



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Tillitsforhold mellom unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret

Har tillitsforholdet endret seg etter implementeringen av URE?

Tor Aksel Berset

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), STV-3910 høst 2023

Forord

Denne studien representerer slutten på min erfaringsbaserte mastergrad i strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved UiT Norges Arktiske Universitet. Studiehverdagen har til tider vært utfordrende med studier og arbeid i både inn- og utland. Luftforsvaret har som arbeidsgiver så langt det har latt seg gjøre vært fleksible, og tilrettelagt for at jeg nå 1. desember 2023 er i mål med mastergraden.

Motivasjonen for valget av problemstilling er at jeg selv er ung offiser i Luftforsvaret. Jeg uteksaminerte fra Luftkrigsskolen som del av det siste kullet før utdanningsreformen (URE). Jeg har derfor selv observert hele URE-prosessen fra sidelinjen. Nå som det tredje kullet er uteksaminert fra Luftkrigsskolen etter URE, var jeg nysgjerrig på hvordan samspillet mellom de nylig uteksaminerte offiserene og deres overordnede faktisk fungerte.

En stor takk rettes til pappa som atter en gang stiller opp med korrekturlesing, veiledning og som alltid stiller de riktige spørsmålene. Jeg vil også takke mamma som i tillegg til gode innspill, tilbød emosjonell støtte i de verste motbakkene.

Min eminente veileder Frank Holen har bidratt med faglig veiledning og rask respons på alle mine spørsmål underveis. Studien hadde blitt betraktelig mer utfordrende å fullføre om det ikke hadde vært for din ærlighet, tydelige faglige krav og gode konstruktive innspill underveis i prosessen.

Til slutt er jeg både stolt og ydmyk over å endelig ha kommet til veis ende med denne studien. Det har til tider vært utfordrende å jobbe med oppgaven, spesielt fordi jeg at jeg var deployert til Midtøsten seks måneder underveis i oppgaveskrivingen. Prosessen med å skrive masteroppgaven har gitt meg mye god læring, også på det personlige plan.

Takk for meg!

Trondheim, desember 2023

Tor Aksel Berset

Sammendrag

Denne studien søker å svare på hvorvidt tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret har blitt påvirket av Utdanningsreformen i Forsvaret (URE) og potensielle årsaker til at tillitsforholdet har endret seg. Metodisk benytter studien seg av en kvalitativ forskningsmetode, og baserer seg på individuelle intervju av unge offiserer og deres overordnede.

Studiens teoretiske rammeverk baserer seg på teori og forskning på tillitsbegrepet, og ulike former for tillit i organisasjoner. Teori knyttet til organisasjonskultur, uformell kommunikasjon og motstand mot endring legges også frem.

Hovedfunnene indikerer at unge offiserer har fått et negativt rykte. Dette ryktet virker ikke å stemme overens med virkeligheten, men heller å være basert på antagelser om endringene URE har ført med seg. Disse antagelsene går i all hovedsak ut på skepsis knyttet til lavere gjennomsnittsalder og antatt lavere kompetansenivå hos offiserer som startet sin krigsskoleutdanning etter implementeringen av URE.

Studien indikerer også at det har oppstått en viss grad av motstand mot endringene URE har ført med seg. Dette har oppstått hovedsakelig på grunn av usikkerhet og frykt for å miste et utdanningssystem som har fungert godt tidligere. Til tross for denne motstanden viser det empiriske datamaterialet at det finnes en grunnleggende tillit til at den nye utdanningen er tilstrekkelig for at unge offiserer skal utføre sine arbeidsoppgaver i tråd med kravene som stilles.

Til tross for indikasjoner på motstand mot endring og det faktum at unge offiserer har fått et negativt rykte, virker det som at overordnede offiserer har begynt å tilpasse seg den nye realiteten. Gjennom tillit i samarbeid mellom unge offiserer og overordnede forsøker man å implementere og akseptere endringene på en best mulig måte. Studien konkluderer med at tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede fortsatt er sterkt, på tross av at det er påvirket av URE.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1 Innledning	6
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Avgrensning og begrensninger.....	7
1.3 Disposisjon.....	8
1.4 Forskningens bidrag.....	8
2 Empirisk kontekst	10
3 Teori	12
3.1 Innledning.....	12
3.2 Tillit.....	12
3.2.1 Ulike typer tillit.....	13
3.2.2 Swift Trust.....	14
3.3 Organisasjonskultur og uformell kommunikasjon.....	16
3.3.1 Organisasjonskultur.....	16
3.3.2 Uformell kommunikasjon i organisasjoner.....	17
3.3.3 Motstand mot endring.....	19
4 Metode	21
4.1 Forskningsmetode.....	21
4.1.1 Kvalitativ tilnærming.....	21
4.2 Datainnsamling.....	22
4.2.1 Samtykkeskjema og intervjuguide.....	22
4.2.2 Gjennomføring av intervju.....	23
4.3 Utvalgsriterier, utvalgsstørrelse og rekruttering.....	24
4.4 Anonymitet og konfidensialitet.....	25
4.5 Analyse.....	26
4.6 Kvalitetsvurderinger.....	28
5 Diskusjon	31
5.1 Tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede etter URE.....	31

5.1.2	Delkonklusjon.....	35
5.2	Årsaker til endringer i tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede	35
5.2.2	Delkonklusjon.....	41
6	Avslutning.....	42
6.1	Forslag til videre forskning.....	43
7	Referanseliste.....	45
	Vedlegg.....	48
	Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD.....	48
	Vedlegg 2: Godkjenning fra Forsvarets Høyskole (FHS).....	51
	Vedlegg 3: Samtykke- og infoskriv.....	54
	Vedlegg 4: Intervjuguide	57

Liste over tabeller

Tabell 1: Oversikt utvalg.....	24
--------------------------------	----

1 Innledning

Tillit er et fenomen det har blitt gjennomført flere anerkjente studier på de siste tiårene. Guinot og Chiva (2019) beskriver tillit som avgjørende for ansattes utvikling, læringsprosesser og erfaringsdeling, samt organisasjoners utvikling og effektivitet. En stor overvekt av studiene som er gjort på tillitsforholdet mellom over- og underordnet er gjort fra ett perspektiv; den underordnedes tillit til sin overordnede. Det eksisterer derimot relativt lite forskning fra den overordnedes perspektiv, og hvilke effekter dette har på tillitsforholdet (Brower et al. 2009: 328). Brower (et al. 2009) trekker frem tillit til underordnede og hvilke effekter dette har, som et lovende forskningsområde. Nye organisasjonstrender fokuserer på at man som overordnet delegerer arbeid og deler på ansvar. Tillit til sine underordnede er derfor en viktig faktor for at overordnede skal tørre å ta risikoen det innebærer å delegere ansvar og oppgaver.

Forsvaret har valgt oppdragsbasert ledelse (Mission Command) som sin filosofi for ledelse (Forsvaret, 2020). Denne ledelsesfilosofien stiller store krav til den enkeltes evne til å tenke strategisk og taktisk, moralske bevissthet og mellommenneskelige egenskaper. I Forsvarets Grunnsyn på Ledelse står det at: «*Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over- og underordnet*» (Forsvaret, 2020). Tillitsforholdet mellom over- og underordnet er derfor noe Forsvaret ser på som avgjørende for å lykkes med oppdragsbasert ledelse.

Luftforsvaret, som en av grenene i Forsvaret, gjennomfører oppdrag som ofte innebærer høy grad av kompleksitet og stor grad av risiko. Dermed er sterke tillitsforhold innad i organisasjonen ikke bare ønskelig, men trolig helt avgjørende for å lykkes i operasjoner (Forsvaret, 2018, s. 23). En av omstillingene som har preget Luftforsvaret de siste årene er innføringen av Utdanningsreformen (URE) fra 2018 (Regjeringen, 2019). Omfattende endringsprosesser kan påvirke tillitsforholdene som finnes i organisasjoner. Tillit mellom individer eller grupper er ofte et resultat av samhandling over tid, hvor tilliten kommer på bakgrunn av god kjennskap til den andre partens handlingsmønster (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 121). Videre er det ofte slik at man i en endringsprosess går fra en kjent situasjon, til en situasjon som er preget av usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 379). På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at flere tillitsforhold i Luftforsvaret har endret seg etter implementeringen av URE.

Før URE måtte man gjennomføre befalsskoleutdanning for å være søknadsberettiget til krigsskoleutdanning. Dette sikret at søkerne hadde militær erfaring før de startet utdanning for å bli offiserer (Regjeringen, 2019). En av de større endringene URE har ført med seg er at man tar sikte på å rekruttere personell uten tidligere militær erfaring til offisersutdanning. Dette betyr at offiserene i Luftforsvaret i starten av sine karrierer er yngre og har mindre militær erfaring, sammenlignet med de som gjennomførte offisersutdanning før URE trådte i kraft. Overnevnte endringer ble tidlig i reformen trukket frem som en bekymring. Regjeringen anerkjente disse bekymringene i stortingsproposisjon 1S (2018-2019), og anbefalte den gang at reformen burde følges tett i de kommende årene (Regjeringen, 2019).

1.1 Problemstilling

Så hva skjer med tillitsforholdene innad i Luftforsvaret når offiserene blir yngre og mindre erfarne? Følgende problemstilling danner utgangspunktet for min masteroppgave:

«Har tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret endret seg etter innføringen av URE, og hva er eventuelle årsaker til at tillitsforholdet har endret seg?»

Med «unge offiserer» menes offiserer med 0-3 års erfaring etter fullført offisersutdanning. «Overordnede» er offiserer som er ledere for to eller flere unge offiserer.

Oppgaven vil ved hjelp av kvalitativ metode forsøke å gå i dybden på denne problemstillingen. Hensikten er å få bedre innsikt i holdningene og erfaringene til unge offiserer og deres overordnede. Dette vil kunne bidra til å forstå hvordan overordnede vurderer og bygger tillit til unge offiserer i Luftforsvaret i dag. Målet med oppgaven er at den skal gi en pekepinn på hvordan tillitsforholdet mellom overordnede og unge offiserer i Luftforsvaret er i dag, etter at URE formelt sett var ferdig innført i 2018.

1.2 Avgrensning og begrensninger

Ordning for militært tilsatte (OMT), en annen stor endringsprosess i Forsvaret, vil kunne ha påvirkning på funnene i oppgaven. Av hensyn til oppgavens omfang vil den avgrenses til å ta for seg URE og ikke OMT.

URE er en organisatorisk endring som påvirker hele Forsvaret. På bakgrunn av hensikten med studien og forskers bakgrunn har Luftforsvaret blitt valgt som hovedfokus i problemstillingen. Oppgaven er derfor avgrenset til å ta for seg tillitsforholdet innenfor Luftforsvaret.

Luftforsvaret er en stor organisasjon som har avdelinger på flere lokasjoner i Norge. En av begrensningene med kvalitativ forskningsmetode i form av intervju, er at man ikke har mulighet til å undersøke alle unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret. Av praktiske årsaker har derfor Ørland flystasjon blitt valgt ut for å representere Luftforsvaret som organisasjon. Det er imidlertid en begrensning i oppgaven at studien ikke tar for seg tillitsforhold ved andre baser i Luftforsvaret.

1.3 Disposisjon

Oppgaven starter med en innledning som forklarer problemstilling og bakgrunn for valget av denne. Andre kapitler tar for seg empirisk kontekst, med hensikt å gi leseren nødvendige inngangsverdier for å forstå Luftforsvaret og konteksten oppgaven er skrevet i. Deretter vil teori som er relevant for problemstillingen og belysning av funnene presenteres. Her vil teori som omhandler tillit, swift trust, organisasjonskultur, uformell kommunikasjon og motstand mot endring bli gjennomgått. Etter teorikapitlet følger metodekapitlet, som beskriver hvilke fremgangsmåter jeg som forsker har brukt for å undersøke problemstillingen. I dette kapitlet redegjøres det for valg av metode, utvalg, intervju og analyse av datamateriale.

Metodekapitlet vil i tillegg til å beskrive fremgangsmåte si noe om hvilke etiske hensyn jeg har tatt underveis i studien. Diskusjonskapitlet kommer etter metoden, og har som hensikt å knytte funn og teori sammen, og dermed presentere analyserte funn for leseren. Alle delkapitler i diskusjonen vil avsluttes med en delkonklusjon. Oppgaven siste kapittel sammenfatter funnene som er gjort i denne studien, og gir en anbefaling til mulig videre forskning innenfor temaet for oppgaven.

1.4 Forskningens bidrag

Oppgaven tar for seg en tematikk som påvirker hverdagen til de fleste offiserer i Luftforsvaret i dag og vil bidra til å belyse hvordan dagens tillitsforhold oppfattes. Funnene kan være verdifulle i møte med fremtidige utfordringer knyttet til tillit mellom unge offiserer og overordnede. Dette vil kunne være retningsgivende for hvordan man tenker rundt oppfølging og utvikling av unge offiserer i Luftforsvaret i tiden fremover. Funnene kan være av interesse for institusjoner slik som Forsvarets Høyskole (FHS) som er ansvarlig for utdanning av offiserer. Luftforsvaret er i stadig endring, og problemstillingens tematikk vil trolig være aktuell i organisasjonen i lang tid. Forskning leder ofte til mer forskning (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 360-361). Derfor kan denne oppgaven legge grunnlaget for at man i fremtiden fortsetter å forske på tillit og forholdet mellom offiserer. På denne måten har man

til enhver tid et oppdatert bilde av hvordan tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede er i Luftforsvaret.

2 Empirisk kontekst

Dette kapitlet setter rammen for oppgaven og søker å gi bakgrunnsinformasjon om organisasjonen som forskes på. Hensikten er å gi leseren gode inngangsverdier og grunnlag for forståelse av teori, metode og diskusjon.

Hovedoppgaven til Forsvaret er å utøve suverenitetshevdelse av norske landegrenser og interesser. I tillegg skal Forsvaret forsvare Norge og allierte, overvåke og drive etterretning, sikre handlerom for politikerne, internasjonalt samarbeid og støtte sivilsamfunnet (Forsvaret, 2022). Forsvaret er i dag bygget opp av fire forsvarsgrener: Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet.

