



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Implementering av NATO Standardiseringsavtaler i det Norske Forsvaret

Hvordan praktiseres implementering av
NATO Standardiseringsavtaler i
Forsvaret, legges forholdene til rette i
organisasjonen med hensyn til
implementeringsprosesser?

Ole Martin Bismo

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
2016

Forord

Etter en tid der sikkerhetspolitiske vurderinger og utvikling av Forsvaret har blitt gjort med bakgrunn i de økonomiske teoriene, er resultatet blitt en nedbygging av organisasjonen over tid og forandret beredskap i Forsvaret. Nye sikkerhetspolitiske endringer har påvirket NATO som organisasjon, og dermed også Norge som medlemsland. Forsvaret er derfor fortsatt en organisasjon i stadig endring og utvikling. Med dette som utgangspunkt er det viktig at endringsprosessene i Forsvaret drives av de rette hensikter, tilpasning av våre kapabiliteter sammen med vårt allierte felleskap.

Denne studien markerer avslutningen på et to års studie ved Forsvarets Høgskole. Masterutredningen er en god mulighet til å ta i bruk den teori og kunnskap man har tilegnet seg i løpet av studietiden. For det første har det vært et privilegium å kunne sette seg inn i spennende tematikk og fordype seg på heltid. På den annen side har det tidvis vært frustrerende å få omgjort tanker og ideer til skriftlig vitenskapelig arbeid.

Flere personer har bidratt med hjelp underveis, og jeg vil i denne anledning rette min takknemlighet til min kone Lene som har støttet og holdt ut med meg gjennom hele perioden. Min medstudent Anders Bestum har holdt motivasjonen oppe med faglig hjelp og diskusjoner under så vel bilturer som på brakka.

Jeg vil også rette en takk til mine veiledere Tore Listou og Per Skoglund for metodisk veiledning og faglig støtte.

En stor takk også til mine respondenter og kolleger som velvillig har stilt opp til intervju og samtaler, og således bidratt til at jeg har kunnet gjennomføre studien.

Alle vurderinger i denne oppgaven står for min regning.

Gjøvik 2016-05-20

Ole Martin Bismo

Sammendrag

Norsk politisk miljø har hatt og har en overvekt av dreining mot NATO som en sikkerhets politisk foranstaltning. Om baktanken er at det er bedre å stå sammen som i en flokk eller om det er av økonomiske grunner har egentlig ingen betydning. Valg av en blokk avhengig forsvarspolitikken krever også at Norge må gi noe tilbake for sin sikkerhet. Så har også skjedd, omstillingen fra invasjons- til innsatsforsvar har satt sine dype spor. Forsvaret som en stabil organisasjon er utopi, stadige endringer i internasjonal sikkerhetspolitikk påvirker kanskje organisasjonen raskere enn den greier å absorbere.

Temaet for denne oppgaven er implementering av NATO Standardiseringsavtaler, eller Standardization Agreements (STANAG), og om Forsvaret løser sitt ansvar i forhold til dette. Oppgaven undersøker hvordan driftsenheter eller etater i organisasjonen løser politisk og militær ledelse sine mål om en tilnærming og en dreining ytterligere mot NATO, eller som FMR 2015 sier i overskriften «ET FORSVAR I ENDRING» i rammen av NATO. Undersøkelsen tar utgangspunkt FST sin overordnede policy for norsk arbeid med standardisering i NATO og Norge. Og om rammevilkårene som legges til grunn tilfredsstillende målsetningen gjennom styring og ledelse.

Oppgavens problemstilling søkes løst gjennom tre forskningsspørsmål som drøftes mot problemstillinger i kapittel 4. Første del drøfter hva som menes med implementering i militær kontekst. I andre del undersøkes rammebetingelsene for implementering og endringsledelse i Forsvaret. Til sist analyseres hvordan feilaktig implementering kan påvirke Forsvaret.

