avdelingen og om det er noen forskjell på den generelle snusbruken i 1.MR vs. Resten av Forsvaret og landet forøvrig.



Figur 2 - Graf fra Forsvarets helseundersøkelse som viser antallet daglige snusere både i Forsvaret og fra SSB sin levekårsundersøkelse

I kategorien militært ansatte Menn i alder 16-24 og 25-34 har andelen daglige snusere lagt på ca 35 % i flere år. (Forsvaret Helse 2019). For sivile menn som har deltatt på levekårsundersøkelsen er denne andelen ca 25%. SSB viser også at det er en stadig økende trend med antallet daglige snusere i disse yngre aldersgruppene.

Når jeg ser på antallet snusere i 1MR forventer jeg å finne et par forskjellige resultater basert på utfall av endringsprosessen og de generelle trendene i samfunnet. På den ene siden er det håp for å se at de nye reglene har hatt god effekt og at andelen snusere er markant lavere nå sett opp mot 2019 og tidligere. Dette er ikke regler som påvirker sivile så her er det mulig at statistikken vil snu og at det vil være et høyere antall snusere blant de sivile.

Et annet resultat som kan forventes å se er at Forsvaret også er utsatt for trendene i samfunnet forøvrig og at antallet snusere har økt i takt med trender ellers. Dersom det skal være håp for at de nye reglene har hatt effekt bør det som et minimum være en stagnering i antallet snusere blant de ombord og en fortsatt økning blant de sivile.

Kategori	Fakta	Spørreundersøkelsen
Totalt Menn i Forsvaret	29 %	39,60 %
Totalt Kvinner i Forsvaret	20 %	21,40 %
Menn, 16-24 år, Bruker snus daglig	34 %	39,29 %
Menn, 25-34 år, Bruker snus daglig	35 %	40 %
Kvinne, 16-24 år, Bruker snus daglig	25 %	12,50 %
Kvinne, 25-34 år, Bruker snus daglig	20 %	20 %

Tabell 2 - Viser en sammenligning mellom daglige snusbrukere i Forsvaret totalt sett og respondentene på undersøkelsen i 1 MR.

Tabellen over viser at sammenlignet med de generelle resultatene fra andre forsvaransatte har respondentene i undersøkelsen i 1.MR en markant større andel daglige snusere enn snittet. Dette tyder på at Forsvaret sitt mål om et snusfritt miljø etter innføringen av reglene ikke har fått ønsket effekt i denne avdelingen. Dette tyder på at de nye snusregle ikke har fått en reduserende effekt på snusbruken i avdeling, men har regelen hatt noe effekt på andre vaner ved bruk som ikke omfatter reduksjon i antallet brukere?

Videre skal jeg se på de spesifikke reglene som ble innført og hvor vidt disse blir respektert. Dersom disse nye reglene følges kan det argumenteres at reglene har ført til en endring i snusvanene.

Disse reglene omfattet i hovedsak to ting: Bruken av snus i leksjoner, og bruken av tegn for snus på utmarsjer og øvelser.

Kategori	Snusbruk i Leksjon %	Tegn for snus %
Total	41,79	29,85
Menn	35,82	28,36
Kvinner	5,97	1,49
Bruker snus daglig, totalt	100	58,33
Menn, Bruker snus daglig	100	61,90
Kvinne, Bruker snus daglig	100	33,33
Bruker aldri snus, totalt	2,70	10,81

Tabell 3 - Viser fordeling av JA som svar på bruk av snus i leksjoner og tegn for snus på øvelse eller utmarsj.

Tabellen over viser at alle som bruker snus daglig også har brukt snus i leksjoner. Den viser også at 58% prosent også har brukt tegn for snus på utmarsjer og øvelser.

Jeg har ingen tall til sammenligning av dette resultatet da jeg ikke har funnet noen andre undersøkelser som har forsket på bruken av snustegn eller snus i leksjoner på et tidligere tidspunkt. Gjennom uformelle intervju har jeg erfart at det er avdelinger i Forsvaret som nevner og til dels opprettholder disse reglene. Det ville vært spennende å gjennomføre denne undersøkelsen på andre avdelinger der de forsøker å etterleve disse reglene slik at man kunne dannet et sammenligningsgrunnlag.

Dersom vi ser til teorien og mer spesifikt til definisjonen av endring; «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter.» (Jacobsen, 2018 s.17) så kan det argumenteres om det har forekommet endring i det hele tatt. Når resultatene viser en så tydelig mangel på etterlevelse av de nye reglene kan det virke til at reglene ikke er tatt i bruk. På en annen side, dersom vi bruker Dent og Goldberg sin forenkla definisjon av endring så har det beviselig blitt innført en ny regel i regelboken og dermed har det vært en overgang fra en tidligere situasjon til en ny. (Dent, 1999) Denne binære tankegangen på hvor vidt en regel er offisielt vedtatt eller ei har som vi ser både fra teorien og den delen av

undersøkelsen, ikke nødvendigvis en direkte påvirkning på hvor vidt det har forekommet endring blant brukerne.