Luftforsvaret er den yngste av Forsvarets fire forsvarsgrener. Organisasjonen ble opprettet mot slutten av andre verdenskrig. Siden den gang har Luftforsvaret hatt en viktig rolle i Norges oppdragsløsning både nasjonalt og internasjonalt. Luftforsvaret er bygget opp av flere skvadroner som opererer ut fra ulike baser spredt over hele landet. Jagerfly, maritime patruljefly, helikopter og taktiske/strategiske transportfly er noen av flytypene Luftforsvaret benytter for å løse sine oppdrag. Det ligger i luftfartens natur at fly beveger seg fort, har lang rekkevidde og kort tilstedeværelse i området det opererer i (Forsvaret, 2023). Raske, gode og rettidige beslutninger er derfor helt avgjørende for å lykkes med oppdragsløsning.

Luftkrigsskolen er en avdeling under Forsvaret Høyskole (FHS) som utdanner offiserer til Luftforsvaret. Studien er en bachelorgrad i militære studier, med en fordypning innen ledelse og luftmakt. Utdanningen skal gjøre unge offiserer i stand til å planlegge, lede og gjennomføre luftoperasjoner. Studien er bygget på en kombinasjon av akademisk kunnskap og personlig utvikling. I tillegg undervises det i grunnleggende militære ferdigheter. Luftkrigsskolen utdanner offiserer som skal arbeide innen et av Luftforsvarets fagfelt, også kalt bransjer. De ulike bransjene er: Kontroll og Varsling, Styrkebeskyttelse, Luftvern og Operasjonsstøtte (Forsvaret, 2023).

Utdanningsreformen i Forsvaret (URE) ble implementert i 2018, med mål om å skape bedre kvalitet i utdanningen og samtidig redusere utgiftene knyttet til utdanning. Som nevnt tidligere i oppgaven var en av de store endringene som URE førte med seg at man forkortet offisersutdanningen. Med dette menes at man kortet ned tiden det tar fra man starter sin militære karriere til vedkommende blir ansatt som offiser. Gjennom implementering av URE besluttet Forsvaret å endre opptakskravene, slik at man ikke lenger behøver forutgående

befalsutdanning for å søke krigsskoleutdanning. Målet var å skape et bredere rekrutteringsgrunnlag, mer fleksibilitet og samtidig rendyrke offisersyrket. I stortingsproposisjon 1S (2019) er man klar over at dette vil medføre at offiserer er yngre enn tidligere og inneha mindre erfaringsbasert kompetanse. Det nevnes videre at offiserene nå får en utdanning som er mer egnet mot de funksjonene og stillingene de skal tiltre i etter endt utdanning.

Et av hovedmålene med innføringen av URE var å skape en felles kultur- og profesjonsidentitet blant offiserskorpset i Forsvaret. Før URE hadde man tre ulike offisersutdanninger innenfor tre av Forsvarets grener: Luftkrigsskolen, Krigsskolen og Sjøkrigsskolen. Alle disse tre skolene gjennomførte sine respektive utdanninger autonomt, med begrenset samhandling mellom skolene. Etter reformen er disse slått sammen til én enhetlig høyskole (Regjeringen, 2019). Nå legges det til rette for mer felles utdanning, med hensikt å skape en felles kultur og profesjonsidentitet mellom Forsvarets offiserskorps i Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret.

3 Teori

3.1 Innledning

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket som er relevant for besvarelsen av problemstillingen. Kapitlet vil innledningsvis gjøre rede for begrepet tillit, og Swift Trust. Deretter vil organisasjonskultur og uformell kommunikasjon trekkes frem, da dette fremstår som en viktig faktor i hvorfor tillitsforhold kan forandre seg. Til slutt vil det redegjøres for motstand mot endring.

3.2 Tillit

Mye av den sentrale teorien og forskningslitteraturen knyttet til begrepet tillit har vært rådende i flere tiår, og står seg i stor grad fremdeles. Mayer, Davis og Schoorman (1995) definerer i sin mye siterte forskningsartikkel begrepet tillit på følgende måte:

“...the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control the other party” (s. 712).

Oppgaven tar utgangspunkt i denne definisjonen da den passer godt til problemstillingen. Følger man denne definisjonen vil tillit i denne sammenheng være overordnetes tillit til at unge offiserer kan gjøre jobben de blir satt til. Dersom graden av tillit høy mellom de unge offiserene og deres overordnede, vil også de overordnede i større grad kunne være villige til å sette seg selv i en sårbar posisjon. Det er de overordnede som alltid sitter med ansvaret for oppgaver og oppdrag. Derfor må man ha tiltro til at de unge offiserene evner å gjennomføre sine oppgaver når disse blir delegert fra overordnede offiserer.

Jacobsen og Thorsvik (2021) hevder også at tillit henger tett sammen med kultur. Sterk kultur vil ofte føre til sterk tillit i organisasjonen. De beskriver tillit på følgende måte: «*Tillit til medarbeidere er forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen som vedkommende er medlem i*» (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 121). Om man ser problemstillingen i lys av denne definisjonen handler tillit om at man kan delegere oppgaver til unge offiserer uten at man føler behov for kontroll eller informasjon om hvordan oppgaven løses.

Mayer, Davis og Schoorman (1995) drøfter at oppfattelse av risiko er en viktig faktor i et tillitsforhold. Graden av tillit i et forhold er avhengig av hvordan man oppfatter risiko i situasjonen. Om graden av tillit er høyere enn oppfattet risiko, vil den overordnede offiseren med større sannsynlighet også gjennomføre den usikre og risikofylte aktiviteten. På den andre siden så vil den overordnede offiseren sannsynligvis ikke delta i risikofylt aktivitet om oppfattelsen av risiko er høyere enn graden av tillit (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, ss. 724-725).

3.2.1 Ulike typer tillit

Kirkhaug (2019) trekker frem tre vanlige måter å se tillit i organisasjoner på: institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit.

Institusjonell tillit handler om at tillit fungerer som bærebjelken i systemer og organisasjoner. Individuer samhandler tillitsfullt med hverandre basert på at man har en felles forståelse av hvordan institusjoner fungerer. Dette kan fungere som et substitutt til relasjonell tillit, da man ikke behøver å ha tillit til enkeltindivider om man har tillit til institusjonen. På denne måten kan institusjonell tillit være med på å redusere kompleksiteten i organisasjoner. Dette vil også ha en effekt på villigheten til å ta risiko i organisasjonen. Om den institusjonelle tilliten står sterkt vil man som individ kunne være mer villig til å ta på seg risiko, som følge av at man forventer at institusjonen kommer til å fungere som det skal (Kirkhaug, 2019, s. 38). Et eksempel på dette kan være at man er sjef for en større militær avdeling. Om man har institusjonell tillit trenger man ikke nødvendigvis å ha sterk relasjonell tillit til alle soldatene i avdelingen. Det kan her være tilstrekkelig å stole på at organisasjonens oppbygning og struktur vil gjøre at avdelingen sammen vil klare å løse oppdraget, til tross for at man ikke har sterk relasjonell tillit til alle i avdelingen.

Den andre handler om kalkulert tillit. Dette regnes for å være den mest grunnleggende form for tillit. Den går ut på at graden av tillit mellom to eller flere individer er et resultat av en kalkulert beslutning, hvor man veier opp kosten og nytten av å opprettholde en relasjon til den andre parten. Her er tanken at tillit bygges på bakgrunn av at man frykter at relasjonen vil påvirkes i negativ retning om man bryter tilliten. En nøkkelfaktor for å skape et kalkulert tillitsforhold er at begge parter har et rykte som tilsier at man er ærlig og handler på en tillitsbyggende måte. Tillit basert på kalkulasjon regnes for å være en skjør form for tillit, da graden av tillit fort kan forsvinne om man opplever at motparten opptrer lite tillitvekkende (Lewicki & Bunker, 1995, ss. 119-120) (Kirkhaug, 2019, s. 39).

Den tredje formen for tillit som Kirkhaug (2019) trekker frem kalles for relasjonell tillit. Lewicki og Bunker (1995, s. 119) deler dette begrepet opp i kalkulert tillit, kunnskapsbasert tillit og identifikasjonsbasert tillit. Da kalkulert tillit er beskrevet i avsnittet over vil jeg her kun ta for meg kunnskapsbasert og identifikasjonsbasert tillit.

Kunnskapsbasert tillit bygger på forutsigbarhet i relasjoner. Forutsigbarhet oppnås ved at man kjenner motparten såpass godt at man evner å forutse hvordan individet kommer til å handle i ulike situasjoner. Denne formen for tillit utvikler seg over tid, på bakgrunn av at begge parter i tillitsforholdet har en historie med gjentatte interaksjoner. Denne historien av interaksjoner skaper grunnlag for å forutse om motparten kommer til å handle tillitsbyggende eller ikke. I kunnskapsbasert tillit er gjentatte interaksjoner og kommunikasjon mellom partene avgjørende. Tillit bygges på prøving og feiling i relasjoner over tid. Målet er at man til slutt skal ha en tillitsrelasjon til partene i forholdet som er basert på kunnskap om hvordan partene kommer til å handle i ulike situasjoner. Denne formen for tillit regnes som sterkere enn kalkulert tillit, da misstillitskapende situasjoner er lettere å tilgi og forstå i et forhold bygget på kunnskap (Lewicki & Bunker, 1995, ss. 121-122).

Identifikasjonsbasert tillit går ut på at man velger å stole på motparten basert på at man vet at den andre parten ønsker det samme som seg selv (Lewicki & Bunker, 1995, ss. 122-124). Et eksempel på dette kan være at en soldat stoler på en annen soldat i strid, selv om han/hun aldri har møtt hverandre før. Tilliten opprettes på bakgrunn av at begge har forventning til at den andre har samme målsetning. I dette tilfellet kan det for eksempel være at begge har et sterkt ønske om å forsvare landet sitt, og dermed vil handle deretter.

3.2.2 Swift Trust

Tillit bygges vanligvis over lang tid. Det finnes derimot situasjoner hvor man setter sammen grupper av mennesker som ikke har tid til å bygge tillit seg imellom, før de blir satt til å løse et oppdrag eller en oppgave. Slike grupper kan bli tildelt oppdrag som innebærer høy grad av risiko og innsats. Derfor er det ikke tid til å gjennomføre tillitsbyggende aktiviteter før man blir satt i situasjoner som krever at tilliten er høy. Fenomenet er forsket på gjennom det man kaller for «swift trust» eller hurtig tillit (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). Hurtig tillit innebærer at man på bakgrunn av antakelser om kompetanse, klar rollefordeling, oppdragsfokuserede relasjoner og overføring av tillit, klarer å etablere tillit hurtigere enn det som er normalt.

Antakelser om kompetanse går ut på at man som individ antar at personellet man samarbeider med har kompetanse til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Et eksempel på dette er at man har tillit til utdanning innenfor medisin. På bakgrunn av denne antakelsen har man tillit til fastlegen sin fra første møte. Gjør fastlegen derimot en eller flere feil, vil dette rokke ved tilliten, og antakelsen om kompetanse hos fremtidige fastleger kan bli påvirket negativt. Rollebaserte interaksjoner er også en faktor som gjør at man klarer å bygge tillit hurtig i et team. Dette gjør at man i samhandling med andre ikke trenger å lene seg like mye på personlige egenskaper. Man interagerer med andre på bakgrunn av at man antar at de andre har blitt valgt til sine roller på bakgrunn av deres ferdigheter og egenskaper. Eksempel på dette kan være at piloten av et fly har en fremtreden som ikke virker tillitsbyggende ovenfor andre i gruppen. Man velger likevel å stole på piloten, da man antar at piloten ikke hadde fått være pilot om han/hun ikke hadde hatt riktige egenskaper eller gode nok ferdigheter.

En annen måte å etablere hurtig tillit på er om man klarer å overføre tillit. Overføring handler om at man klarer å overføre den tilliten man har til en person, over til en annen person i samme funksjon eller lignende stilling. Et eksempel kan være at en soldat har tillit den militære organisasjonen rundt han/henne. Denne tilliten vil dermed overføres til alle andre som er en del av denne organisasjonen. Enda mer spesifikt vil en soldat som har tillit til sine overordnede offiserer, også kunne overføre denne tilliten til nye offiserer som soldaten aldri har møtt før. Dette leder også inn på en viktig faktor innenfor hurtig tillitsbygging. Det initiale interaksjonen mellom personellet i en gruppe er viktig for hurtig tillit. Om personen man møter fremstår som profesjonell, positiv og kunnskapsrik vil man også bygge tillit raskere (Lester & Vogelsang, 2012).

Hurtig tillitsbygging kan tilsynelatende virke som en god måte å forme tillit innad i grupper på. Tillit bygget på denne måten er derimot dynamisk og relativt sårbar. På samme måte som at tilliten blir etablert hurtig, kan den også endre seg hurtig. Hurtig tillit er på mange måter bygget på en antakelse om at de andre i gruppen vil løse oppdraget på en god måte. Dermed vil tilliten kunne endre seg raskt om gruppemedlemmenes handlinger går på akkord med disse antakelsene. Om medlemmer av gruppen oppfører seg på måter som bygger tillit, vil tilliten kunne bli enda sterkere. Om handlingene til gruppemedlemmene ikke lever opp til de antakelsene man har til dem, vil tilliten kunne brytes tilsvarende hurtig. I militære organisasjoner bytter man ofte avdeling, fagfelt og ledere. I enkelte tilfeller settes det sammen grupper av mennesker som ikke har jobbet sammen før, for å løse et spesifikt oppdrag

(Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). Militære organisasjoner er derfor spesielt avhengig av å bygge hurtig tillit mellom personellet i organisasjonen.