Oppgavens funn viser at Forsvaret ikke har en gyldig definisjon av implementering av NATO STANAG som er gjeldende for organisasjonen. Noe som utfordrer mulighetene for Forsvaret i forhold til en tilnærming mot NATO. Styring og ledelse av Forsvaret må legge muligheten for dette til rette. Skal endringsledelse nedover i organisasjonen fungere er den avhengig av klarhet for å oppnå det som er politisk målsetning. Opparbeidelse av tillitt og forståelse av rammebetingelser når det gjelder arbeid med implementering av NATO STANAG, vil være viktige i alle ledd skal Forsvaret tilpasse seg virkeligheten.

Summary

Norwegian political environment has had and have a preponderance of shift towards NATO as a security political precaution. About baked appeal is that it is better to stand together as a herd or whether because of economic reasons has really no importance. Selecting a block depending defense policy also requires that Norway must give something back for their safety. So also happened, the transition from invasion for action defense has left its deep marks. Force as a stable organization is utopia, constant changes in international security policy might affect the organization faster than it is able to absorb.

The theme of this thesis is the implementation of NATO Standardization Agreement, and the defense solves its responsibility in this respect. The thesis examines how operating units or departments within the organization solves political and military leadership their goal of an approach and a shift further toward NATO. Or as FMR in 2015 says the headline "A DEFENCE IN CHANGE" in the framework of NATO. This study was based FST its overall policy for Norwegian standardization work in NATO and Norway. And the framework as a basis is satisfies objective through management and leadership.

Her thesis sought through three research questions discussed the issues in Chapter 4. The first part discusses the meaning of implementation in the military context. In the second part examined the framework for implementation and change management in the Armed Forces. Finally analyzed how improper implementation can affect the defense.

The thesis findings show that the defense did not have a valid definition of implementation of NATO STANAG that are applicable to the organization. Anything that challenges the possibilities of defense in relation to an approach towards NATO. Management and leadership of the Armed Forces must add the possibility of this right. Will change management throughout the organization work is the dependent of clarity to achieve the political objective. Obtaining confidence and understanding of the regulatory framework regarding the work on implementation of NATO STANAG will be important in all stages of the Armed Forces adapt to reality.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 UTLEDNING AV PROBLEMSTILLING	3
1.3 PROBLEMSTILLING	6
1.4 AVGRENSNING	7
1.5 NØKKELBEGREPER	7
1.5.1 NATO Standardization Agreements (STANAG) og Allierte publikasjoner (Aper)	7
1.5.2 Allierte publikasjoner (Aper)	8
1.5.3 Utarbeidelse av STANAGer	9
1.5.4 Ratifisering av STANAGer og APer	9
1.6 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	9
2 Metode	11
2.1 FØRSTE FASE - UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING	12
2.2 ANDRE FASE - VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	13
2.3 TREDJE FASE - VALG AV METODE-KVANTITATIV ELLER KVALITATIV	14
2.4 FJERDE FASE - INNSAMLING AV KVALITATIVE DATA	18
2.5 FEMTE FASE - UTVALG AV ENHETER	19
2.6 SJETTE FASE - HVORDAN Å ANALYSERE DATA	20
2.7 SYVENDE FASE - KVALITET PÅ RESULTATER	20
2.8 ÅTTENDE FASE - TOLKNING AV RESULTATER	21
3 Litteraturstudie/teoretiske forankring	22
3.1 ANNEN LITTERATUR	22
3.2 IMPLEMENTERING	24
3.3 LEDELSE OG STYRING	28
3.4 LEDELSE VS IMPLEMENTERING	30
3.5 ORGANISASJONSENDRINGER OG ENDRINGSLEDELSE	31
3.6 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER	33
3.7 FAKTORER	36
4 Drøfting av implementeringens utfordringer	38
4.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	38
4.1.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1	43
4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	44
4.2.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2	48
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3	48
4.3.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3	51
4.4 OPPSUMMERING	51
5 Konklusjon	55
5.1 MULIGE UTVIKLINGSTREKK OG VIDERE FORSKNING	56
6 Litteraturliste	57
Vedlegg A: Intervjuguide	1
Vedlegg B: Samtykkeerklæring	4