Delkonklusjon:

Med den dataen jeg har samlet fra min undersøkelse har jeg grunn til å konkludere med at innføringen av de nye snusreglene har hatt liten til ingen effekt på snusvanene til de som jobber ved IMR. Med en gjennomsnittlig snusbrukergruppe større enn selv den for Forsvaret generelt er det tydelig at snus bruk er minst like populært som det alltid har vært. De nye reglene blir tilsynelatende ikke fulgt og de som snuser trosser reglene og de fleste som ikke snuser har vært vitne til at reglene ikke følges.

4.4 Grad av motstand

I dette delkapittelet skal jeg se på graden av eventuell motstand og svare på forskningsspørsmålet:

I hvilken grad har det vært/ er det motstand mot denne endringen?

For å svare på dette best mulig skal jeg se på hvor vidt det er motstand og hvor denne motstanden kommer fra. Her skal jeg bruke Kotter sin firepunkts modell for å analysere årsaker til motstand og dermed også graden av motstand dersom den finnes. Innenfor de fire årsakene har jeg stilt flere spørsmål på både positiv og negativ måte for å sikre at enkelt svar ikke utgjør helheten i vurderingen.

Her vil jeg se på alle de fire årsakene hver for seg og utføre analysen basert på gjennomsnittet av svar og to separate grupper av respondenter. Den ene gruppen er de som snuser daglig og har vært ansatt siden før 2019. Denne gruppen har opplevd selve innføringen av de nye reglene og vert i systemet lenge nok til at de kan ha blitt godt vandt med de gamle reglene. Den andre gruppen jeg har valgt er de som aldri snuser og har blitt ansatt etter 2019. Denne gruppen har aldri kjent til noe annet enn de nå gjeldene reglene og har potensielt ikke blitt veldig påvirket av disse reglene.

1. Trangsente egeninteresser:

For å vurdere dette punktet hadde jeg fire spørsmål der to av de var stilt på en negativ måte for å kunne kontrollere at respondentene gav konsekvente svar. Her ønsket jeg å måle egeninteressene til respondentene ved å stille spørsmål om tap og gevinst.

Jeg antar at de som snuser vil føle en større risiko for tap av noe de ønsker å beholde og derfor mer motstand. Dette baserer seg på Kotter sin definisjon av egeninteresser som også inneholder personlig komfort. Her er det også potensiale for å finne at ansatte som har ansvar for leksjoner stiller seg negative til nok en regel de blir nødt til å bruke tid og energi på å følge opp.

1.	Gjennomsnitt	Median	Typetall	Standard Avvik
Totalt	2,81	2,75	1,50	1,50
Bruker snus daglig og ansatt før 2019	3,02	3,00	1,50	1,53
Bruker aldri snus og ansatt etter 2019	2,71	2,50	1,50	1,47

Tabell 4 - Svarfordeling på motstandsårsaken «trangsynte egeninteresser»

Resultatene i tabellen over viser at snuserene tilsynelatende har en større negativ reaksjon innen dette området enn sine snusfrie motparter, men at med en midt på treet respons og modus på kun 1,5 er det grunn til å tro at dette ikke er utslagsgivende for stor motstand.

2. Misforståelser

For å vurdere dette spørsmålet hadde jeg tre spørsmål angående merarbeid og omkostningen ved innføringen av de nye reglene. Vinklingen vedrørende dårlig eller manglende kommunikasjon kommer jeg tilbake til senere i kapittelet og for denne paragrafen har jeg fokusert på individets følelse av negativ kostnad ved de nye reglene.

2.	Gjennomsnitt	Median	Typetall	Standard Av
Totalt	2,71	3,00	2,33	1,22
Bruker snus daglig og ansatt før 2019	2,85	3,00	3,00	1,25
Bruker aldri snus og ansatt etter 2019	2,68	3,00	2,33	1,22

Tabell 5 - Viser svarfordelingen på motstandsårsaken "Misforståelser".

Tabellen over viser at snittet ligger under 3 hos alle parter noe som tyder på at det ikke er sterk motstand vedrørende dette punktet. Faktum at typetallet er så høyt som det er kan gi inntrykk av det er en større andel av respondentene som har negative følelser vedrørende misforståelser med ledelsen og de nye reglene enn hva de utviser sett mot egeninteressene.

3. Lav toleranse for endring

For å vurdere dette spørsmålet har jeg stilt fire spørsmål om en persons følte trivsel ved endring og endring på arbeidsplassen. Det å kunne svare godt på slike spørsmål krever en hvis mengde med selvinnsikt. Det kreves også gjerne litt mot dersom man som soldat i Forsvaret opplever at en innrømmelse av lav toleranse for endring er negativt. Med en anonym undersøkelse som dette var er det lov å håpe på et realistisk sett med svar.