Hyllegren (2011) gjennomførte i 2011 en undersøkelse om hurtig tillit på 591 norske og svenske militære ledere. Alle lederne som deltok i undersøkelsen, befant seg på ulike stadier i sin karriere. Den endelige studien kom frem til at det var individuelle ferdigheter i form av erfaring og kompetanse som var den viktigste bakgrunnen for etableringen av hurtig tillit. Funnene i denne undersøkelsen understøttes av funnene til Lester og Vogelsang (2012) som sier at en viktig faktor i hurtig tillitsbygging er militære offiserers ekspertise og kunnskap knyttet til sin egen rolle. Kultur og rykter fremstår som viktig for tillitsbygging, og spesielt i militære organisasjoner. Derfor vil organisasjonskultur og uformell kommunikasjon behandles i neste avsnitt, for å kunne gi en dypere forståelse av tillitsbegrepets kompleksitet.

3.3 Organisasjonskultur og uformell kommunikasjon

3.3.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan defineres på mange måter. Den mest vanlige er tanken om at organisasjonskultur er et sett med felles normer og verdier innad i en gruppe mennesker. Verdier kjennetegnes ved at det sier noe om hva som verdsettes og hva man er opptatt av å ivareta i organisasjonen. Normer er sett med uskrevne regler som sier noe om hva som er greit og ikke greit å gjøre i ulike situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 128-129). Schein (1985) peker på at begrepet «kultur» henger sammen med at en gruppe mennesker har et sett med felles antakelser. For eksempel kan dette være at man innad i en gruppe er enige om at alle norske politimenn er dyktige. Videre nevner Schein at kultur er tett knyttet til læring i grupper. Kultur formes ofte etter ekstern interaksjon og intern integrasjon. Ekstern interaksjon går ut på at kulturen i en gruppe endrer seg etter hvert som man lærer å interagere med omgivelsene rundt gruppen. Intern integrasjon går ut på at man justerer kulturer etter hvert som man lærer seg å samarbeide og kommunisere innad i gruppen. Det siste poenget er at en etablert kultur bare opprettholdes så lenge medlemmene i gruppen oppfatter den som riktig. Kulturer testes stadig mot virkeligheten ved at medlemmene i gruppen praktiserer den. Om det viser seg at antakelsene innad i gruppen er uriktige, vil kulturen mest sannsynlig endre seg. Kultur har også en viktig funksjon når det kommer til å innlemme nye medlemmer av en gruppe. Den gjeldende kulturen i en gruppe vil læres bort til nye medlemmer. Dette innebærer at man lærer bort riktige måter å tenke på, oppfatte på og føles på overfor problemer og utfordringer gruppen blir stilt ovenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 123-125).

Basert på de overnevnte faktorene kan det umiddelbart fremstå som at kultur er relativ lik for alle medlemmer i en gruppe. Dette er derimot ikke alltid tilfelle. Det er vanlig at det oppstår subkulturer innad i en gruppe, som preges av konflikter og ulike måter å oppfatte virkeligheten på. Slike subkulturer oppstår ofte i grupper hvor medlemmene har ulike arbeidsoppgaver og forskjellige kompetansekrav. Subkulturer knyttes ofte til arbeidsoppgaver og til kompetansekravet hvert medlem i gruppen har. Subkulturer har en tendens til å skape konflikt i møte med hverandre (Schein & Schein, 2019). Grunnen til at disse konfliktene kan oppstå er at medlemmene i en subkultur har blitt lært opp til at sin egen kultur er den riktige måten å tenke og oppfatte på. Ifølge Salk (1997) er det fire ulike måter forskjellige kulturer kan møtes i grupper på. Den første handler om at kulturene blander seg. Her møtes medlemmene av ulike subkulturer og forsøker sammen å bruke de beste elementene fra hver subkultur til å løse problemene gruppen står ovenfor. Den andre handler om at den ene kulturen ender opp med å dominere den andre kulturen. Den tredje går ut på at det oppstår konkurranse mellom subkulturene i et forsøk på å overbevise den andre subkulturen at sin egen kultur er den beste. Den siste oppstår når man ender opp med å dele arbeidsoppgavene til gruppen på en slik måte at de to subkulturene slipper å møtes (Schein & Schein, 2019, ss. 162-167). Som nevnt er kultur et felles sett med tanker og meninger innad i en gruppe. Jeg vil i neste avsnitt omtale frem uformell kommunikasjon, med hensikt å gi dypere forståelse av hvordan kultur blir skapt, og hvordan den kan endre seg i møte med andre kulturer.

3.3.2 Uformell kommunikasjon i organisasjoner

Kommunikasjon vil alltid foregå kontinuerlig mellom ansatte i en organisasjon. Praten skjer på ulike arenaer slik som ved kaffemaskinen, på kontoret etter et møte og så videre. Felles for en stor del av innholdet i denne kommunikasjonen er at det omhandler ting som alle ansatte i organisasjonen har til felles. Dette kan være forhold til andre ansatte på arbeidsplassen, arbeidsoppgaver, vurdering av ledere og andre ansatte. Ledere er ofte et tema som går igjen i disse samtalene. Dette skjer fordi ledernes atferd og kommunikasjon påvirker organisasjonen. Den uformelle kommunikasjonen mellom de ansatte i organisasjonen blir derfor en måte å tolke og bearbeide alt lederne i organisasjonen gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 285-286).

Den uformelle kommunikasjonen mellom de ansatte har flere funksjoner som er viktige for organisasjonen. Gjennom småprat deler man erfaringer, meninger og virkelighetsoppfatninger. Etter hvert vil dette akkumulere seg til en felles virkelighetsoppfatning blant de ansatte. Videre kan man se på den uformelle

kommunikasjonen som et supplement til den formelle kommunikasjonen i organisasjonen. Gjennom småprat i mindre grupper får ansatte testet sine fortolkninger av det som er kommunisert formelt opp mot hverandre. Dette vil resultere i en felles tolkning av betydningen av det som blir kommunisert formelt. Uformell kommunikasjon kan bidra til læring i en organisasjon. Ansatte snakker med hverandre om erfaringer. Når den enkelte forteller om sine erfaringer tvinges personen til å reflektere over den han/hun har opplevd. Når flere individer i en gruppe sammen reflekterer over og deler sine erfaringer vil man etter hvert etablere en felles forståelse, som kan gi grunnlag for å vurdere hvordan man kan gjøre ting bedre i organisasjonen (Ekman, 2004).

Uformell kommunikasjon kan også være andre aktiviteter enn prat mellom ansatte innad i organisasjonen. Det kan f.eks. også være sladder og rykter. Sladder er uformell kommunikasjon som baserer seg på en sannhet om noen andre i organisasjonen. Rykter på den andre siden er sladder som bevisst er etablert i organisasjonen. Ofte er rasjonale bak rykter at man ønsker å skade andres omdømme. Rykter trenger ikke å basere seg på det som er sant. Rykter og sladder kan ha både positive og negative konsekvenser for organisasjonen. Det kan det kompensere for manglende eller uklar informasjon om et tema som angår organisasjonen. Det kan på denne måten være med på å skape god kommunikasjon eller bidra til å etablere felles forståelse. På den andre siden kan det være med på å spre desinformasjon om temaer. Videre kan sladder og rykter være med på å hjelpe ansatte i organisasjonen med å tolke informasjon og skape mening. Dette kan på den andre siden føre til at informasjon fra ledelsen i organisasjonen blir undergravd som følge av at sladder og rykter blander seg inn i tolkningen av informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 285-287).

Tilhørighet i grupper innad i en organisasjon kommer også ofte av småprat, sladder og rykter. Gjennom uformell kommunikasjon skaper de ansatte en identitet seg imellom. Samtidig som at det skaper identitet, kan det også være med på å skape grobunn for konflikter mellom gruppene i organisasjonen. Som følge av småprat, sladder og rykter kan stereotypier skapes eller forsterkes. Dette kan være med på å etablere en usunn «vi og dem»- mentalitet. Slike resultater kan ha en sterkt underholdende effekt for dem sladder og ryktene ikke angår. Moro og spenning er ofte et av rasjonalene for at man sprer sladder og skaper rykter. På den andre siden kan dette være svært belastende for individene som denne formen for uformell kommunikasjon stammer fra (Michelson & Waddington, 2010, ss. 371-390).

Som leder i en organisasjon er det viktig å ha et bevisst forhold til rykter da disse ofte har en sterk definisjonsmakt på de ansattes meninger og tanker. Hvordan rykter oppstår og hvordan man kan redusere eventuelle negative effekter av rykter er viktig å være bevisst som leder. Rykter stammer ofte av at den formelle kommunikasjonen i organisasjonen er mangelfull, eller at ansatte opplever usikkerhet knyttet til spesielle tema. For å supplere den manglende eller uklare informasjonen oppstår rykter som et forsøk på å utfylle denne manglende informasjonen. På en annen siden viser forskningen at organisasjoner hvor de ansatte føler seg velinformerte og samtidig har forståelse for hvorfor forhold i organisasjonen er som de er, har mindre sannsynlighet for ryktedannelse (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 287). Uformell kommunikasjon og motstand mot endring henger tilsynelatende tett sammen. Rykter og sladder vil trolig ofte oppstå i endringsprosesser, da rykter og sladder ofte vanligvis oppstår i situasjoner hvor man opplever mangel på informasjon eller usikkerhet. Derfor vil jeg i neste avsnitt trekke frem motstand mot endring.

3.3.3 Motstand mot endring

De aller fleste omstillingsprosesser møtes som regel med motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 378). Mennesker som blir møtt med endringer går gjennom det man kan anse som ulike reaksjonsfaser. Fase en går ut på at man blir overrasket over endringen som er forestående. Fase to innebærer benektelse. Her oppstår det negative tanker rundt om prosessen i det hele tatt er mulig å få til. Fase tre er depresjon. Her opplever man maktesløshet og fortvilelse. Fase fire kjennetegnes av at man mot egen vilje akseptere endringen som skal gjennomføres. Fase fem handler om at man prøver nye måter å jobbe på og organisere seg på. Fase seks handler om konsolidering. Her implementeres endringene inn i organisasjonsstrukturen. Siste fase vil være at personellet i organisasjonen tilpasser seg endringene som er gjort i hele endringsprosessen, og aksepterer at organisasjonen har endret seg. Følelser spiller en sentral rolle i en slik prosess. Motstanden mot endring er ikke alltid et resultat av prinsipiell motvilje. Ofte vil motstanden ha bakgrunn i at enkeltindivid eller en organisasjon forsvarer noe man mener er riktig (Irgens, 2011).

Det kan finnes flere ulike grunner til at motstand mot endring oppstår. Reaksjonen mot endring er kompleks, og bakgrunnen for motstanden vil ofte være ulik blant individer i organisasjonen som opplever endring. Jacobsen og Thorsvik (2021) tar for seg ti ulike grunner til at motstand mot endring oppstår i organisasjoner. I denne oppgaven vil jeg trekke frem noen av disse grunnene. En av de mest sentrale årsakene til at motstand er frykten for det

ukjente. Man går fra en tilstand med stabilitet og sikkerhet, til en ny tilstand hvor man føler at organisasjonen er preget av usikkerhet og kanskje i verste fall rådvillhet. Endring kan derfor oppfattes som skremmende for individer i organisasjonen. En annen grunn til mostand kan være at ansatte frykter for å tape identitet til jobben. Om man arbeider i en organisasjon over tid vil man ofte knytte sterke følelser til sin plass i systemet. Den ansatte føler seg verdifull for organisasjonen og har dermed skapt sin egen mening i det han/hun arbeider med. I slike situasjoner er det vanlig at ansatte sitter med en følelse av at alt de har gjort for å komme dit de er i dag er forgjeves (Bolman & Deal, 2009).

Kapittelet har tatt for seg tillit, organisasjonskultur, uformell kommunikasjon og motstand mot endring. Hensikten er å ha et godt teoretisk grunnlag for å diskutere tillitsforhold, og mulige årsaker til endring i tillitsforhold. Jeg vil i neste kapittel redegjøre for, samt diskutere styrke og svakheter med forskningsmetoden jeg har valgt for innhenting av datamateriell.

4 Metode

Dette kapittelet har som hensikt å beskrive forskningsmetoden som ble benyttet for å undersøke problemstillingen: *«Har tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret endret seg etter innføringen av URE, og hva er eventuelle årsaker til at tillitsforholdet har endret seg?»*

4.1 Forskningsmetode

4.1.1 Kvalitativ tilnærming

Kvalitativ forskningsmetode fremsto som mest hensiktsmessig for å undersøke problemstillingen i oppgaven. Valget ble gjort på bakgrunn av at kvalitativ forskningsmetode ofte er en god tilnærming når man skal forske på sosiale fenomener. Denne forskningsmetoden kjennetegnes av at den gir dybdeforståelse og at den kartlegger meninger, følelser og tanker hos informantene. Tillit fremstår som et fenomen som i liten grad er objektivt, og derfor oppleves det også lite hensiktsmessig å måle tillit ved hjelp av tall. Jeg valgte med bakgrunn i dette å gjennomføre den kvalitative metoden i form av intervju. Denne metoden åpner for å følge opp spørsmål, og be informantene utdype å få frem nyansene i svarene. Slik får jeg inngående kunnskap om betydningen tillit har for hver enkelt informant, og for organisasjon informantene tilhører. Metoden passer derfor godt ettersom jeg ønsker å få innsikt i informantenes opplevelse av tillitsforhold (Jacobsen, 2021, ss. 145-146).

Jeg har benyttet meg av abduktiv tilnærming i denne studien. Denne tilnærmingen går ut på at man starter med en observasjon eller et sett av observasjoner. Deretter forsøker man å finne den beste og enkleste forklaringen på problemet. Abduktiv metode har ikke som mål å komme til konklusjoner, men heller avdekke den mest plausible årsaken til at et eller flere fenomen oppstår. Som en motsetning til induktiv og deduktiv metode så tillater abduktiv metode at man går frem og tilbake mellom data og teori (Haig, 2014, ss. 61-62). Den opprinnelige problemstillingen i denne oppgaven ble formulert på bakgrunn av egne antagelser og teori. Etter hvert som jeg gjennomførte intervjuer innså jeg at problemstillingen ikke var like relevant som først antatt. Dermed ble denne endret underveis. Egne antagelser og teori var bakgrunnen for operasjonaliseringen av intervjuene mine, samtidig som at innhentede data formet utvalget av teori. Teori og data hadde dermed en gjensidig påvirkning på hverandre.