1 Innledning

Denne delen av oppgaven gir først en beskrivelse av bakgrunnen for oppgaven og en introduksjon av problemet, forskningsspørsmål og oppgavens hensikt. Deretter følger en avgrensning av oppgavens omfang. Kapittelet avsluttes med et innblikk i litteratur om problemstillingen i Forsvaret, noen nøkkelbegreper og en oversikt over oppgavens oppbygging.

1.1 Bakgrunn

Forsvaret som organisasjon er under konstant forandring, nye sikkerhetspolitiske situasjoner krever stadig endringer samt utvikling av Forsvarets kapasiteter (FST, 2015, p. 4). Samtidig som Forsvaret omstiller kapasitetene fra et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar, foregår det hele tiden endringer og modernisering av materiellet som benyttes. I tillegg har Forsvaret også gjennomført en rekke effektiviseringstiltak, i den hensikt å forbedre den operative evnen og begrense kostnadsveksten (FFI-rapport, 2011/01294).

Stortingsproposisjon nr. 48 fremhevet en målsetning om at Norges medlemskap i NATO¹, sammen med flernasjonalt samarbeid mot nære allierte er en viktig faktor for langsiktig og balansert forsvarsutvikling(FD, 2007-2008).

Derfor har Norge de senere årene forsøkt med en forsering og/eller økt satsning på NATO samarbeid. Særlig i forbindelse med interoperabilitet der standardiseringsarbeid og fellesdoktriner er en hoveddel. NATO som organisasjon stiller forutsetninger og utarbeider stadig nye doktriner, prosedyrer, samt endrede krav til materiell som medlems nasjoner må, eller bør forholde seg til. Alliansens doktriner danner grunnlaget for Forsvarets bidrag nasjonalt samt deltagelse innen internasjonalt samarbeid og multinasjonal logistikk (FFI-rapport, 2010/00657).

Standardiseringsavtaler (STANAG) i NATO er et fundament for, og en integrert del av alliansens arbeid med å forbedre interoperabilitet mellom styrkene til bidragsytende nasjoner. Forsvarets ambisjon er å harmonisere standardiseringsarbeidet i Forsvaret med NATOs forsvarsplanlegging, for å kunne møte nødvendige krav til interoperabilitet under fellesoperasjoner med andre NATO-land, partnership for peace (PfP)²-nasjoner og andre nasjoner som deltar i NATO-ledede operasjoner. (FST, 2013)

¹ The North Atlantic Treaty Organization-NATO består av 28 medlemsland(NATO, 2015b)

² Dette er nasjoner som ikke er NATO medlemmer, men deltar i et bilateralt samarbeids program kalt «The partnership for Peace programme».(http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_50349.htm)

Likevel, kan det virke som denne rettede innsatsen mot spesielt NATO-samarbeid ikke gir den ønskede effekt (FFI-rapport, 2010/00657). Interessen for hvorfor dette fenomenet skjer burde være stor, siden Forsvaret baserer sin operative virksomhet på disse effektene. Innad i det norske Forsvaret har gransking når det gjelder fraværet av ønskede effekter fra standardiserings arbeid eller implementering av disse ikke vært forsket på spesielt. Ønskede effekter av samarbeid og standardisering innad i NATO er en vridning av ressurser til operativ evne samt til den spisse ende, ref. Forsvarssjefens Fagmilitære Råd FMR (2015). Oppnåelse av dette krever tilpasning eller endring fra Forsvaret som organisasjon. Endringsledelse er fundamentalt i en slik sammenheng, viljen til å erkjenne og gjennomføre endringer må være til stede (D. I. Jacobsen, 2012).