3.	Gjennomsnitt	Median	Typetall	Standard Av
Totalt	2,71	2,75	2,50	0,99
Bruker snus daglig og ansatt før 2019	2,78	2,63	2,50	0,99
Bruker aldri snus og ansatt etter 2019	2,64	2,75	2,75	0,96

Tabell 6 - Viser svarfordelingen på motstandsårsaken «Lav toleranse for endring».

I tabellen over er det igjen tall godt opp mot midten av skalaen, men generelt ikke høye nok tall til å kunne si med sikkerhet at det er markant motstand. Et interessant funn i denne delen av undersøkelsen er at median og modus er høyere for de som ikke snuser en for de som snuser fast. På denne spørsmålsgruppen er det også generelt veldig få lave svar sett opp mot de foregående spørsmålene. På den ene siden så kan jeg forvente at personer i Forsvaret håndterer endring godt og trives med endring da vi utsettes for endring til stadighet. På den andre siden er Forsvaret en stor og trygg statlig arbeidsgiver som gjerne er organisasjoner kjent for stabilitet og lite endring samt lite endringsvilje. Dette ser vi tydelige tegn til i teorien når ser på uttalelsene fra Christensen vurderingen vedrørende risikovillighet mellom offentlige og private bedrifter.

4. Ulik vurdering av situasjonen

I denne spørsmålsrekken stilte jeg fem spørsmål for å måle respondentenes følelser som gjelder behovet og gjennomførbarheten av endringen. Her kan det oppstå motstand dersom individene har forskjellige meninger fra ledelsen rundt endringen. Her kan jeg anta at de som snuser ikke er enige i behovet for disse nye reglene, men at de som ikke snuser kanskje vurderer situasjonen annerledes.

4.	Gjennomsnitt	Median	Typetall	Standard Av
Totalt	3,59	4,00	3,80	1,20
Bruker snus daglig og ansatt før 2019	3,82	4,00	4,20	1,15
Bruker aldri snus og ansatt etter 2019	3,51	3,80	4,00	1,22

Tabell 7 - Viser svarfordelingen på motstandsårsaken «Ulik vurdering av situasjonen».

Tabellen over viser tydelige tegn på at det er opplevd motstand innen denne kategorien. Med alle tall i retning av fire på denne fempunktts skalaen er det trygt å si at det er motstand mot endringen i målgruppen. Denne spørsmålsgruppen har også en markant overvekt av høye svar og veldig få respondenter som er helt uenige.

Her er det tydelig at dette er den største årsaken til motstand av Kotter sine fire og med så mange respondenter som er sterkt enig i denne ulike vurdering av situasjonen vil dette vises som motstand. Fra teorien ser vi viktigheten av selve innføringen eller forarbeide til innføringen kan være for en endring. Dersom ledelsen ikke har hatt suksess med sin «unfreeze»-prosess eller de første stegene i hvordan innføre en endring kan dette føre til denne typen motstand.

Graden av motstand mot de nye snusreglene generelt blant alle målt kan anses som middels. Det er helt tydelig at det er en god del individer blant respondentene som har veldig sterke følelser og tydelige tegn på høy grad av motstand, men det representative snittet tyder på en mild grad av motstand. Den største årsaken til motstand og den kategorien som tilsynelatende forårsaker høyest grad av motstand er de ulike vurderingene av situasjonen der de ansatte ikke mener at de nye reglene verkene er nødvendig, ønskelig eller gjennomførbare.

4.5 Art av motstand

I dette avsnittet skal jeg se på hvordan motstanden arter seg. Her skal jeg bruke Coetzee sin fire-nivå-modell som beskriver hvordan motstanden vises og oppleves utad. Denne skalaen går fra 1 og opp til 4 der fire er aktiv og aggressiv motstand og det første nivået et symboliserer likegyldighet og manglende interesse. Jeg ser fra svarene på tidligere spørsmål at de nye reglene ikke blir fulgt, noe som kan tyde på motstand, men det sier ikke nødvendigvis noe om hvilken type motstand dette kommer fra.

Nivå 1:

Jeg starter med å se på motstand av typen apati og likegyldighet som er det første nivået av motstand. Personer som utviser denne typen motstand er trolig den letteste kategorien for en ledelse å vende vekk fra motstand og over til forståelse og aksept av de nye reglene. Denne kategorien av mennesker kan i noen tilfeller ikke forstå at sine holdninger og manglende erkjennelse av endringen kan fra ledelsen sin side oppfattes som motstand.

Nivå 1	Gjennomsnitt	Median	Typetall	Standard Av
Totalt	3,67	3,67	4,33	1,28
Bruker snus daglig og ansatt før 2019	3,59	3,67	4,00	1,25
Bruker aldri snus og ansatt etter 2019	3,71	3,67	4,33	1,27

Tabell 8 – Viser svarfordeling på motstand utøvd innen nivået «Apati / Likegyldighet».