4.2 Datainnsamling

For å operasjonalisere den kvalitative forskningsmetoden valgte jeg individuelle intervju som fremgangsmåte for datainnsamling. Slike intervjuer egner seg særlig godt for forskning på organisasjoner og sosiale fenomen, slik som tillit og tillitsforhold (Lee, 1999, s. 24).

Komplekse temaer som tillit kan være utfordrende å formulere til enkle spørsmål.

Intervju som datainnhentingsmetode gjør det mulig for informanten å svare fritt innenfor visse rammer og temaer. Gjennom dybdeintervju ønsker jeg å forske på det emiske perspektivet til informanten, altså det synet på tillitsforholdet informanten selv har. For å oppnå dette gjorde jeg flere bevisste valg før gjennomføring av dybdeintervjuet (Hennink, Hutter, & Bailey, 2020). I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en semi-strukturert intervjuguide. Intervjuguiden inneholdt forhåndsdefinerte spørsmål, samtidig som at den åpnet for å gå utenfor spørsmålene, om det viste seg hensiktsmessig. Det var også viktig for meg å etablere en trygg relasjon mellom meg som forsker og informantene under gjennomføringen av intervju. Intervjuene ble derfor bevisst gjennomført fysisk ansikt til ansikt. Dette ga meg muligheten til å fange opp kroppsspråk og nonverbal kommunikasjon, og anledning til å tilpasse egen fremtoning basert på informantens oppførsel. Et alternativ var å gjennomføre intervjuene ved hjelp av digitale plattformer. Jeg vurderte det derimot slik at jeg ville få et tryggere relasjon med informanten om vi møttes fysisk.

4.2.1 Samtykkeskjema og intervjuguide

Samtykkeskjema og intervjuguide ble utformet i forkant av intervjuene. En nøkkelfaktor for god datainnsamling er gode forberedelser. Jeg brukte derfor god tid på å utarbeide en grundig og gjennomtenkt intervjuguide. En gjennomarbeidet intervjuguide vil kunne bidra til en positiv relasjon mellom forsker og informant, som videre gir informanten trygghet til å gi ærlige og åpne svar (Braun & Clarke, 2013). Intervjuguiden i denne oppgaven kan ansees som en trakt. Den starter bredt, for å deretter dykke dypere ned i temaet etter hvert.

Spørsmålene ble utarbeidet ved at jeg som forsker sammen med veileder tidlig gjennomførte en idémyldring. Jeg hadde særlig fokus på å ikke spørre informantene direkte om tillit, men heller dele opp begrepet. Til slutt i intervjuguiden stilles det spørsmål om informanten har noe han/hun ønsker å formidle, men som ikke har blitt spurt om. Dette spørsmålet så jeg på som spesielt viktig da jeg ønsket å undersøke om det kunne dukke opp uforutsette vinklinger på temaet. Lengde og varighet på intervjuene er noe man må vurdere ved utarbeidelse av intervjuguide og ha et avklart forhold til når informanten bes delta i undersøkelsen. For denne

oppgaven forespeilet jeg informantene at intervjuene skulle vare mellom 45-60 minutter. Intervjuene endte opp med å vare mellom 35 og 55 minutter.

Kort tid etter at deltakerne ble spurt om å delta i studien fikk de tilsendt et samtykkeskjema (Vedlegg 3). Dette skjemaet informerer deltakeren om hvorfor de er plukket ut, hva deltakelse i prosjektet innebærer for dem, deres rettigheter i etterkant av intervju og om hvordan svarene vil bli behandlet under og etter at studien er ferdig. Samtykkeskjemaene ble gjennomgått og signert av hver enkelt deltaker før intervju. De ble deretter overlevert til forsker for oppbevaring (Miles, Huberman, & Saldana, 2020, ss. 53-54).

4.2.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i uke 36 og 37, 2023. De ble gjennomført ved ulike avdelinger på Ørland Flystasjon. Under alle intervjuene kom jeg som forsker til arbeidsplassen til informanten og gjennomførte intervjuene der. Hensikten med dette var å møte informantene i omgivelser hvor de føler seg trygge og avslappet. Jacobsen (2021, s. 152) kaller dette for å gjennomføre intervjuer i en naturlig kontekst. Under gjennomføringen av samtlige intervju fulgte jeg intervjuguidens disposisjon. Jeg startet innledningsvis med å stille noen overordnede spørsmål til informanten. Disse spørsmålene krever mindre grad av refleksjon og stilles hovedsakelig for å varme opp informanten. Etter hvert ble spørsmålene gradvis mer dyptgående og personlige. I tillegg til spørsmål om informantens oppfattelse, spurte jeg også om de kunne redegjøre for konkrete eksempler fra selvopplevde erfaringer.

For å kunne gå gjennom intervjuene i etterkant benyttet jeg meg av båndopptaker under intervjuene. Dette gjorde jeg i tillegg til å notere meg de viktigste poengene underveis. Dette var en bevisst handling for å vise informanten at jeg aktivt lyttet til det som ble sagt. For å unngå at jeg som forsker fremprovoserer svar ved å fremstå søkende eller ledende var jeg bevisst på hvordan jeg stilte spørsmålene fra intervjuguiden. I enkelte tilfeller svarte informantene på samme temaer flere ganger i løpet av intervjuet. Dette anså jeg som en styrke da jeg opplevde å få mer nyanserte svar knyttet til temaet. Ved hjelp av de bevisste valgene nevnt over opplevde jeg som forsker at jeg kom mer i dybden på temaet, og at informantene reflekterte på en god måte over spørsmålene. Jeg opplevde at det var sterk tillit mellom meg som forsker og informantene. Flere informanter uttrykte i etterkant at intervjuet hadde hjulpet dem med å sette system på deres egne følelser og tanker, og at det var behagelig å kunne få sette ord på hva de tenkte og følte om temaet i trygge rammer.

4.3 Utvalgskriterier, utvalgsstørrelse og rekruttering

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode er det viktig med en grundig og bevisst utvalgsprosess. Kvalitative innsamlingsmetoder er relativt tid- og kostnadskrevende, og man kan derfor ikke intervju alle man ønsker. Man må derfor gjøre et utvalg, hvor en mindre gruppe mennesker representerer meningene, observasjonene og holdningene til en større gruppe mennesker (Jacobsen, 2021, ss. 177-178).

For å danne et mest mulig representativt utvalg for Luftforsvaret, var et av utvalgskriteriene at informantene skulle ha bakgrunn fra ulike bransjer. Jeg intervjuet tre unge offiserer og tre overordnede offiserer fra ulike avdelinger. Med utgangspunkt i gitte ressurser var dette den mest hensiktsmessige måten å velge informanter fra. I denne oppgaven har jeg valgt å definere «unge offiserer» som offiserer med 0-3 års erfaring etter fullført krigsskoleutdanning. Dette kriteriet er med andre ord erfaringsbestemt, ikke aldersbestemt. Med «overordnet» menes det i denne studien at man på undersøkelsestidspunktet er sjef for to eller flere «unge offiserer». Dette kriteriet er situasjonsbestemt. Fordelingen av informanter i de to ulike gruppene ser slik ut.

Informant	Kategori
Informant 1 (I1)	Overordnet offiser
Informant 2 (I2)	Ung offiser
Informant 3 (I3)	Ung offiser
Informant 4 (I4)	Overordnet offiser
Informant 5 (I5)	Overordnet offiser
Informant 6 (I6)	Ung offiser

Tabell 1: Oversikt utvalg

Da jeg ikke har mulighet til å intervju alle unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret ble jeg derfor nødt til å velge ut et representativt utvalg. Ørland Hovedflystasjon er i dag Luftforsvarets største flybase. Det falt derfor som et naturlig valg å benytte meg av Ørland Hovedflystasjon som et representativt utvalg for resten av Luftforsvaret. Det ble intervjuet like mange unge offiserer og overordnede. Dette valget ble gjort på bakgrunn av at

problemstillingen søker å svare på hvordan tillitsforholdet oppfattes mellom overordnede og unge offiserer. Derfor vil det være viktig å få mest mulig nyansert bilde av meningene fra begge sider av dette tillitsforholdet.

For å rekruttere aktuelle informanter sendte jeg en uformell forespørsel til kollegaer ved Ørland Flystasjon fra de ulike bransjene i organisasjonen. Forespørselen inneholdt en prosjektskisse, og om de hadde kjennskap til personell som kunne være aktuell for intervju i forbindelse med studiet. Kandidatene måtte selv ønske å la seg intervju da deltakelse i studiet er frivillig. Etter kort tid hadde jeg utarbeidet en liste med aktuelle kandidater som ønsket å delta, og/eller som man antok kunne komme med gode refleksjoner rundt problemstillingen. Deretter tok jeg direkte kontakt med disse kandidatene for å formelt avklare og avtale tidspunkt og sted for gjennomføring av intervju. I denne prosessen var jeg spesielt opptatt av å ivareta at alle avdelinger ble representert i studien.

4.4 Anonymitet og konfidensialitet

Anonymitet og konfidensialitet er en viktig faktor i denne studien. Problemstillingen i dette studiet er et tema som potensielt kan skape friksjon og spenning i avdelingene jeg valgte å intervju. Datamaterialet som samles inn fra deltakerne regnes å være middels følsomt. Denne vurderingen er tatt på bakgrunn av at dataen kan skape utfordringer innad i organisasjonen etter at studien blir presentert. Derfor er det viktig at man som leser i etterkant av publiseringen ikke skal kunne finne ut hvem som har avgitt svarene. En svakhet med Ørland Hovedflystasjon er at de respektive fagmiljøene er relativt små og jobber tett på hverandre, gjerne i samme kontorbygg. Andre ansatte ved avdelingen kan derfor ha sett at jeg kom til avdelingen for å gjennomføre intervjuer og derav kunne identifisere hvem deltakerne fra deres avdeling er (Miles, Huberman, & Saldana, 2020, ss. 56-57).

En annen fare som kan oppstå er at leserne i etterkant av studien klarer å identifisere hvem deltakerne i studien er. Faren er større jo mindre utvalg man opererer med (Jacobsen, 2021, ss. 49-50). I denne oppgaven har jeg et relativt lite utvalg ved at jeg bare intervjuet seks informanter. Det vil være svært utfordrende å helt skjule identiteten til informantene i denne studien, og om leserne legger ned en innsats vil det nok være mulig å finne ut hvem enkelte av deltakerne i studien er. I denne studien benytter jeg meg derimot av noen enkle virkemiddel for å redusere sannsynligheten for at identiteten til deltakerne skulle bli kompromittert.

Det første virkemiddelet jeg har benyttet meg av er bevissthet rundt personlige opplysninger. Jeg har valgt å ikke inkludere personlige opplysninger i denne studien. Informantene ble heller ikke spurt om personlige opplysninger i intervjuet. Opplysninger knyttet til alder og kjønn har jeg valgt å fjerne fra oppgaven, da dette vil kunne gjøre det enklere for leserne å identifisere informantene. Jeg har også valgt å ha en lav detaljeringsgrad når jeg skriver om de ulike deltakerne sine organisatoriske omgivelser og erfaring. Et eksempel her er at en informant snakker om tillitsforholdet til sin «batterisjef». Batterisjef er et uttrykk som kun brukes av fagfeltet som opererer luftvernssystemer i Luftforsvaret. Dette vil dermed kunne gjøre informanten identifiserbar for leseren. Lav detaljeringsgrad vil her være at jeg som forsker skriver om teksten til «sjef», istedenfor «batterisjef». Slik sikrer jeg anonymitet, samtidig som at essensen i sitatet fortsatt kommer godt frem.

4.5 Analyse

For opptak og transkribering av intervjuer benyttet jeg meg av Universitetet i Oslo (UiO) sitt program kalt Nettskjema. Programmet gav meg mulighet for å ta opp lyd, samtidig som opptakene ble lagret kryptert i en digital database. Nettskjema tilbyr også grovtranskribering av lydopptak. Jeg benyttet meg av denne funksjonen for transkripsjon. Funksjonen hadde lav treffsikkerhet, og jeg måtte derfor gå grundig gjennom transkripsjonen manuelt i etterkant for å sikre at datamaterialet var nøyaktig.

Intervju som innsamlingsmetode kjennetegnes ved at man innhenter store mengder data i form av ord. For at datagrunnlaget skal gi merverdi til oppgaven må det gjøres en analyse av den. Jeg har benyttet meg av tematisk analyse i denne prosessen. Tematisk analyse har som målsetning å finne sammenhenger og mønstre på tvers av datamaterialet. Analysemetoden bidro til at jeg effektivt fikk kartlagt datagrunnlaget og presentert funnene på en oversiktlig måte. Tematisk analyse er bygget på seks trinn (Braun & Clarke, 2008, ss. 77-110):

- **Bli kjent med dataene som er samlet inn:**

I det innledende trinnet av analysen brukte jeg mye tid på å gjøre meg kjent med det innsamlede datamaterialet. Dette innebar at jeg leste gjennom intervjuene, samtidig som jeg aktivt så etter ytringer, mønstre og meninger som gikk igjen.

Transkriberingen av intervjuene var en god eksersis for å bli kjent med dataene, og mye av mønstrene og temaene ble kartlagt allerede i denne prosessen.

- **Initial koding:**

Neste trinn var å kode datamaterialet, for å gjøre det mer håndterbart. Jeg startet derfor den omfattende prosessen med å kode. Kodingen ble gjort manuelt ved hjelp av programvaren NVIVO. Tekstsegmenter ble markert og gitt en egen kode basert på innhold. Tekstsegmenter klassifisert med samme eller lignende koder ble deretter plassert i arkfaner. Sluttresultatet var flere separate arkfaner med data sortert etter koder.

- **Temaer:**

Etter at koding av de innsamlede dataene var ferdigstilt, startet jeg å undersøke mønstrene for å kartlegge ulike tema. Denne delen av analysen gikk ut på å kombinere like eller lignende koder og se hvordan disse sammen kunne forme et tema. Jeg delte temaene inn i hovedtema og undertema. Hovedtemaene var paraplybegrep hvor store mengder data kunne samles under samme begrep. Undertemaene var direkte knyttet til hovedtemaene, men mer spesifikke. På slutten av dette trinnet var all dataen jeg hadde samlet inn kodet, og plassert i et hovedtema eller undertema.