Innen logistikk er det et viktig prinsipp beskrevet som «*riktig materiell, i riktig mengde, i riktig tilstand, på riktig sted, til riktig tid, hos riktig kunde og til riktig kostnad*» (Persson & Virum, 2006). For å få til dette er man også avhengig av at all denne informasjonen er riktig presentert og implementert til rett tid slik at de beste avgjørelsene kan tas. Derfor har betydningen av internasjonalt samarbeid og multinasjonal logistikk fått stadig øket oppmerksomhet og betydning spesielt for mindre nasjoner som Norge. Faktorer som effektivitet, økonomi, operativ evne og samarbeid over landegrensene, skal være ønskede effekter (FFI-rapport, 2010/00657).

Siden fokuset hovedsakelig er rettet fremover kan det være utfordrende å måle omfanget av effektene Forsvarsledelsens føringer medfører. Med bakgrunn i FMR 2015 (Forsvarsjefen, 2015), og indikasjoner på at det er en ubalanse i Forsvaret når det gjelder ønsket operativ evne. Vil anbefalingen i forbindelse med FMR 2015 med ytterligere effektiviseringer og redusere årsverk knyttet til staber, administrasjon og utdanning kunne medføre fortsatte endringer for Forsvaret. De siste årene er mitt inntrykk at Forsvarets operative avdelinger har hatt innføring av doktriner som satsningsområde, samtidig som Forsvarets Logistikk Organisasjon (FLO) har hatt mest fokus på områder som økonomi og effektiviseringstiltak. Om det er ubalansen mellom disse områdene, eller om det er dreiningen mot NATO som har svekket operativ evne er et interessant tema. Påvirker NATOs krav Forsvarets operativ evne, eller har endringsledelsens vilje i organisasjonen to eller flere forskjellige målsetninger? Dette er noen spørsmål denne oppgaven søker svar på gjennom implementeringsprosessen og endringsledelse i forbindelse med NATO STANAG i Forsvaret.

1.2 Utledning av problemstilling

Formålet med oppgaven er å belyse dynamikken innad i Forsvarets organisasjon, for de cirka 1500³ aktive NATO STANAG som Norge har forpliktet seg til, samt behovet for samhandlingen som kreves i forbindelse med ansvarsforståelse og implementering av disse. Studien tar sikte på å forstå de kausale mekanismene og hvilke faktorer som kreves for at dette skal lykkes.

Implementeringsoppdrag gis av Forsvarsstaben til avdelinger i Forsvaret eller etater underlagt FD. Svaret på om det er tilstrekkelig med et overordnet policy-dokument til å gjennomføre arbeidet med implementering av NATO dokumenter, eller om standardiseringsarbeidet kan reguleres på andre og mer tilpassede metoder vil drøftes i slutten av studien. Oppgaven har til hensikt å belyse noen av de implikasjonene dette oppdraget kan møte hos mottagerne. Er det ut fra gjeldende policy, rammebetingelser og føringer mulig å løse oppdrag fra Forsvarsstaben på en god måte?

Det produseres og utarbeides et stort antall dokumenter i NATO deriblant NATO STANAG, som er av interesse for Norge og som Forsvaret forplikter seg til å følge gjennom implementering. Det fremstår likevel som varierende i hvilken grad disse faktisk blir gjenspeilet i de nasjonale reglementer eller fullt ut følges i praksis (FFI-rapport, 2010/00657).