Fra tabellen over vises det at det er tydelig tegn til at denne formen for motstandsytring florerer blant respondentene. Med et typetall på 5 på to av tre spørsmål og kun en marginal prosent svar på lavere alternativ er det tydelig at denne adferden står sterkt. Her har også de som ikke snuser vist tegn til å ytre dette nivået av motstand, til og med enda mer en de som snuser. Et spørsmål kan da være om dette er fordi de som snuser viser en enda sterkere motstand representert i de høyere nivåene.

Nivå 2:

Dette nivået representerer passiv motstand gjerne i form av negative holdninger og kritiske synspunkter på endringen. Dette skiller seg fra nivå 1 spesielt ved at dette nå er en motstand som aktivt opptar respondenten. Personen gjør gjerne ikke noe aktivt og utad, men de negative tankene vedrørende endringen opptar personen.

Nivå 2	Gjennomsnitt	Median	Typetall	Standard Av
Totalt	2,90	3,00	3,00	1,25
Bruker snus daglig og ansatt før 2019	3,16	3,00	3,00	1,18
Bruker aldri snus og ansatt etter 2019	2,83	3,00	3,00	1,27

Tabell 9 - Viser svarfordeling på motstand utøvd innen nivået «Passiv motstand».

Snittet på besvarelsene tipper akkurat under middels, men median og modus ligger akkurat midt på treet. Ettersom dette er en veldig markant nedgang fra svarene på nivå 1 motstanden vil jeg anta at det ikke er mer en «både og» mengde av denne typen motstand. En ting som er spennende med disse resultatene er at snuserene skårer høyere på denne kategorien og viser tegn til ytring av denne typen motstanden. Det er en nedgang fra mengden utvis i nivå 1, men fra disse svarene vil trolig den reelle opplevede motstanden utad trolig består av begge disse typene, og da mest av den siste fra snuser gruppen.

Denne synkende trenden fra de første to nivåene blir interessant å se videre på.

Nivå 3:

Dette nivået er kjent som aktiv motstand. Her vil ledelsen og de andre i avdelingen kunne høre og se kritiske ytringer og aktive boikotter og protester av de nye reglene. Dette skiller seg tydelig fra de lavere nivåene ved at det ikke er noen tvil om at de nye reglene er innført og skal følges og det ikke lenger er en mulighet for å stille seg likegyldig eller uvitende til reglene.

Nivå 3	Gjennomsnitt	Median	Typetall	Standard Av
Totalt	2,33	1,67	1,67	1,14
Bruker snus daglig og ansatt før 2019	2,37	2,00	2,00	1,17
Bruker aldri snus og ansatt etter 2019	2,30	1,67	1,67	1,13

Tabell 10 - Viser svarfordeling på motstand utøvd innen nivået «Aktiv motstand».

Tabellen viser at det er nok et fall til lavere verdier innen denne kategorien. Spørsmålene innen dette nivået har den største svarprosenten av 1 hittil på noen av kategoriene som tyder på at de fleste absolutt ikke føler at de utviser adferd innen dette nivået av motstand. Som på de fleste spørsmål er det noen av respondentene som har svart de høye alternativene. På dette sette med spørsmål er den prosenten så liten at den kun utgjør et par enkeltpersoner. Når det kommer til aktiv motstand er et par enkelt individer fortsatt nok å skape en del hodebry for ledelsen som har som jobb å håndtere dette.

Nivå 4:

På dette nivået ser den største og mest markante formen for motstand, aggressiv motstand. Her kan det oppleves at individer trosser direkte ordre, bruker tid og energi på å spre negative rykter og rekruttere til motstand. Dette er det siste og mest alvorlige nivået av motstand der man kan oppleve innblanding av andre eksterne parter og voldsomme streiker eller aksjoner mot endringen.

Nivå 4	Gjennomsnitt	Median	Typetall	Standard Av
Totalt	1,47	1,00	1,00	0,89
Bruker snus daglig og ansatt før 2019	1,44	1,00	1,00	0,87
Bruker aldri snus og ansatt etter 2019	1,43	1,00	1,00	0,85

Tabell 11 - Viser svarfordeling på motstand utøvd innen nivået «Aggressiv motstand».

Tabellen viser at dette heldigvis ikke er en form for motstand som respondentene føler seg truffet av. Med rekord lavt standardavvik og omtrentlig samtlige svar på nei/ aldri er det ganske trygget å konkludere at denne motstanden ikke finner plass blant respondentene per nå.

For å konkludere på arten av motstanden opplevd ser jeg til delkonklusjonen på de forskjellige nivåene av motstand. Det er kun nivå 1 som har et tydelig mønster av motstand utvist av flertallet. Jeg ser også at de som er i kategorien snusbrukere og ansatt før 2019 utviser også en del nivå 2 motstand, passiv motstand. Med en tydelig nedadgående trend på svarene og en stadig økning av antallet 1er svar kan jeg trygt si at det på nåværende tidspunkt ikke er markante mengder av aktiv eller aggressiv motstand. Formen og arten av motstand kan endre seg med tid så det kunne vært interessant å vurdere dette igjen på et tidspunkt der ledelsen ønsket å endre sin innførings strategi.