- **Evaluering av temaer**

Etter å ha satt all innsamlet data under ulike temaer, startet jeg en evalueringsprosess. Formålet var å luke ut temaer som ikke egentlig er temaer, eller slå sammen temaer som er veldig like. Ved å undersøke hvor stor del av datagrunnlaget som støtter opp et tema kan man avgjøre om temaet er relevant for oppgaven eller ikke. Dersom et tema kun består av ett tekstsegment, vil det være vanskelig å argumentere for at dette bør få en plass i den endelige studien. I slike tilfeller undersøkte jeg om segmentet passet inn i andre allerede etablerte tema. Om tekstsegmentet ikke passet inn noe sted, ble det ikke tatt med videre i analysen. Slike tekstsegment kom frem ved noen anledninger i analysearbeidet. Grunnen til dette var at informantene sporadisk gikk utenfor tema og inn på tematikk som ikke var relevant for problemstillingen.

- **Definere temaer:**

Etter at jeg hadde evaluert temaene fortsatte jeg med å definere dem. Hensikten med dette var å fange essensen av hvert enkelt tema. Jeg startet med å strukturere dataen som var samlet innenfor hvert tema. Struktureringen gjorde det enklere å se dataene i sammenheng. Både hvordan noe av dataen støttet opp om hverandre og hvor det var motstridende meninger. Etter hvert oppstod det et narrativ rundt dataen. Et viktig utbytte av denne prosessen var å finne hvilke data som var spesielt interessant og fremtredende.

- **Analyserapport:**

Før denne fasen var alle dataene kodet, gjort om til tema, evaluert og definert. Analyserapport har som formål å presentere funnene på en måte som er forståelig og troverdig for leseren. Analyserapporten og diskusjon blir i denne oppgaven flettet sammen i diskusjonskapittelet. Analyserapporten og diskusjon er ikke bare en presentasjon av data. Dataen legges frem som et narrativ slik at sammenhengen blir åpenbar for leseren. Derfor er analyserapporten og diskusjonskapittelet i denne oppgaven en sammensetning av data i form av tekstfragmenter, som blir sydd sammen av et narrativ som forklarer funnet og hvorfor dette er interessant for problemstillingen.

Tematisk analyse opplevdes som et godt verktøy for analyse av data. Ved å følge fremgangsmåten trinnvis dannet jeg meg en god oversikt over datamaterialet. Sortering av tekstsegmenter fikk frem at flere av respondentene hadde like tanker knyttet til flere av temaene.

4.6 Kvalitetsvurderinger

For å skape troverdighet til funnene i oppgaven er det viktig å vurdere og diskutere validitet, overførbarhet og reliabilitet (Jacobsen, 2021, ss. 227-228).

Validitet går ut på at man vurderer graden av samsvar mellom faktisk virkelighet og den beskrivelsen forskeren gir av virkeligheten (Jacobsen, 2021, s. 228). Det første spørsmålet man kan stille seg er om man har fått tak i riktige informanter. Som ansatt i Luftforsvaret har jeg god kjennskap til organisasjonen. Dermed har jeg gode forutsetninger for å kvalitetssikre at kildene jeg intervjuet, faktisk oppfyller utvalgskriteriene. Videre er det viktig for validiteten at man stiller spørsmål ved om informantene gir riktig informasjon. Informantens nærhet og kunnskap om fenomenet er viktige faktorer i en slik vurdering. Alle informantene var enten unge offiserer eller overordnede i Luftforsvaret og stod derfor nært fenomenet. En svakhet her var derimot at enkelte av informantene hadde begrenset med erfaringer knyttet til tillitsforhold sammenlignet med andre informanter. Kunnskapen om temaet virket derimot å være høy hos samtlige informanter. Dette kom frem under både under intervjuene og samtaler med informantene før og etter intervju.

En potensiell svakhet med oppgaven er at jeg som forsker selv jobber i Luftforsvaret og kjenner noen av informantene fra jobbhverdagen. Dette kan påvirke validiteten ved at

informantene ikke er helt ærlige i sine besvarelser. De kan eksempelvis være redd for å tape ansikt ved å fortelle hvordan situasjonen faktisk er. En annen potensiell svakhet i oppgaven som kan gå ut over oppgavens validitet er at jeg som forsker seg jobber i Luftforsvaret og dermed også har blitt påvirket av URE. En vanlig fallgrube er at man som forsker presenterer data som passer til forskerens forutinntatthet om et fenomen (Jacobsen, 2021, ss. 227-228). Jeg har egne opplevelser, observasjoner og meninger knyttet til effektene av reformen. Det har derfor vært viktig for meg å drøfte mine funn med personer som ikke jobber i Luftforsvaret. På denne måten har jeg sørget for at funnene i oppgaven i minst mulig grad blir påvirket av min forutinntatthet knyttet til temaet.

Overførbarhet går ut på at man stiller spørsmål med hvorvidt funnene gjort i oppgaven også kan generaliseres til andre enn bare informantene man har intervjuet. Dette kan være utfordrende å vurdere i kvalitative studier da antallet informanter ofte er lavt (Jacobsen, 2021, ss. 237-240). En klar svakhet i min oppgave er at problemstillingen er formulert slik at jeg som forsker ønsker å kartlegge tillitsforholdet i Luftforsvaret. Luftforsvaret har mange ulike avdelinger, på forskjellige lokasjoner. Utvalget i denne oppgaven baserer seg på informanter fra kun en av disse lokasjonene. Dermed kan jeg som forsker ikke slå fast at funnene i denne oppgaven faktisk gjelder for hele Luftforsvaret som organisasjon. På en annen side opplevde jeg metning under de to siste intervjuene mine. Metning oppstår når man i et nytt intervju ikke gir noe ny informasjon som er interessant (Jacobsen, 2021, s. 238). Det var med andre ord lite ny informasjon eller nye synspunkter i de siste intervjuene.

Reliabilitet går ut på at man stiller spørsmål ved påliteligheten til undersøkelsesopplegget. Spesielle trekk eller feil i undersøkelsesopplegget kan potensielt påvirke svarene man får i undersøkelsen (Jacobsen, 2021, ss. 242-246). Intervjueffekt går ut på at informanten blir påvirket av opptreden til den som intervjuer. Da temaet tillit kan være utfordrende å prate om, var jeg bevisst på at jeg skulle være både engasjerende og støttende i spørsmålsstillingen. Jeg opplevde selv at informantene raskt ble komfortable i intervjusettingen, og at min valgte fremtreden var med på å gjøre intervjuet avslappet og naturlig.

En faktor som kan påvirke oppgavens reliabilitet er konteksten for intervjuene. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene hvor både unge offiserer og overordnede offiserer arbeider sammen til daglig. Et eksempel på dette er at en av de overordnede offiserene ble intervjuet, samtidig som det var unge offiserer som arbeidet på gangen utenfor rommet vi satt i. Slike faktorer kan potensielt påvirke hvor ærlig informanten er i sine svar om

temaet, selv om det ikke er bevisst fra informantens side. En annen svakhet med oppgavens reliabilitet lå i forberedelsene til intervjuet. Mange informanter hadde vanskelig for å komme med gode eksempler knyttet til temaet. I ettertid ser jeg at jeg burde bedt informantene forberede eksempler knyttet til temaet. Dette kunne bidratt til mer utfyllende og nyanserte svar.

5 Diskusjon

Hensikten med diskusjonen er å knytte sammen funnene med relevant teori, for å deretter presentere analyse og drøfting av funnene. Fokuset vil være på tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret etter URE og eventuelle årsaker til endringer i tillitsforholdet. Hvert drøftingskapittel vil starte med presentasjon av funn og relevant teori, før dette sees i sammenheng og drøftes.

5.1 Tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede etter URE

Som tidligere nevnt sier Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) at man i Forsvaret skal benytte seg av oppdragsbasert ledelse. Denne formen for ledelse baserer seg på desentralisering av beslutningsmyndigheten. Tanken er at det er personellet ved frontlinjen som opplever situasjonen på nært hold, og dermed også har best forutsetning for å ta gode beslutninger. For at dette skal fungere optimalt er det avgjørende at det ligger til grunn et sterkt tillitsforhold mellom over- og underordnet (Forsvaret, 2020).

Basert på antagelser av effekten URE har på Luftforsvaret, som er skissert i innledning og i den empiriske konteksten, kan man anta at tillitsforholdet mellom unge offiserer og overordnede har blitt påvirket i negativ retning. Funne gjort gjennom datainnhentingene forteller at bildet trolig er noe mer nyansert. I2 beskriver dagens situasjon på følgende måte:

Når man da snakket om det, så merket man at offiserene ikke har tillit til at vår utdanning er like god som deres egen og sånn. Men som sagt, når du kommer ut i jobb, hvertfall i vår avdeling eller min avdeling, så merker jeg det egentlig ikke særlig mye da, som egentlig har kommet frem i resten av svaret.» (I2).

Tilsynelatende kan det virke som at inntrykket av unge offiserer er negativt sammenlignet med tidligere, oppleves det ikke som at tilliten er svekket i nevneverdig grad. I6 bekrefter I2 sitt utsagn og sier følgende om sin situasjon: «Og der kan man jo oppleve litt andre fordommer. Men i min avdeling, og min egen erfaring, er at tilliten er der. Fordi jeg tror de stoler såpass mye på at vi har fått den utdanningen vi trenger.». Både I2 og I6 antyder at de hadde en antakelse om at de kom til å oppleve en lav grad av tillit da de begynte å jobbe i sin avdeling etter gjennomført utdanning. Videre peker de på at denne antakelsen ikke har vist seg å stemme i virkeligheten. Begge informantene opplever tillit i møte med sine avdelinger. Som I6 påpeker, opplever de at det er tillit til at utdanningen de har fått er tilstrekkelig god. I4

viser til at det er viktig å gi de unge offiserene tillit fra start for å prøve å finne sin plass:
«Men det jeg ønsker, og det jeg prøver på, det er å vise dem en stor grad av tillit. Og at jeg prøver å være flink til å gi akkurat de der rammene som vi snakket om i sted, og at de skal få lov til å bevege seg fritt innenfor de rammene, for å finne beste måte å løse det på.»

5.1.1.1 Kunnskapsbasert tillit

Ser man på utsagnene nevnte over sett i lys av Lewicki og Bunker (1995) sine tanker om kunnskapsbasert ledelse, kan det virke som at unge offiserer og deres overordnede er i gang med å bygge tillit basert på kunnskap om hverandres handlemønster. Kunnskapsbasert tillit handler om at man mellom en eller flere individer forsøker å bygge kunnskap om hverandres handlemønster. Målet er at man får tillit på bakgrunn av at man kan forutse motpartens handlemønster. Denne formen for tillit bygges over tid. Over tid har overordnede offiserer i Luftforsvaret opparbeidet seg kunnskap om hvordan handlemønsteret til nyutdannede offiserer er. Unge offiserer representerer trolig en ny type offiserer i Luftforsvaret. Kunnskapen om handlemønsteret til nyutdannede offiserer blir antakeligvis derfor utfordret av URE. På bakgrunn av dette er man nå i gang med å bygge ny kunnskap om handlemønsteret til nyutdannede offiserer.

Prøving og feiling i tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede kan være en effektiv måte å tilegne seg denne kunnskapen på. Som flere informanter viser til opplever man at det gis tillit til unge offiserer også etter URE, og at de får rom til å løse oppdrag på den måten de selv finner hensiktsmessig. Selv om denne utviste tilliten utsetter lederen for en viss mengde risiko, virker dette å være en risiko som de overordnede offiserene er villige til å ta:
«(...) av og til går det bra, av og til ikke, og så lærer alle sammen litt.» (I3). Lewicki og Bunker (1995) peker på at god kommunikasjon og gjentatte interaksjoner er viktige byggeklosser i et slikt tillitsforhold. Som leder er det å tillate unge offiserer å prøve og feile trolig en god måte å styrke tillitsforholdet på. Gjennom prøving og feiling har man som overordnet muligheten for å tilrettelegge for å observere hvordan unge offiserer velger å handle. Dermed vil man ha godt grunnlag for å bygge kunnskapsbasert tillit mellom unge offiserer og deres overordnede. Om man på andre siden gir lite tillit og er sterkt kontrollerende ovenfor unge offiserer, vil man trolig skape færre arenaer for å opparbeide seg kunnskap om forventet handlemønster. I5 oppsummerer dette poenget med følgende utsagn:
«Så jeg pleier å holde meg igjen litt og ikke gripe inn. Så har vi gått på noen kvister. Men det tenker jeg at det er en risiko jeg er villig til å ta da fordi oppsida er mye større enn nedsida.». Denne villigheten til å ta risiko med hensikt å skape sterkere tillitsforhold er trolig en god

fremgangsmåte. Tillit basert på kunnskap oppleves ofte som sterkere og mindre sårbar om noen av partene skulle opptre på en mindre tillitsfull måte (Lewicki & Bunker, 1995, ss. 121-122).

5.1.1.2 Institusjonell tillit

Selv om man kan anta at det har oppstått skepsis knyttet til innholdet og oppbygningen av utdanningen etter innføringen av URE, virker det som om overordnede offiserer fortsatt har tillit til utdanningen. Som I6 nevner virker det som at overordnede offiserer fortsatt føler at utdanningspakken som gis i dag er tilstrekkelig for at nyutdannede offiserer skal fylle sin rolle i sin avdeling. Dette kommer på tross av at overordnede offiserer tilsynelatende har lite kunnskap og innsikt om nøyaktig hva den nye utdanningsmodellen inneholder og kvaliteten på dette. En mulig forklaring på hvorfor tilliten til unge offiserer fortsatt er sterk i Luftforsvaret kan ligge i tilliten man har til Forsvaret som institusjon. Luhmann (2017) trekker frem institusjonell tillit som en form for tillit hvor man har tillit til institusjonen fremfor relasjonell tillit mellom individer. Det kritiske synet på den nye typen utdanning som er blitt innført etter URE virker derfor ikke å ha medført kritiske konsekvenser for tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede.