Implementeringsprosessen for disse dokumentene spiller her en nøkkelrolle, og denne må tilrettelegges for og forstås av hele organisasjonen. Dette er også et av hovedpoengene til Andrew Pettigrew (Pettigrew, 1987) som hevder at alle studier av endring må identifisere *innholdet* i selve endringen. Oppgaven vil ikke definere endringer som implementering av STANAG kan medføre som *innholdet*, men fokusere på hvilke forhold som kan påvirke selve implementeringsprosessen. Fordi det er rundt selve prosessen og hvordan ansvarsforhold i forbindelse med saksgangen det ønskes forsket på, ikke innholdet i STANAG. Med forhold menes rammebetingelser for implementeringsprosessen og endringer innad i Forsvarets organisasjon. Implementeringsprosessen har mange *grensesnitt* disse defineres som *innholdet* i denne oppgaven, noe som krever en definering av grensesnitt i selve implementeringsprosessen: Med grensesnitt menes i denne kontekst en abstraksjon for kommunikasjon mellom systemer eller konsepter. Det vil si noe som finnes, men er vanskelig og beskrive selv om effekten av grensesnittet er konkret.

Et eksempel kan være kommandolinjer, hvor grensesnittet kan beskrives som punktet der en ordre eller et oppdrag gis mellom personer på forskjellig nivå. Mens effekten som oppstår når utførelsen av den gitte ordre først blir konkret når den er utført på en eller annen måte.

³ Dette er tall fra FST

Forsvarsdepartementet (FD) har det overordnede ansvaret for standardiserings arbeidet i Forsvaret. Sjef Forsvarsstaben (FST) har det nasjonale ansvar for styring og koordinering av arbeidet med STANAG og NATO dokumenter mellom Norge og NATO. Sjef Organisasjonsavdelingen i Forsvarsstaben (FST/ORG) har fagansvar for STANAG i Forsvaret og utøver styring og koordinering av alt arbeid med STANAG og NATO dokumenter på vegne av Sjef FST. FST utpeker ansvarlige Driftsenheter i Forsvaret (DIF), disse gir anbefaling om hvilke NATO arbeidsgrupper Norge bør være representert i (FST, 2013).

Deltagelsen i de forskjellige arbeidsgruppene blir således gjennomført med personell fra DIF som også kan ha fagmyndighets ansvar. Siden det krever fagkunnskap samt erfaring for å kunne bidra til dette arbeidet og samtidig få noe utbytte tilbake, har dette vært ansett som praktisk. Hva som er utbytte eller resultatet for standardiseringen eller implementeringen er det derimot store forskjeller på. Innføring av en ny doktrine for kommando og kontroll (K2), som berører hele den operative delen samt utdanningssystemet i Forsvaret får selvfølgelig stor oppmerksomhet.

Derimot har teknisk materiell knyttet til en STANAG, der en enkelt saksbehandler fra «fagmyndigheten» deltar, ikke den samme fengende sensasjonen. Da er det kanskje et paradoks at den samme doktrinen kan være avhengig av 1 (en) enkelt materiell STANAG for å kunne fungere.

Selv om sjef til en ansvarlig saksbehandler DIF blir pålagt ansvaret med implementering av STANAG (FST, 2013, p. 5), er DIF selv ansvarlig for budsjettering av dette (FD, 2009, p. 9).

Med stadig krav til effektivisering og hyppige endringer i økonomiske rammer kan dette medføre betenkelige effekter. Oppgaver eller pålegg hvor det ikke følger økonomiske midler blir nedprioritert, oppgaver i vakante stillinger blir heller ikke utført tilfredsstillende. Hvorvidt dette kan være gjeldene for hele Forsvaret er ikke kjent, men i enkelte avdelinger i etaten Forsvarsmateriell (FMA) kan dette være mulige årsaker.

Ved betraktningen av dette gjennom intervjuer vil denne studien søke å finne noen indikasjoner om dette er tilfellet.

Det er ikke bare NATO som utarbeider dokumenter som berører Forsvaret, også andre internasjonale aktører produserer standarder som Forsvaret må forholde seg til.