4.6 Forbedringstiltak

I dette avsnittet skal jeg se på hva ledelsen kunne gjort for å innføre endringen på en mer suksessfull måte. Jeg kommer først til å vise noen tall og gjøre en vurdering på hvor stor grad av suksess innføringen har hatt til nå for så å gi noen anbefalinger til handlinger ledelsen kan gjøre for å bedre utfallet. Her vil jeg gi anbefalinger basert på håndtering og minimering av den motstanden som har blitt sett på hittil.

Innføringen av de nye reglene kan sies å ha to målbare deler for å vurdere suksess. Den ene er etableringen av et snusfritt miljø, som jeg tidligere har vurdert til å bety en reduksjon i antallet snusere ned til tilsvarende sivilnivå, eller mindre. Eller som et minimum en stagnasjon i den økende trenden som var frem til 2019. Det andre kriteriet er hvor vidt reglene i seg selv blir fulgt.

Fra de generelle svarene innen avsnittet vedrørende snusvaner ble det belyst at ingen av disse to kriteriene er fulgt til noen nevneverdig grad. Antallet snusere er tilsynelatende høyere blant respondentene en i resten av Forsvaret og har tydelig fulgt en stadig økende trend av at de yngste aldersgruppene snuser stadig mer. Disse som bruker snus både daglig og noen ganger bruker også snus i tross med de nye reglene. Jeg har hørt historier fra andre avdelinger i Forsvaret der disse reglene virker til å bli fulgt, men det ser ikke ut til at 1.MR er en av disse avdelingene. Jeg velger derfor å konkludere med at innføringen av de nye reglene ikke har vært en suksess.

For å vurdere hva ledelsen kan gjøre for å bedre suksessen av innføringen ser jeg til

Del 4: Hvilke tiltak kan forbedre innføringen av endring sett fra et ledelsesperspektiv?

Jacobsen og Thorvik (Jacobsen) presenterer oss for to forhold som er spesielt viktige som en endringsagent eller ledelse må gjøre for å være suksessfull med en endring. Dette er «skape et opplevd behov for endringen.» og «håndtere den motstanden som ofte oppstår mot endring.» For å analysere og forske på disse momentene skal jeg se på to ting. Den ene er svarene på undersøkelsen som direkte er knyttet til disse to spørsmålene, den andre er en analyse av de tidligere svarene og mellomkonklusjonen.

Spørsmålene nummer ti til og med tretten var rettet direkte mot de to overnevnte spørsmålene og søkte å måle respondentenes opplevelser vedrørende disse punktene. Med unntak av et av spørsmålene var typetallet en (1) og over halvparten av respondentene svarte det laveste alternativet. Her er et eksempel av en utfordring med å ha «vet-ikke» som del av svaralternativ nummer tre. Det kan være vanskelig å bedømme om respondentene faktisk har en følelse av at ledelsen har skapt en hvis form for hastverk vedrørende innføringen av de nye tiltakene, eller om dette er noe flere ikke hadde et forhold til. Det å skape et hastverk vedrørende innføring er en del av ledelsens mål om å skape opplevd behov for endringen og ettersom opplevelsen av det skapte behovet nesten ikke er eksisterende tolker jeg denne dragingen opp fra 1 som et resultat fra spørreskjemaets utforming og ikke en reel tendens til

opplevd behov. Hvordan sier teorien at man som endringsleder skal etablere dette opplevde behovet? Og er det flere deler av endringsledelse som påvirker motstand enn bare dette spørsmålet? John Kotter har laget en åtte stegs modell for endring som innehar en del likheter med Jacobsen og Thorsvik sin. Denne modellen starter med «å etablere en følelse av nødvendighet» vedrørende endringen. Denne ordleggingen er veldig lik det som har blitt vurdert tidligere, men her er det rom for at respondentene kan tolke dette noe anderledes. En følelse av nødvendighet som et første steg av mange virker muligens noe mer oppnåelig og kan være et skille som ville fremprovosert svar fra de gruppene som ledelsen har fokusert på. På den andre siden er dette bare et enkelt første steg når vi ser på modellen til Kotter.