I tillegg til I6 sitt utsagn om at man har tiltro til at utdanningen som blir gitt unge offiserer er tilstrekkelig sier I1 følgende: *«For jeg vet at man har kommet dit av en grunn, du har først og fremst kommet inn på Krigsskolen av en grunn og du har kommet ut av Krigsskolen av en grunn.»* (I1). Slik I1 beskriver det fremstår det som at man har fortsatt har tilstrekkelig tillit til utdanningsinstitusjonene sin seleksjonsprosess og evnen til å utdanne offiserer. Institusjonell tillit påvirker også overordnedes vurdering av sin egen villighet til å ta risiko (Luhmann, 2017). Om man har sterk institusjonell tillit vil man også kunne sitte på en følelse av at man kan ta mer risiko på bakgrunn av en grunnleggende forventning om at systemet i institusjonen kommer til å fungere som det skal. Selv om det virke som at den institusjonelle tilliten har blitt svekket sammenlignet med slik den var før URE, fremstår den fortsatt sterk nok blant de overordnede offiserene til at de velger å stole på nyutdannede offiserer. På den andre siden virker det derimot som at dette primært gjelder situasjoner som innebærer lav grad av risiko. I skarpe situasjoner som innebærer høyere grad av risiko sier I1 følgende: *«Jeg tror tilliten kan brites ned eller kan brytes lettere hvis det kommer til rene skarpe operative situasjoner.»*. I4 underbygger videre viktigheten av et sterkt tillitsforhold i mer risikofylte situasjoner: *«Så det er jo, i mer skarpe situasjoner enn det vi sitter i, med konstant temperatur og kaffe på kanna, så er det jo enda viktigere.»*

5.1.1.3 Swift trust

Man er i dag tilsynelatende i en situasjon hvor unge offiserer og deres overordnede gjensidig forsøker å utforske hverandres handlingsmønster, og dermed bygge et sterkt tillitsforhold. Om man derimot bli satt i en situasjon som krever at tillitsforholdet allerede er sterkt, kan man derimot potensielt møte på et par utfordringer. Swift trust, eller hurtig tillit, er et fenomen som kommer frem i situasjon som krever høy grad av tillit mellom individer, til tross for at man har en begrenset historikk av interaksjoner. Antagelser om tilstrekkelig kompetanse, at individene i sine roller har blitt valgt til rollen på bakgrunn av at de er kvalifisert og overføring av tillit er nøkkelfaktorer for at man skal klare å etablere tillit hurtig (Lester & Vogelsang, 2012). Det empiriske datamaterialet peker i retning av at offisersutdanningen har fått et mer negativt rykte etter URE enn det offisersutdanningen hadde ført URE. Tillit gis likevel i situasjoner som oppleves som mindre risikofylte, da overordnede offiserer ser verdien av at man får prøve og feile. I mer risikofylte situasjoner vil man derimot ha behov for å bygge sterk tillit hurtig. Da man virker å begrenset med relasjonell historikk vil man trolig se til unge offiserers antatte kompetanse og ferdigheter for å vurdere tillit. Overordnede offiserer virker å ha et bilde av at utdanningen etter URE er av en lavere kvalitet enn tidligere. Derfor vil man trolig i en skarp situasjon som krever hurtig etablering av sterk tillit ha en lavere grad av tillit til unge offiserer.

På den andre siden er det slik at om man får gjentatte opplevelser hvor man opplever at unge offiserer klarer å fungere godt med den kompetansen de har fått gjennom sin utdanning, og klarer å dele denne med andre i organisasjonen, vil man kunne styrke grunnlaget for hurtig tillitsbygging. Overføring av tillit er også en viktig faktor i denne settingen. Om man opplever at man har tillit til en person, vil man også kunne overføre denne tilliten til en annen person som har samme funksjon eller lignende stilling. Denne formen for tillit er derimot dynamisk og sårbar. Om individene i en gruppe som baserer seg på hurtig tillitsbygging opptrer på en måte som ikke stemmer overens med forventningene vil tilliten kunne forsvinne like hurtig som den ble etablert (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). Om man først klarer å etablere tillit unge offiserer, vil man trolig også klare å overføre denne tilliten til nye offiserer som starter i deres avdeling etter endt utdanning i fremtiden. I militære organisasjoner har antagelser om kompetanse vist seg å være spesielt definerende i etableringen av hurtig tillitsbygging (Hyllegren, et al., 2011) (Lester & Vogelsang, 2012).

5.1.2 Delkonklusjon

Tillitsforholdet mellom unge offiserer og overordnede i Luftforsvaret fremstår som nyansert ut ifra funnene i avsnittet over. Det er derfor vanskelig å si nøyaktig hvor mye det har endret seg i praksis etter innføringen av URE. Det man ser er at til tross for en antagelse om svekket tillit basert på skepsis og usikkerhet knyttet til den nye utdanningsmodellen, så indikerer den empiriske dataen at tilliten til unge offiserer faktisk er til stede og fungerer i Luftforsvarets avdelinger. Tilliten som gis i avdelingene virker å begrunnes i at man ønsker å skape kunnskapsbasert tillit gjennom prøving og feiling. Den institusjonelle tilliten i Luftforsvaret fremstår også som robust nok til at den betrygger overordnede offiserer, som er usikre på kvaliteten i den nye utdanningspakken. Likevel gjenstår det å se hvordan denne tilliten som nå er under konstruksjon, vil overleve i møte med mer risikofylte situasjoner. I slike situasjoner kan tillitsforholdet vise seg å være sårbart. Sett i lys av funnene i første diskusjonskapittel er det grunn til å tro at tillitsforholdet kan være mer sårbart nå enn før URE. Det blir viktig for ledere av unge offiserer i fremtiden fortsetter å legge til rette for tillitsbygging. På denne måten vil man i fremtiden være best mulig forberedt på situasjoner hvor et sterkt tillitsforhold vil kunne være avgjørende. I tillegg til endringer i den kunnskapsbaserte tilliten og din institusjonelle tillit, kommer det frem av den empiriske dataen at det er flere faktorer som er påvirket av URE. Disse faktorene vil kunne ha direkte eller indirekte påvirkning av tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede. I neste delkapittel drøftes disse.

5.2 Årsaker til endringer i tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede

Gjennom analyse av intervjuene i denne studien kommer det frem at mange av informantene virker å klare meninger rundt hva man skal kunne forvente av en offiser. Videre peker funnene i retning av at man har lavere forventninger til offiserer som er utdannet etter innføringen av URE. I1 beskriver situasjonen på følgende måte: «Og det er veldig urettferdig også for dem som er unge offiserer nå. Fordi ryktet deres er ikke så veldig godt, og det er ikke basert på erfaring i det hele tatt». I1 antyder her at ryktet unge offiserer her i dag ikke kommer av at man har negative erfaringer med offiserer. Det virker som at flere av informantene deler de samme tankene:

«Og så synes jeg det er svært urettferdig overfor dem som kommer ut da. Vi gir dem dårlige kort fra start. Og jeg tror de kanskje er bevisst det selv også, som i hvert fall er veldig. Så det er de ryktene jeg har ...» (I5).

Her forteller også I5 at det virker som at de unge offiserene har fått et dårlig rykte. Det fremstår av sitatet at de unge offiserene selv er bevisst at de har et dårlig rykte når de startet i arbeid etter endt utdanning. Begge informantene virker å kjenne på en urettferdighet ovenfor disse unge offiserene, da de starter med et dårlig utgangspunkt når de begynner å jobbe i sine avdelinger. I1 forteller at det virker som at ryktet stammer fra at nyutdannede offiserer er yngre enn før: *«Ref. det med at man tuller med at man går rett fra russetreff til offisersutdanning. Og det synes jeg, det er på en måte de ryktene som på et eller annet vis har satt seg litt»*. Ser man alle utsagnene i sammenheng kan det virke som at ryktet som unge offiserer har fått stammer fra endringene i rekrutteringsmassen som URE har ført med seg.

«Og så er det jo andre på kanskje litt høyere nivåer, som ikke er direkte over meg da, men som kan, kanskje virke mindre tillitsfulle, men det er mer sånn at de tuller med det at vi er unge og sånt» (I2).

Både informant 1 og 2 sier at det i organisasjonen snakkes om at de nye offiserene er unge og uerfarne og at de overordnede er kritisk til deres unge alder etter endt utdanning. Om man ser på dataen fra de overnevnte informantene virker det som at ryktet til unge offiserer har oppstått grunnet lavere alder, og antagelser knyttet til dette.

5.2.1.1 Rykter

Uformell kommunikasjon i form av rykter foregår kontinuerlig i alle organisasjoner. Rykter har en sterk definisjonsmakt. Ryktespredning kan fungere som et supplement til den formelle kommunikasjonen i organisasjonen. Det kan kompensere for manglende eller uklare informasjon om ulike situasjoner. Gjennom småprat og rykter skapes det en felles virkelighetsoppfatning i organisasjonen (Ekman, 2004). Det kan fremstå som at ryktene til unge offiserer ikke er fortjent. De er ikke basert på erfaring, men heller en antagelse av at lavere alder og mindre erfaring vil føre til at kvaliteten på de unge offiserene går ned. Flere av de overordnede offiserene er trolig spente på hvordan unge offiserer som er utdannet etter URE kommer til å fungere i deres avdeling. Da de selv ikke har tilstrekkelig med erfaring fra samarbeid med disse unge offiserene enda, vil rykter være en enkel måte å fylle informasjonsbehovet deres på. Dermed er det trolig slik at overordnede offiserers bilde av unge offiserer i dag er preget av at man i sin søken etter informasjon, benytter seg av rykter for å danne seg et bilde av den nye typen offiserer. På den andre siden vil det trolig være slik at etter hvert som overordnede offiserer får flere erfaringer i samarbeid med unge offiserer, så

vil man ha mindre behov for å støtte seg på rykter for informasjon. Etter hvert vil informasjonen basert på rykter byttes ut med informasjon basert på egne erfaringer.

Videre antyder flere av informantene at det har oppstått et miljø hvor man spøker og gjør narr av de unge offiserene. Uttalelser om at de unge offiserene går rett fra russetiden til offisersutdanning er trolig med på å bevisstgjøre de unge offiserene om at deres rykte er negativt. Rykter oppstår ofte på bakgrunn av at man ønsker å skade andres omdømme og trenger ikke basere seg på det som er sant. Ryktespredning kan ha en sterkt underholdende effekt som skaper spenning og humor på arbeidsplassen. Denne spenningen og humoren kan derimot virke svært belastende for individene som blir utsatt for ryktene (Michelson & Waddington, 2010). Unge offiserer som er utdannet etter URE virker å oppleve en variasjon av skepsis knyttet til deres egen utdanning. Samtidig antydes det at det har oppstått et miljø, hvor man spøker med unge offiserers lave alder og antatte lavere kompetanse. Som I1 og I5 sier gir dette unge offiserer er urettferdig grunnlag, da mye av skepsisen og humoren virker å være knyttet til antagelser.

På den andre siden virker det som at flere av de overordnede offiserene allerede har erfart hvordan de unge offiserene fungerer i deres avdeling. Dette inntrykket virker ikke å være like negativt som ryktene vil ha det til:

«De har ikke levde like lenge, de har ikke vært med på like mange ting, og de har ikke vært i forsvaret, og på en måte blitt kjent med kulturen og normene og alt dette greiene her. Så det skjønner vi jo, og det er greit. Og da må vi bare tilpasse oss det. For det er jævlig flinke folk. Det er ingenting galt med dem.» (I5)

I2 underbygger dette sitatet og sier følgende: *«Men utover det så har jeg egentlig merket det mye mindre enn man kanskje skulle ventet på grunn av det som ble sagt på skolen da, eller det man har hørt fra andre mens man gikk på skolen.» (I2)*. Både I5 og I2 forteller erfaringene fra samarbeid mellom unge offiserer og deres overordnede ikke er like negative som man skulle tro ut ifra ryktene. For ledere som skal lede unge offiserer i Luftforsvaret i fremtiden vil det trolig være viktig å dele disse positive erfaringene med andre ansatte i organisasjonen. Rykter trenger ikke nødvendigvis alltid å være negative eller ment for å skade andres omdømme. Rykter kan som tidligere nevnt ha en sterk definisjonsmakt (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 287). Slik situasjonen fremstår i dag er det blitt definert at unge offiserer ikke er like flinke i jobben sin som nyutdannede offiserer før var. Om overordnede offiserer i Luftforsvaret klarer

å formidle sine positive erfaringer i samarbeid med unge offiserer til resten av organisasjonen, kan man trolig klare å snu dette ryktet til noe positivt.

5.2.1.2 Motstand mot URE

Det negative ryktet til de unge offiserene virker også å stamme fra andre faktorer enn manglende erfaring. Det har tilsynelatende også oppstått en motstand mot endringene URE har medført: *«Ting har jo fungert godt i mange år da. De som har vært her lenge vet at det har fungert. Forandring er skummelt»* (I6). Her antyder I6 at URE fører med seg endel endringer til et utdanningssystem som tilsynelatende har fungert godt i mange år. Det at man vet lite om hvordan situasjonen kommer til å bli i etterkant av URE oppleves som skremmende. I3 bekrefter også at det er oppstått en skepsis rundt endringene reformen har medført:

«Ja, men poenget er jo bare at utdanningen er ny, og siden de som gikk den gamle skolen ikke kjenner til det nye utdanningsløpet da, at de på en måte tenker at det sikkert ikke er like bra som de gikk selv da. Fordi de ser det utenifra» (I3).