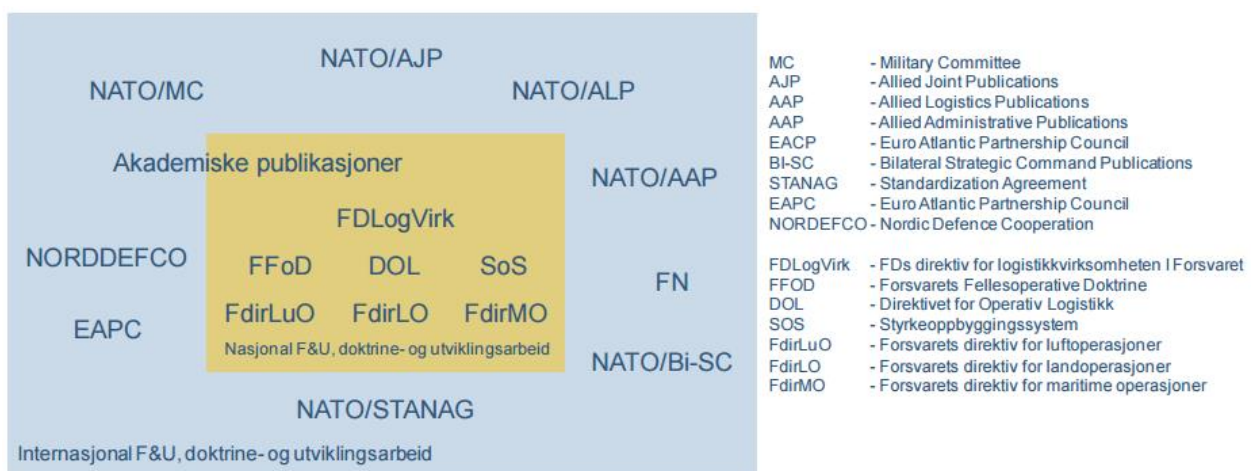
Mange av NATO-landenes sivile leverandører er pålagt å benytte seg av disse publikasjonene. På denne måten kan NATO-dokumenter også bli påvirket av sivil regelverk, siden stadig flere

land benytter seg av sivile leverandører til drift og støtte av det nasjonale Forsvaret (FFI-rapport, 2010/00657).

NATO har beskrevet prinsippet slik:

USE OF CIVIL STANDARDS

“The Alliance will use suitable civil standards to the maximum practicable extent unless there are compelling reasons not to do so. Only where no applicable civil standard is available, will a NATO standard be developed NATO (2015a).”



Figur 2.1 Figuren er hentet fra (FFI-rapport, 2010/00657) og viser noen internasjonale aktører som utgir publikasjoner som påvirker Forsvarets Logistikkvirksomhet. De fleste logistikkrelaterte dokumenter som det norske Forsvaret forholder seg til, utgis fra NATO.

Som illustrert i figur 2.1 er det en kompleks situasjon der mange ulike publikasjoner kan påvirke utformingen og innretningen av logistikkvirksomheten i Forsvaret. De internasjonale dokumentene er veiledende, mens NATO-baserte publikasjoner har Forsvaret mer eller mindre forpliktet seg til å følge. Spesielt de publikasjonene Forsvaret har valgt å implementere (FFI-rapport, 2010/00657, p. 8).

Forsvarets ledelse har ved flere anledninger fremhevet at NATO-samarbeidet er helt avgjørende for forsvarsstrukturen (FST, 2015). På tross av dette har arbeidet med implementering av NATO STANAG, eller de endringer dette kan medføre ikke blitt gjenstand for spesielt stor oppmerksomhet. Dette sett i lys av organisasjonsendringer, og de potensielle negative innflytelser for operativ evne for Forsvaret. Den beskjedne forskningen så langt, underbygger

viktigheten av å undersøke hvilke fenomen som kan påvirke implementering av NATO STANAG i Forsvaret. På bakgrunn av dette vil denne studien gjøre et forsøk på å undersøke hvilke faktorer og forutsetninger som utfordrer implementering av NATO STANAG i det norske Forsvar. Forutsetningen er at FD er ansvarlig for standardisering, og dermed også rammebetingelsene for at endringene skal kunne muliggjøres.