Kurt Lewin har også en enkel modell for endring, men denne bruker ikke verken «behov for» eller følelse av nødvendighet» når den snakker om innføring av endring. Lewin snakker om det å «tine» den nåværende situasjonen før man innfører endringen. Kotter (og flere andre som Jacobsen og Thorsvik) fremlegger viktigheten av deltagelse i endringsprosessen og det å danne en koalisjon eller samarbeide med andre endringsagenter. Dette er viktig del av flere oppskrifter på hvordan gjennomføre endring og er også noe Forsvare har gjennomført. Fra 2017 til 2019 ble det som tidligere nevnt iverksatt en stor plangruppe som jobbet dette prosjektet der ansatte, vernepliktige, sjefer og forskere alle gikk sammen for å jobbe med forholdet til snus i Forsvaret. De nye reglene har også blitt informert om til alle avdelinger og sånn sett kan det argumenteres at det har blitt formidlet både en visjon og en intensjon. På den andre siden så ble dette arbeidet utført i Oslo og med Forsvaret sin rate på turnover er det ingen selvfølge at noen av respondentene i denne undersøkelsen tok aktiv del i denne arbeidsgruppen. Internt i en slik gruppe er det naturlig å tro at behov, nødvendighet og visjon blir tydelig og ofte kommunisert, men for de avdelingene som opplevde dette som en kort fellese-post og ubetydelig endring i regelheftet har nok ikke visjonen blitt tydelig kommunisert.

Den tilsynelatende største årsaken til motstand mot de nye snusreglene er en ulik vurdering av situasjonen fra slik respondentene ser det og slik de tror ledelsen ønsker det. Det gamle utsagnet «kunnskap er makt» kommer til tankene og det står mye i litteraturen på hvor viktig informasjon og deltagelse er i en endringsprosess. Dersom det skal være noe håp for å redusere mengden motstand mot disse spesifikke endringene i denne avdelingen ser det ut til og informasjonsdeling og kunnskapsoverføring ville kunne hjelpet. I Forsvaret er vi godt vant med å lede basert på intensjoner og i dette tilfellet kan det tyde på at motstanden stammer fra at ledelsen sine intensjoner og visjoner ikke er tydelig og effektivt kommunisert.

Nivået av motstand og da hvordan denne motstanden arter seg kan trolig også bli begrenset med god og tydelig kommunikasjon og felles forståelse av situasjonen. På den andre siden så har Forsvaret sentralt gjort mye riktig i henhold til teorien når det kommer til å danne en koalisjon og identifisere et behov. Fra undersøkelsen kommer det frem at respondentene ikke mener at Forsvaret har i tilstrekkelig grad fulgt Jacobsen og Thorsvik sine to punkter, men fra teoretisk analyse ser jeg at de har gjort mye riktig sett opp mot Kotter sine punkter.

Undersøkelsen viste også at det var en tydelig kategori med motstand, som i seg selv tilsier at innføringen ikke har vært feilfri. Ettersom det var Kotter og Schlage sin modell for kategorier av motstand som viste at respondentene utviste motstand av typen «ulik vurdering» viser jeg til Kotter sin egen liste for hvordan gjennomføre endring. Han sier i teorien tydelig at dersom man ikke klarer å formidle visjonen eller skape synlige resultater så vil det kunne gi grobunn for motstand av denne typen. Er det da mangelen på å «skape et opplevd behov for endringen» i den lokale avdelingen som bør gjøres noe med, eller holder det for ledelsen å rette opp i informasjonen sin og kun «håndtere motstanden»?

For en ledelse som har som mål å innføre en endring og der personellet i avdeling kun utviser motstand i form av apati og likegyldighet kan det virke til at det beste er å fokusere på å løse motstanden. Vi så tidligere at Forsvaret kan argumenteres for at har fulgt en del punkter innen innføringen av endringen så da kan de like så godt gjennomføre ved å fokusere på de siste stegene. Flere av modellene jeg har fremvist i teorien tar kun for seg håndtering av motstand mot endring uten å vurdere hvordan man kan innføre endring uten motstand i første omgang.

Dette er i seg selv et godt argument for at ledelsen bør fokusere på utfordringen med forskjellige vurderinger, gjerne med en informasjonskampanje eller tilsvarende. På den andre siden så er symbolikken i Lewin sin modell godt beskrivende. Uten «tine» prosessen først kan man ikke gå videre til endringen. Det kan virke som at flere modeller fokuserer mer på selve endringen som kommer etter den viktige klargjøringen til endringen. Etter denne drøftingen ønsker jeg fortsatt å fokusere på to steg modellen til Jacobsen og Thorsvik, men med en presisering på at det er viktig å først «skape opplevd behov for endringen» før man eventuelt fokuserer på å bekjempe motstanden mot endringen.

For å konkludere anbefaler jeg ledelsen i dette tilfellet å starte med behovet, nødvendigheten og visjonen. Motstand kan fort endre seg i form og farge basert på hvor man er i en endringsprosess og det er ingen garanti for at det å løse de nåværende utfordringene vil føre til en ellers sømløs innføring.

5 Konklusjon

Forsvaret opplever både store og små endringer tilnærmet kontinuerlig. Dette gjelder små endringer som nye regler, nytt utstyr eller nye folk og kan også omfatte store omorganiseringer og strategiske fokus skift. I denne oppgaven har jeg fokusert på en mindre endring i form av innføringen av nye snusregler. Dette er et nytt sett med regler som ble innført i 2019 som et resultat på Forsvaret sin ukultur og stadig økende antall brukere av snus. Som ved de fleste arbeidsplasser så kan innføringen av nye regler og gjennomføringen av en endringsprosess medføre motstand mot denne endringen fra noen av de ansatte. Innføringen av denne typen endringsprosesser og motstand mot endring er tema jeg synes er fasinerende og har ført til følgende problemstilling.