Det virker som at det har oppstått en skepsis i Luftforsvaret rundt URE og de endringene denne reformen har ført med seg. Jacobsen (2004) skriver om man som medarbeider går gjennom ulike reaksjonsfaser når en endring blir presentert i organisasjonen. Følelser spiller også en sentral rolle i en endringsprosess. Det er ikke alltid slik at ansatte motsetter seg en endring av prinsipielle årsaker. Ofte er det slik at grunnen til at motstand mot endring oppstår er at man som enkeltindivid eller organisasjon forsvarer noe som man mener er den riktige måten å gjøre ting på (Irgens, 2011). Det er ikke en overraskelse at det har oppstått motstand mot endringene URE fører med seg. Overordnede offiserer føler trolig på at den gamle modellen for utdanning fungerte veldig godt, og at den når er endret til noe som ikke fungerer like godt. Mange av offiserene er produkter av den gamle formen for utdanning selv, og har knyttet identitet til denne utdanningen. Det at overordnede offiserer ytrer skepsis til URE er det trolig på bakgrunn av at de prøver å forsvare noe som de mener er riktig. Sett opp imot funnene i forrige kapittel virker tilliten å være til stede i Luftforsvaret på tross av et negativt rykte knyttet til unge offiserer og motstand mot URE. Dette kan bety at man befinner endringsprosessens fjerde fase, utprøvingsfasen (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 378). Flere overordnede offiserer har nå slått seg til ro med at endringen ikke vil bli reversert, og prøver nå aktivt å finne gode løsninger på hvordan man kan få unge offiserer til å yte best mulig.

En annen av de mest sentrale grunnene til at motstand mot endring oppstår er at man frykter det ukjente. Det å gå fra en tilstand preget av stabilitet og sikkerhet, til en ny tilstand hvor man kjenner på usikkerhet og rådvillhet vil kunne føles ubehagelig. En annen sentral årsak kan være frykten for tap av identitet til jobben man har. I en endringsprosess kan den ansattes verdi i organisasjonen bli truet. I tillegg kan den ansattes mening med jobben forsvinne. I slike situasjoner kan man sitte med en følelse av at man etter endringen tenker at alt man har gjort før i jobben er forgjeves (Bolman & Deal, 2009). Selv om det er fem år siden URE formelt sett ble innført er det trolig fortsatt knyttet endel usikkerhet til hvordan fremtiden kommer til å se ut etter hvert som disse offiserene blir mer erfarne. I6 antyder at det er utfordrende for mange å sette seg inn i hvordan den nye utdanningen er bygget opp og fungerer: «Og de synes jo sikkert selv at det har fungert veldig bra for dem. Jeg tror det er vanskelig å sette seg inn i hvordan de nye utdanningene fungerer». Dette underbygger I3 sitt utsagn om at mange offiserer trolig har begrenset med kunnskap og innsikt i hvordan den nye utdanningsmodellen fungerer. Det er derfor nærliggende å anta at det har oppstått motstand mot endring med bakgrunn i usikkerhet til URE og eldre offiserers identitet knyttet til den gamle formen for utdanning. For overordnede offiserer i Luftforsvaret vil det være viktig å bevisstgjøre andre offiserer om disse mekanismene. Motstanden vil trolig kunne reduseres gjennom informasjon og kunnskap om den nye utdanningsmodellen. Som nevnt tidligere i kapitlet begynner også mange overordnede offiserer i Luftforsvaret å få sine første erfaringer av samarbeid med unge offiserer som er utdannet etter URE. Disse virker å være positive. Sett opp imot Jacobsen (2004, s. 378) sine reaksjonsfaser i endringsprosesser er man derfor nå trolig i fase fire. Her har man mot egen vilje akseptert endringen ved URE og prøver nå å finne gode måter å implementere endringene i Luftforsvaret på. Som I1 uttrykker det:

Jeg mener at alle ledere, selvfølgelig på alle nivåer, men spesielt den som leder de som kommer ut, den som leder unge ledere, de må frigjøre seg litt fra den gammeldagse militære tanken (...) Og så må vi styre det personellet i den retningen der de kan levere best. Så vi har de folkene vi har, da. Da må vi spille på de styrkene vi har.

Som I1 beskriver i sitatet ovenfor, ligger trolig mye av nøkkelen til å redusere motstanden mot endring at man klarer å legge fra seg tanken om at alt var mye bedre før. I så fall vil dette sannsynligvis kreve en endring i hvilke forventinger man har til unge offiserer og hva disse skal kunne når de starter i jobb etter endt utdanning. Som I2 beskriver er ikke dette bare et lederansvar, men også noe som de unge offiserene må bidra med: «Det første er jo en god

forventningsavklaring, der vi er helt ærlige på hva vi kan og ikke kan. Og sjefen er helt klar og tydelig med hva de forventer av oss, utenfor det vi kan. Og så også tydelig på hva vi trenger å lære oss i løpet av nærmeste fremtid.» Forventningsavklaringer og åpenhet i samarbeidet mellom unge offiserer og deres overordnede vil trolig være viktig for å lykkes med endringsprosessen. På denne måten kan man sammen finne ut av hvordan en på best mulig måte kan tilpasse seg den nye hverdagen for offiserer i Luftforsvarets avdelinger.

5.2.1.3 Organisasjonskultur

På den andre siden vil det å endre tankesettet og forventningene trolig ikke være en enkel prosess, da disse ofte er knyttet til kultur. Kultur henger ofte tett sammen med arbeidsoppgaver og kompetanse. Kultur er et sett av felles tanker og meninger som oppstår innad i en gruppe mennesker (Schein, 1985). Disse felles tankene og meningene henger ofte tett sammen med at denne gruppen har et sett med antagelse om ulike temaer. Disse felles antakelsene oppstår som følge av ekstern interaksjon og intern integrasjon. Ekstern interaksjon går ut på at man tilpasser kulturen etter hvert som omgivelsene rundt gruppen endrer seg. Intern integrasjon går ut på at man tilpasser kulturen etter hvert som man lærer seg å samarbeide og kommunisere innad i en gruppe. En kultur er også kun levedyktig om gruppen mener at disse felles antagelsene er riktige. Kulturer testes stadig mot virkeligheten etter hvert som de praktiseres (Schein, 1985). Subkulturer kan også oppstå innad i en gruppe mennesker. Denne formen for kulturer har en tendens til å skape konflikt i møte med hverandre. Dette skjer fordi medlemmene av de ulike subkulturene har en klar mening om at sin egen kultur er den riktige. Salk (1997) trekker frem fire ulike utfall som kan komme av at ulike kulturer møtes: Blanding, dominans, konkurranse og splittelse.

Om man ser på de overnevnte faktorene, kan man se at kultur trolig spiller en rolle i hvorfor unge offiserer har fått et dårlig rykte, og at motstand mot URE har oppstått. Ryktene som har oppstått rundt unge offiserer kan trolig stamme fra at unge offiserer representerer en ny kultur. Når denne kulturen møter den kulturen offiserene som ble utdannet på gammelt utdanningssystem representerer, kan det oppstå konflikt. Overordnede offiserer tenker fortsatt at deres kultur som de fikk gjennom den gamle utdanningsordningen fortsatt er den riktige. Her har det sannsynligvis oppstått en konkurranse mellom de to ulike kulturen, hvor offiserene som er utdannet gjennom det gamle utdanningssystemet prøver å overbevise om at deres kultur er den beste. Dette er en lite effektiv måte å skape godt samspill og samarbeid på inn i fremtiden. For å unngå at man skaper en «vi mot dem» mentalitet, vil man helst ønske at man blander de to ulike antagelsene om virkeligheten. På denne måten vil man kunne trekke

det beste ut av begge kulturene. Selv om mange av de overordnede offiserene trolig er av den oppfatning av at sin kultur er best, vil det trolig også være positive aspekter ved de unge offiserenes kultur. En av hovedpoengene med URE er for eksempel at man ønsker å skape en kultur hvor man i offiserskorpset legger til rette for et tettere samarbeid mellom de ulike forsvarsgrenene. Gjennom gode forventningsavklaringer og åpenhet kan man klare å trekke det beste ut av gammel og ny kultur. Om man ikke får til dette vil man fort kunne ende opp med en dominanssituasjon hvor kulturen til de overordnede offiserene står så sterkt at det vil være utfordrende for unge offiserene å finne sin plass.

5.2.2 Delkonklusjon

Når man ser på eventuelle årsaker til at tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede har endret seg kan man trekke frem noen definerende faktorer. Det første er at unge offiserer har fått et negativt rykte i Luftforsvaret. Ryktet har i liten grad oppstått på bakgrunn av egne negative erfaringer, men heller av at man har antagelser knyttet til effektene av URE. Flere ledere virker derimot å ha gjort seg erfaringer knyttet til samarbeid med unge offiserer. Disse gjenspeiler tilsynelatende ikke den beskrivelsen som ryktene legger opp til. Erfaringene som er gjort virker å være positive. Disse positive erfaringene vil være viktig for ledere i Luftforsvaret å formidle intern i organisasjonen etter hvert som de oppleves. På denne måten kan man bidra til å spre et positivt rykte knyttet til unge offiserer. Dette vil trolig også kunne redusere motstanden og skepsisen knyttet til URE. Videre virker det som at det har oppstått en motstand mot endringen URE fører med seg på bakgrunn av usikkerhet. Det kan blant annet forklares med at reformen utfordrer den eksisterende kulturen i Luftforsvaret. Overordnede offiserer i Luftforsvaret er redd for at URE skal endre på noe som har fungert i mange år. På bakgrunn av dette virker det nå som at flere er usikre på hvilke effekter reformen vil har i det lange løp. Offiserer utdannet innenfor den gamle utdanningsordningen virker også å være sikre på at deres utdanning var bedre og regner derfor den som den riktige måten å drive utdanning på. Dermed kan det vise seg å bli vanskelig å løsrive seg fra den gamle måten å tenke utdanning på. Det kan derimot virke som at man nå er i ferd med å finne ut av hvordan man skal klare å tilpasse seg den nye situasjonen. Gjennom gode forventningsavklaringer mellom unge offiserer og deres overordnede vil man trolig klare å tenke nytt og dermed trekke det beste ut av begge kulturene disse to typene offiserer representerer.

6 Avslutning

Denne studien har undersøkt tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede, med utgangspunkt i følgende problemstilling: *«Har tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret endret seg etter innføringen av URE, og hva er eventuelle årsaker til at tillitsforholdet har endret seg?»*

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode i har jeg fått inngående innsikt i hvordan utvalgte unge offiserer og deres overordnede oppfatter egne tillitsforhold i Luftforsvaret. Oppgaven har benyttet abduktiv metode, hvor hensikten ikke er å være konkluderende, men heller finne plausible årsaksforklaringer til et fenomen eller situasjon.

For å svare på del en av problemstillingen har jeg sett den opplevde tilliten mellom unge offiserer og deres overordnede i dag. Til tross for skepsis og usikkerhet knyttet til URE viser de empiriske dataen til at tillit er til stede og fungerer godt. Dette var et overaskende funn for meg som forsker, da jeg selv antok at tilliten var lav grunnet negativt rykte knyttet til unge offiserer. Tilliten gis likevel da det virker som at man ser viktigheten av å bygge kunnskapsbasert tillit gjennom prøving og feiling. Videre virker den institusjonelle tilliten i Luftforsvaret å være robust nok til at den fortsatt er sterk, selv om det har oppstått en skepsis rundt den nye utdanningen. Som dataen viser til har man fortsatt tillit til at den utdanningen som gis er av tilstrekkelig kvalitet. Dermed har man fortsatt tillit til at unge offiserer klarer å løse tildelte oppgaver i sin avdeling. Likevel kan det fremstå som at mye av den tilliten som gis blir gitt når oppgaven som delegeres innebærer mindre grad av risiko. Det er vanskelig å forutse hvordan tillitsforholdet fungerer i situasjoner hvor sterkt tillitsforhold er avgjørende. Dataen forteller derimot om at flere av faktorene som må være på plass for å bygge hurtig tillit trolig har blitt svekket etter URE. I fremtiden blir det derfor viktig for unge offiserer og deres ledere å fortsette med fokuset på tillitsbygging i hverdagen. På denne måten vil man ha best mulig forutsetninger i situasjoner hvor innsatsen og risikoen er stor.

For å svare på del to av problemstillingen har jeg utforsket plausible årsaker til at endringer i tillitsforholdet har oppstått. Den første mulige årsaken peker på at unge offiserer har fått et negativt rykte i Luftforsvaret, sammenlignet med det ryktet nyutdannede offiserer hadde før implementeringen av URE. Ryktet virker ikke å være basert på negative erfaringer, men heller en grunnleggende skepsis rundt kvaliteten på den nye utdanningspakken unge offiserer får. Dermed vil trolig flere unge offiserer starte med mindre tillit når de begynner i sin

avdeling, enn det nyutdannede offiserer gjorde før. Videre kommer det frem at flere unge offiserer og deres overordnede allerede har hatt flere positive erfaringer fra samarbeid. For ledere i Luftforsvaret vil det være viktig å bidra til spredning av disse positive erfaringene videre utover i organisasjonen slik at skepsisen og usikkerheten knyttet til kvaliteten på offisersutdanningen kan bli snudd til noe mer positivt.

Flere informanter peker også på en redsel for å miste en utdanning og et system som tilsynelatende har fungert bra i mange år før URE ble implementert. Denne frykten har trolig også forsterket skepsisen til de nyutdannede unge offiserene. Kultur fremstår også som en viktig faktor for å forklare hvorfor man er skeptisk til den nye utdanningspakken.

Overordnede offiserer virker å ha en overbevisning om at deres bakgrunn og utdanning er av høyere kvalitet enn utdanningen som gis i dag. Det kan derfor vise seg å bli en utfordring å løsrive seg fra den gamle måten å tenke utdanning på, og endre sine forventninger til hva en offiser skal kunne. Det virker derimot som man nå er inne i en fase hvor man jobber med å tilpasse seg situasjonen etter URE. Gjennom gode forventningsavklaringer mellom unge offiserer og deres overordnede vil man kunne legge forholdene til rette for å tenke nytt og dermed trekke det beste ut av ny og gammel kultur.

Samlet sett viser funnene til at man til tross for at unge offiserer har fått et negativt rykte, er tillitsforholdet mellom dem og deres overordnede til stede. Det er vanskelig å si nøyaktig hvor mye tillitsforholdet har endret seg som følge av URE. Funnene viser derimot at mange av forutsetningene som må være på plass for å skape sterke tillitsforhold trolig har blitt svekket. Unge offiserer og deres overordnede virker å daglig engasjere seg i tillitsbyggende prosesser. Det vil trolig være viktig at man fortsetter å sette fokus på tillitsbygging, slik at man i fremtiden får det beste ut av unge offiserer og sikrer godt samarbeid mellom unge offiserer og deres overordnede.