Dette leder frem til oppgavens problemstilling:

1.3 Problemstilling

Hvordan praktiseres implementering av NATO standardiseringsavtaler i Forsvaret, legges forholdene til rette i organisasjonen med hensyn til implementeringsprosesser?

Hvilke forutsetninger kan tenkes å utfordre Forsvarets implementering av NATO STANAG, eller hva betyr implementering for Forsvaret som organisasjon? For å komme frem til noen svar eller uttalelser som kan benyttes til å svare på problemstillingen, har jeg også funnet det hensiktsmessig å få svar på forskningsspørsmål som kan føre til relevante opplysninger. Selve forskningsspørsmålene er avgrenset så snevert som mulig.

Problemstillingen operasjonaliseres gjennom 3 (tre) forskningsspørsmål:

1. *Hva er implementering i militær kontekst, og hvordan gjennomføres dette?*
Begrepsavklaring er viktig for bevisstgjøringen av hva som skal til for å oppnå de ønskede resultater. Samtidig som en bevisstgjøring forhåpentligvis kan føre til økt forståelse for hvilke utfordringer implementering har. Ansvarsforhold belyses for å øke bevisstheten av hvilke sammenhenger implementering har i forhold til langtidsplaner.
2. *Hvordan er rammebetingelsene for implementering, og gjenspeiles dette når det gjelder endringsledelse i Forsvaret?*
Skal implementeringen lykkes må rammebetingelsene være på plass først. Forsvarets ledelse ønsker økt beredskap og bedre operativ evne, mens avdelingene som skal gjennomføre dette opplever krav om kostnadsreduksjoner.

3. *Hvordan kan feilaktig implementering påvirke Forsvaret?*

Ledelsen har et ansvar for å påvirke forståelse av implementering i de forskjellige avdelinger i Forsvaret. Dersom norske styrker skal øve eller delta sammen med andre NATO allierte må de benytte samme STANAG for å tilfredsstille kravene. Er ikke muligheten for samhandling tilstedeværende vil også effekten være fraværende.

1.4 Avgrensning

Antall NATO STANAGer som omhandler ammunisjon er betydelig, men kan være gradert eller unntatt offentlighet. Denne oppgaven avgrenses til å følge implementeringsprosessen til 2 STANAGer som omhandler lagring og transport av ammunisjon. Dette er offentlige dokumenter som er tilgjengelig og kan benyttes av alle, også PFP nasjoner. Innholdet i STANAGene vil heller ikke være viktig for studien, siden det er selve implementerings og endringsledelses prosesser det fokuseres på. Jeg vil i denne oppgaven også avgrense meg til linjeorganisasjonen som berøres i forbindelse med implementerings prosess. Med andre ord hvilke forutsetninger som utfordrer implementering av disse ammunisjonsrelaterte NATO STANAGene i Forsvaret.

1.5 Nøkkelbegreper

1.5.1 NATO Standardization Agreements (STANAG) og Allierte publikasjoner (Aper)

Her har jeg benyttet «*Veiledning til bestemmelser for arbeidet med NATO Standardiseringsavtaler (STANG) og Allierte Publikasjoner (APer)*», som et tillegg grunnlag for begrepsforklaringen.

NATO Standardiserings Office (NSO) beskriver det slik (Oversatt til Norsk av Forfatter):

NATO standardisering er utvikling og implementering av konsepter, doktriner samt prosedyrer. For å oppnå og opprettholde de nødvendige nivåer av kompatibilitet med interoperabilitet som målsetting. Standardisering påvirker den operasjonelle, prosessuelle, materielle og administrative arena. Dette kan eksemplifiseres med felles doktriner for planlegging

av en kampanje, standard typer ammunisjon eller våpen og ombyttbart materiell som drivstoff tilkoblinger på flyplasser. Det tillater NATO-land å arbeide sammen, hindrer dobbelt arbeid og fremmer bedre bruk av økonomiske ressurser (NSO, 2015).