Har innføringen av de nye snus-tiltakene ført til endrede snusvanener blant de som jobber ved Første Minerydderskvadron? I hvilken grad har det vært/ er det motstand mot denne endringen og hvordan arter den seg? Hvilke tiltak kan forbedre innføringen av endring sett fra et ledelsesperspektiv?

Innføringen av de nye snusreglene har tilsynelatende hatt liten effekt på Første Minerydderskvadron. For å besvare denne problemstillingen har jeg benyttet kvantitativ metode med et digitalt spørreskjema utsendt til alle ved Skvadronen. Fra svarene som er samlet i undersøkelsen og i analysen som er utført ser jeg at ingen av de som snuser daglig forholder seg til de nye reglene og at det til og med er noen av de som ikke snuser som også har brutt disse reglene. Fra et endringsledelsesperspektiv er det spennende å høre at det finnes avdelinger i Forsvaret som visstnok tar disse nye reglene seriøst. Når det gjelder snusvanene ellers er det dessverre tegn til at det er en enda høyere prosent av brukere blant avdelingen enn det er i Forsvaret generelt eller samfunnet ellers.

Det er tegn til at det er motstand mot denne endringen i avdelingen og det virker til å ha sitt utspring i at de ansatte har en ulik vurdering av situasjonen enn ledelsen. Det kommer tydelig frem i undersøkelsen at respondentene ikke mener det er behov for denne endringen som viser at ledelsen ikke har klart å kommunisere dette godt nok for å ha suksess med implementeringen. Ellers ser jeg at motstanden arter seg i all hovedsak som apati og likegyldighet. Respondentene har ingen sterke følelser eller utført motstandshandlinger, men fra undersøkelsen ser jeg også at de ikke følger reglene.

Motstand av denne typen kan i førsteomgang begrenses ved at ledelsen jobber med å informere de ansatte og skaper et tydelig bilde av behovet for endringen. Dette har tilsynelatende ikke blitt utført tilstrekkelig tidligere, men vil kunne redusere den ledene årsaken til motstanden og dermed føre til en mer suksessfull innføring.

5.1 Veien videre

Ettersom denne oppgaven kun tar for seg Første Minerydderskvadronen kunne det vært interessant å gjennomføre en lignende undersøkelse på andre avdeling. Her ville jeg anbefalt å sett på noen av de avdelingene som utad virker til å etterleve disse endringene. De nye snusreglene gjelder alle avdelinger i Forsvaret så et større datasett ville vært gunstig for å kunne generalisere resultatene for en større gruppe.

En annen vei fremover kunne vært å bruke samme forskningsdesign, men byttet hvilke regler og endringer som forskes på. Her ville jeg byttet de nye snusreglene med de nye reglene for alkohol da jeg opplever at de tilhører samme kategori av endring, men at resultatet i min avdeling på etterlevelse og motstand er ganske forskjellig. Dersom en slik undersøkelse ble utført ville man kunne se nøyere på hvilke metoder for innføring av endring og behandling av motstand mot endring som er mest effektivt for avdelingen.

6 Referanser

- Militær Straffelov, Justis- og beredskapsdepartementet (1902). <https://lovdata.no/pro/NL/lov/1902-05-22-13>
- Breivik, G., & Norges idrettshøgskole Institutt for, s. (1999). *Empirical studies of risk sport* (Vol. Bind 5). Norges idrettshøgskole, Institutt for samfunnsfag.
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change - Building on Coch and French. *Journal of change management*, 15(2), 92-116. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. ed.). Universitetsforl.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human relations (New York)*, 1(4), 512-532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. ed.). Universitetsforl.
- Ford, J., & Ford, L. (1990). Resistance to change: The rest of the story.
- Forsvaret. (2022). *Forsvaret i tall*. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon : en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Abstrakt forl.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harv Bus Rev*, 57(2), 106-114.
- Lilledahl, S., & Sune, V. (2021). *Lederutvikling i Marinen*

I hvilken grad er det lederutvikling i Marinens operative avdelinger og hva kan påvirke den?

[Master, Uit Norges Arktiske Universitet].

Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. ed.). Gyldendal akademisk.

Mdletye, M., Coetzee, J., & Ukpere, W. (2014). The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 548. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n3p548>

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>

Palmer, B. (2003). *Making change work : practical tools for overcoming human resistance to change*. ASQ Quality Press.

Piderit, S. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press.

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

7 Vedlegg

Spørreundersøkelsen

Motstand mot endring i 1. Minerydderskvadron

Jeg setter stor pris på at du setter av tid til å svare på denne spørreundersøkelsen om motstand mot endring på 1. Minerydderskvadron.