6.1 Forslag til videre forskning

Studien har kartlagt hvordan tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede fungerer i Luftforsvaret etter URE. Det kommer frem gjennom intervjuene at mange offiserer enda har noe begrenset erfaring fra samarbeid med unge offiserer.

Oppgaven har avdekket at unge offiserer og deres overordnede har startet prosessen med å utforske hvordan man konstruktivt skal samarbeide, til tross for skepsis og antagelser knyttet til unge offiserer. Det det være interessant å se om denne positive utviklingen fortsetter i

fremtiden. Derfor vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en tilsvarende studie om to til tre år.

7 Referanseliste

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ss. 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, A. M., & Dineen, B. R. (2009, 04). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management: Vol. 35*, ss. 327-347.
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2018). *Operativ Psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat. Om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Forsvaret. (2018). *Forsvarets Doktrine for Luftoperasjoner*.
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.
- Forsvaret. (2022, 09 26). *Forsvaret.no*. Hentet fra Befalsutdanning:
<https://www.forsvaret.no/utdanning/befalsutdanninger/befalsutdanning>
- Forsvaret. (2022, jan 23). *Oppgavene våre*. Hentet fra Forsvaret.no:
<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/oppgaver>
- Forsvaret. (2023, nov 30). *Bachelor - ledelse og luftmakt*. Hentet fra Forsvaret.no:
<https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger/militaere-studier-fordypning-i-ledelse-og-luftmakt>
- Forsvaret. (2023, 07 19). *Forsvaret.no*. Hentet fra Luftforsvaret:
<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/luftforsvaret>
- Guinot, J., & Chiva, R. (2019). Vertical Trust Within Organizations and Performance: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, ss. 196-227.

- Haig, B. D. (2014). *Investigating the Psychological World: Scientific Method in the Behavioral Sciences*. Cambridge: The MIT Press.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publications.
- Hyllegren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjoberg, M., Eid, J., & Olsen, O. K. (2011). Swift trust in leaders in temporary military groups. *Team Performance Management*, ss. 354-368.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Berset: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og Funksjon*. Oslo: Cappelen Damm.
- Lee, T. W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. SAGE Publications.
- Lester, P. B., & Vogelsang, G. R. (2012). Swift Trust in Ad Hoc Military Organizations: Theoretical and Applied Perspectives. I J. H. Laurence, & M. D. Matthews, *The Oxford Handbook of Military Psychology* (ss. 176-186). Oxford Academic.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. I R. M. Kramer, & T. Tyler, *Trust in Organizations* (ss. 114-140). London: SAGE Publications.
- Luhmann, N. (2017). *Trust and Power*. Polity Press.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, ss. 709-734.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. I R. M. Kramer, & T. R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 166-196). London: Sage Publications.
- Michelson, G. A., & Waddington, K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences and Controversies. *Group & Organization Management Vol. 35*, ss. 371-390.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Regjeringen. (2019). *Regjeringen.no*. Hentet fra Prop. 1 S (2018-2019): <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20182019/id2613164/?ch=3>
- Salk, J. (1997). Partners and Other Strangers. *International Studies of Management and Organization*, ss. 48-72.
- Schein. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). *The Corporate Culture Survival Guide*. New Jersey: Wiley.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

for behandling av personopplysninger

Meldeskjema
14.09.2023, 20:26



[Meldeskjema](#) / [Tillitsforhold i Luftforsvaret](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
978271	Automatisk	11.09.2023
Tittel		
Tillitsforhold i Luftforsvaret		
Behandlingsansvarlig institusjon		
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen		
Prosjektansvarlig		
Frank Holsen		
Student		
Tor Aksel Berset		
Prosjektperiode		
18.08.2023 - 31.12.2023		
Kategorier		
personopplysninger		
Alminnelige		
Lovlig grunnlag		

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

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

De registrerte er over 15 år

Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;

Rasemessig eller etnisk opprinnelse

Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning

Fagforeningsmedlemskap

Genetiske data

- Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
 - Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som
- befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene

De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

<https://meldeskjema.sikt.no/64fae875-00f2-430d-96b7-7c6db42a560c/vurdering>
14.09.2023, 20:26

Side 1 av 2 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
-
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
-
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
-
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
-

Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene

Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra

Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

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

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt. <https://meldeskjema.sikt.no/64fae875-00f2-430d-96b7-7c6db42a560c/vurdering>

Vedlegg 2: Godkjenning fra Forsvarets Høyskole (FHS)

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

DEL 1: INFORMASJON OM PROSJEKTET OG SØKEREN				
1. Prosjektittel				
Tittel: Tillitsforhold i militært lederskap				
2. Søker (prosjektleder)				
Navn: Tor Aksel Berset			Stilling/akademisk grad: Masteroppgave	
Institusjon: Norges Arktiske Universitet (UIT)				
Arbeidssted (institusjon/avdeling): 131 LV Ørland				
Adresse (arbeidssted): Ørland Flystasjon			Postnr.: 7130	Poststed: Brekstad
Telefon:		Mobil: 46963534	E-postadresse: toraksel96@hotmail.com	
3. Forskningsansvarlig (eventuelt veileder)				
Navn	Stilling	Institusjon	Telefon	E-postadresse
Frank Holen	Førsteamanuensis	UIT	77646174	frank.holen@uit.no
4. Andre medarbeidere (som skal ha tilgang til dataene)				
Navn	Stilling	Institusjon	Telefon	E-postadresse
5. Prosjektbeskrivelse - kort (vennligst legg ved utfyllende beskrivelse som vedlegg 1)				
A) Formål:	Masteroppgave			
B) Problemstilling:	Hvordan oppfattes tillitsforholdet til unge offiserer fra deres overordnede i Luftforsvaret, og hvordan påvirker dette oppdragsløsningen i organisasjonen?			
C) Forskningsmetode:	Kvalitativ studie/Individuelt intervju			
D) Prosjektets varighet:	Prosjektstart: 13.09.2023 Prosjektslutt: 01.01.2024			
E) Finansieringskilde(r)/ oppdragsgiver:	UIT			
F) Publikasjoner (produkter):	Masteroppgave			
6. Søknadsdato og underskrift søker				
7. Lokal godkjenning (forskningsansvarlig ved institusjonen/ veileder)				
Institusjon:			Bemyndiget/underskrift:	

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

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

8. Meldeplikt / konsesjon

A) Skal studien behandle personopplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>
B) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>
C) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal søknad og godkjenning vedlegges (vedlegg 2).	1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/> 2. Personvernombud for forskning (NSD): <input type="checkbox"/> 3. Regionaletisk komite (REK): <input type="checkbox"/> 4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/>
9. Datakilder (datasett)	
A) Navn på register:	
B) Utvalget (kriterier, målgruppe, antall):	
C) Uttømmende liste over alle variabler skal vedlegges (vedlegg 3).	Variabelliste: <input type="checkbox"/>
D) Begrunnelse for hvorfor utlevering av data er nødvendig for å utføre prosjektet:	
E) Kobling til andre register?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/> Dersom «ja» skal uttømmende liste over alle register vedlegges (vedlegg 4). Kobling mot flere register skal avtales med SSB, som foretar koblingen og aidentifiserer informasjonen før overlevering.

DEL 3: SØKNAD OM TILLATELSE TIL Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERSØKELSER/ INTERVJU/ TESTER I FORSVARET

(Del 1 må være utfylt før behandling av del 3)

10. Meldeplikt / konsesjon / andre tillatelser

D) Skal studien behandle personopplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/>
E) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/>
F) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal godkjenning vedlegges (vedlegg 2).	1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/> 2. Personvernombud for forskning (NSD): <input checked="" type="checkbox"/> 3. Regionaletisk komite (REK) 4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/>
G) Godkjenning fra berørte avdeling(er) i Forsvaret (vedlegg 3).	5. Avdeling(er): 132 Luftving (Godkjenning finnes på FIS-B)

11. Gjennomføring

A) Utvalg (kriterier, målgruppe, antall, avdeling):	Unge offiserer (mellom 0-3 års ansiennitet etter KS) og deres overordnede. 6 deltakere fra begge disse målgruppene. Alle deltakere er fra 132 Luftving.
B) Hvordan innhentes samtykke?	Samtykkeskjema underskrives før intervju.
C) Tidsperiode for gjennomføring:	Uke 38 og 39

<p>D) Form for undersøkelse?</p> <p>Spørsmålene/intervjuguide skal vedlegges (vedlegg 4).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elektronisk spørreskjema: <input type="checkbox"/> 2. Utdeling av spørreskjema på papir: <input type="checkbox"/> 3. Utsending av spørreskjema pr. post: <input type="checkbox"/> 4. Intervju: <input checked="" type="checkbox"/> 5. Annet: <input type="checkbox"/>
--	--

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

12. Vedtak

<p>Del 2: Innvilget: <input type="checkbox"/> Avslag: <input type="checkbox"/></p> <p>Representant fra Nemnd: Sven G. Holtsmark</p>	<p>Del 3: Innvilget: <input checked="" type="checkbox"/> Avslag: <input type="checkbox"/></p> <p>Dato: 20. september 2023</p>
--	--

Vedlegg 3: Samtykke- og infoskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Tillitsforhold i Luftforsvaret

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne studien er å utforske tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede i Luftforsvaret. Problemstillingen lyder som følger:

«Har tillitsforholdet mellom unge offiserer¹ og deres overordnede² endret seg etter innføringen av URE, og hva er eventuelle årsaker til at det har endret seg?»

Studien er en del av min masteroppgave ved Norges Arktiske Universitet (UIT)

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som offiser i Luftforsvaret har du et unikt perspektiv og verdifulle erfaringer som kan bidra til å svare på problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta, vil jeg be om å få intervjuet deg i en tidsramme på rundt 45-60 minutter. Intervjuet vil være semi-strukturert, hvor jeg vil stille spørsmål om din oppfatning av tillit til unge offiserer og hvordan dette reflekteres i oppdragsløsningen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det

¹ 0-3 års erfaring etter offisersutdanning

² Leder for to eller flere unge offiserer

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Jeg som studentforsker, samt min veileder vil ha tilgang på dataene som blir samlet inn. Alle personopplysninger vil bli anonymisert og vil ikke være identifiserbar i den endelige oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31.12.24. Da vil alle personopplysninger slettes.

Dine rettigheter

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

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

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

Frank Holen

(Prosjektansvarlig): -

TLF: 91860299

- E-post: frank.holen@uit.no

Tor Aksel Berset (Studentforsker)

- TLF: 46963534 -

- E-post: toraksel96@hotmail.com

Med vennlig hilsen

Frank Holen

Tor Aksel Berset

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervju med unge offiserer

Intervjuguide: Har tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede endret seg etter URE, og hva er eventuelle årsaker til at det har endret seg?

Tillit i organisasjonen:

1. Hva legger du i begrepet «tillit»?
2. Kan du beskrive hvordan du opplever tillitsforholdet mellom unge offiserer og overordnede i Luftforsvaret?
3. Hvilke faktorer mener du påvirker tillit i dette forholdet?

Erfaringer fra tillitsforhold:

4. Hvordan oppfatter du tilliten du får fra din overordnede?
5. Opplever du at dine overordnede har tillit til at du tar gode beslutninger?
6. I hvilke grad opplever du å bli kontrollert og/eller styrt av dine overordnede?
7. Hvordan påvirker tilliten du får fra dine overordnede arbeidsytelse og engasjement?
8. I hvilken grad er det aksept for å prøve og feile i din avdeling?
9. Kan du gi eksempler på hendelser/situasjoner hvor du følte at dine overordnede fremsto eller handlet på en måte som påvirket din oppfattelse av tillitsforholdet mellom dere positivt?

Eksempler på tillit:

10. Kan du dele et konkrete eksempler på hvordan svakt eller sterkt tillitsforhold har påvirket utførelsen av oppdrag?

11. Kan type oppdrag påvirke tillitsforholdet? Evt hvordan?

12. Er det noen «best practices» eller strategier man kan benytte seg av for å sikre at tillitsforholdet har en positiv innvirkning på oppdragsløsningen?

Avslutning:

13. Er det noen ytterligere tanker eller observasjoner du vil dele om oppfatningen av tillitsforholdet og det påvirkning på oppdragsløsning i Luftforsvaret?

Intervju med overordnede til unge offiserer

Intervjuguide: Har tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede endret seg etter URE, og hva er eventuelle årsaker til at det har endret seg?

Tillit i organisasjonen:

1. Hva legger du i begrepet «tillit»?
2. Kan du beskrive hvordan du opplever tillitsforholdet mellom unge offiserer og deres overordnede i organisasjonen?
3. Hvilke faktorer mener du påvirker oppfatningen av tillit i dette forholdet?

Erfaringer fra tillitsforhold:

4. Hvilke grad av tillit har du til unge offiserer og den måten de velger å utføre arbeidet sitt på?
5. Hvor trygg føler du deg på å delegere arbeidsoppgaver til unge offiserer?
6. Hvordan påvirker din grad av tillit til unge offiserer dit valg av lederstil og beslutningsprosesser?
7. Hvilke strategier eller tiltak benytter du deg av for å bygge tillit til de unge offiserene?
8. Kan du nevne situasjoner/hendelser hvor du har måttet justere din grad av tillit til unge offiserer?
9. Hvorfor måtte du justere graden av tillit?

Eksempler fra tillitsforhold:

10. Kan du dele et konkrete eksempler på hvordan svakt eller sterkt tillitsforhold har påvirket utførelsen av oppdrag?
11. Er det aksept for at unge offiserer skal få prøve og feile i din avdeling?

12. Er det noen «best practices» eller strategier man kan benytte seg av for å sikre at tillitsforholdet har en positiv innvirkning på oppdragsløsningen?

Avslutning:

13. Er det noen ytterligere tanker eller observasjoner du vil dele om oppfatningen av tillitsforholdet og det påvirkning på oppdragsløsning i Luftforsvaret?