Jeg ønsker å svare på følgende problemstilling:

Hvilken effekt har innføringen av de nye snus-tiltakene hatt på snusvanene til de som jobber ved første minerydderskvadron? I hvilken grad er det motstand mot denne endringen og hvordan utarter den seg? Hva burde ledelsen ha gjort for å innføre denne endringen på en mer suksessfull måte?

Anonymitet

Din besvarelse av denne undersøkelsen vil være helt anonym. Dataene vil bare bli brukt masteroppgaven min om motstand mot endring på 1. Minerydderskvadron. Innsamlet data vil bli destruert umiddelbart etter at masteroppgaven er gjennomført.

Tid

Undersøkelsen tar ca. 7 minutter.

På forhånd, takk

Sondre Thunold (sth107@uit.no)

Spørsmål:	Svaralternativ
01. Velg den kategorien som passer for deg	Ansatt Vernepliktig
02. Har du vært ansatt fra før 01.06.2019	Ja Nei
03. Kjønn	Mann Kvinne
04. Alder	16-24 25-34 35-44 45-99
05. Kryss av for hva som gjelder deg	Bruker snus daglig Bruker snuser av og til Bruker aldri snus
06. Jeg har brukt snus under leksjoner i regi av Forsvaret	Ja Nei
07. Jeg har vært vitne til bruk av snus under en leksjon	Ja Nei

08. Jeg har brukt tegn (håndsignaler) for snus på utmarsj og/eller øvelse	Ja Nei
09. Jeg har vært vitne til bruk av tegn (håndsignaler) for snus på utmarsj og/eller øvelse	Ja Nei

De påfølgende spørsmålene besvares på en skala fra 1 – 5 der 1 betyr Svært uenig og 5 betyr Svært enig.	
10. Ledelsen har tydeliggjort behovet for de nye snus-tiltakene	
11. Ledelsen har skapt en følelse av hastverk vedrørende innføringen av de nye snus-tiltakene	
12. Ledelsen har aktivt jobbet for å overkomme motstand mot de nye snus-tiltakene	
13. Ledelsen har aktivt jobbet med oppfølging, og informert om milepeler underveis i innføringen de nye snus-tiltakene	
14. Innføringen av de nye snus-tiltakene vil: Ha en negativ påvirkning på mine egeninteresser	
15. Innføringen av de nye snus-tiltakene vil: Føre til at jeg mister eller taper noe jeg ønsker å beholde	
16. Innføringen av de nye snus-tiltakene vil: Ikke medføre tap for meg	
17. Innføringen av de nye snus-tiltakene vil: Ha en positiv effekt på mine egeninteresser	
Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ansatt» er valgt i spørsmålet «01. Velg den kategorien som passer for deg»	
18. Innføringen av de nye snus-tiltakene vil: Føre til merarbeid eller dobbeltarbeid i en periode	
19. Jeg vil tape mer en jeg tjener på omstillingen	
20. Jeg vil tjene mer på omstillingen enn jeg taper	
21. Min toleranse for endring er	
22. Jeg ønsker stabilitet og opprettholdelse av status quo	
23. Jeg tolererer endring godt	
24. Jeg trives med endring og forandring på arbeidsplassen	
25. Jeg syntes de nye snus-tiltakene er unødvendig	
26. Jeg mener de nye snus-tiltakene ikke lar seg gjennomføre	
27. Ting er greit slik det var før, og det er ikke behov for nye regler for snusbruk.	
28. De nye snus-tiltakene er nødvendig	
29. De nye snus-tiltakene lar seg gjennomføre	
30. Jeg har manglende interesse vedrørende de nye snus-tiltakene	
31. Jeg har fravær av positive eller negative følelser vedrørende de nye snus-tiltakene	
32. Jeg bryr meg lite eller ingenting om de nye snus-tiltakene	
33. Jeg har negative oppfatninger og holdninger vedrørende de nye snus-tiltakene	
34. Jeg har negative og kritiske synspunkter på de nye snus-tiltakene	
35. Jeg har kommet med sterke kritiske ytringer angående de nye snus-tiltakene	
36. Jeg stiller meg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen (innføringen av de nye snus-tiltakene)	
37. Jeg har deltatt i fredelige boikotter og protester av de nye snus-tiltakene	
38. Jeg har drevet aktiv spredning av negative rykter og historier vedrørende de nye snus-tiltakene	
39. Jeg har nektet å iverksette endringstiltak i retning av de nye snus-tiltakene	
40. Jeg har deltatt i mer voldsomme streiker og aksjoner mot de nye snus-tiltakene	

41. Jeg har gjort forsøk på å aktivisere eksterne parter til å motsette seg de nye snus-tiltakene (eiere, politikere, media)

Tusen takk!

Dersom du har noen spørsmål vedrørende spørreundersøkelsen eller masteroppgaven ta gjerne kontakt.