Standard er et dokument, etablert av konsensus og vedtatt av et anerkjent organ som gir, for felles og gjentatt bruk, regler, retningslinjer eller kjennetegn for aktiviteter eller sine resultater. Med sikte på å oppnå den optimale grad i en gitt sammenheng.

NATO STANAG (*standardization agreement*) er en NATO standardisering som angir samtykke fra medlemslandene til å implementere en standard, helt eller delvis, med eller uten forbehold for å tilfredsstille de interoperable kravene.

NATO standarder er delt inn i følgende kategorier:

- Operative: Omhandler doktriner, taktikk og prosedyrer.
- Materielle: Omhandler våpensystemer, reservedeler, C3 systemer⁴, ammunisjon, ABC – vern og tilsvarende materiell.
- Administrative: I hovedsak terminologi, forkortelser og indekser.

1.5.2 Allierte publikasjoner (APer)

En AP er et NATO standardiseringsdokument. Når det kreves at nasjonene ratifiserer⁵, benyttes en «Cover-STANAG». Det er tre typer AP`er:

- AP`er som inneholder generell informasjon. Disse krever normalt ikke «Cover-STANAG». I tidens fylde vil allikevel alle AP`er ha en «Cover-STANAG».
- Aper som stiller spesifikke krav om operativ virksomhet, logistikk og lignende. Disse krever «Cover-STANAG».
- Aper som inneholder en kombinasjon av generell informasjon og spesifikke krav. Disse krever «Cover-STANAG. Det vil klart gå fremgå av en AP hva som er generell informasjon.

⁴ Consultation-, Command and Control Systems

⁵ Ratification en formel prosedyre i dokument prosessen

1.5.3 Utarbeidelse av STANAGer

Utarbeidelse av STANAG kan skje gjennom følgende enten «Topp-down Standardization» eller en «Bottom-Up Standardization»:

- «Top-Down Standardization» er en del av NATOs Force Planning Process, og starter ved at Strategic Commands (SCs) eller en nasjon kommer med et forslag til en oppgave som inngår i NATO Standardization Programme (NSP). Oppdraget tildeles en relevant Tasking Authority (TA) som utnevner en relevant NATO arbeidsgruppe og «custodian» (ansvarlig) til å starte arbeidet med å utarbeide STANAGen som skal dekke oppgaven i NSP.
- «Bottom-Up Standardization» starter når en nasjon fremmer et forslag til standardisering gjennom en av NATOs arbeidsgrupper. Gruppens tilhørende TA må godkjenne forslaget og utnevne en «custodian» til å starte arbeidet med STANAGen.

1.5.4 Ratifisering av STANAGer og APer

«Ratifications is in NATO standardization, the formal declaration by which a NATO member nation confirms its consent, with or without reservation, to be committed to a NATP standardization agreement» (NATO, AAP-6(2008))

Gjennom å ratifisere STANAGer og APer, med eller uten reservasjoner og kommentarer, forplikter Norge seg til å implementere tilhørende standard. Saksbehandlingsprosedyrer for ratifisering er nærmere beskrevet i “ *Bestemmelser for arbeidet med NATO Standardiseringsavtaler (STANAG) og allierte publikasjoner (AP)*”:

1.6 Oppbygging av oppgaven

Oppgavens førstedel består av innledning, bakgrunn for oppgaven før beskrivelse av problemstillingen. I den sammenheng er det utledet 3 (tre) forskningsspørsmål for å operasjonalisere problemstillingen. Deretter er studiens avgrensning forklart, før første del avslutter med definisjon av nøkkelbegrep.

Kapittel 2 omhandler metodedelen, der det fremkommer hvilken metode som har blitt valgt og begrunnet hvorfor dette har blitt gjort. For å løse forskningsproblemet har studien foretatt en

kvalitativ intervjustudie av primære- og sekundære kilder for å belyse implementerings arbeide for NATO STANAGer.

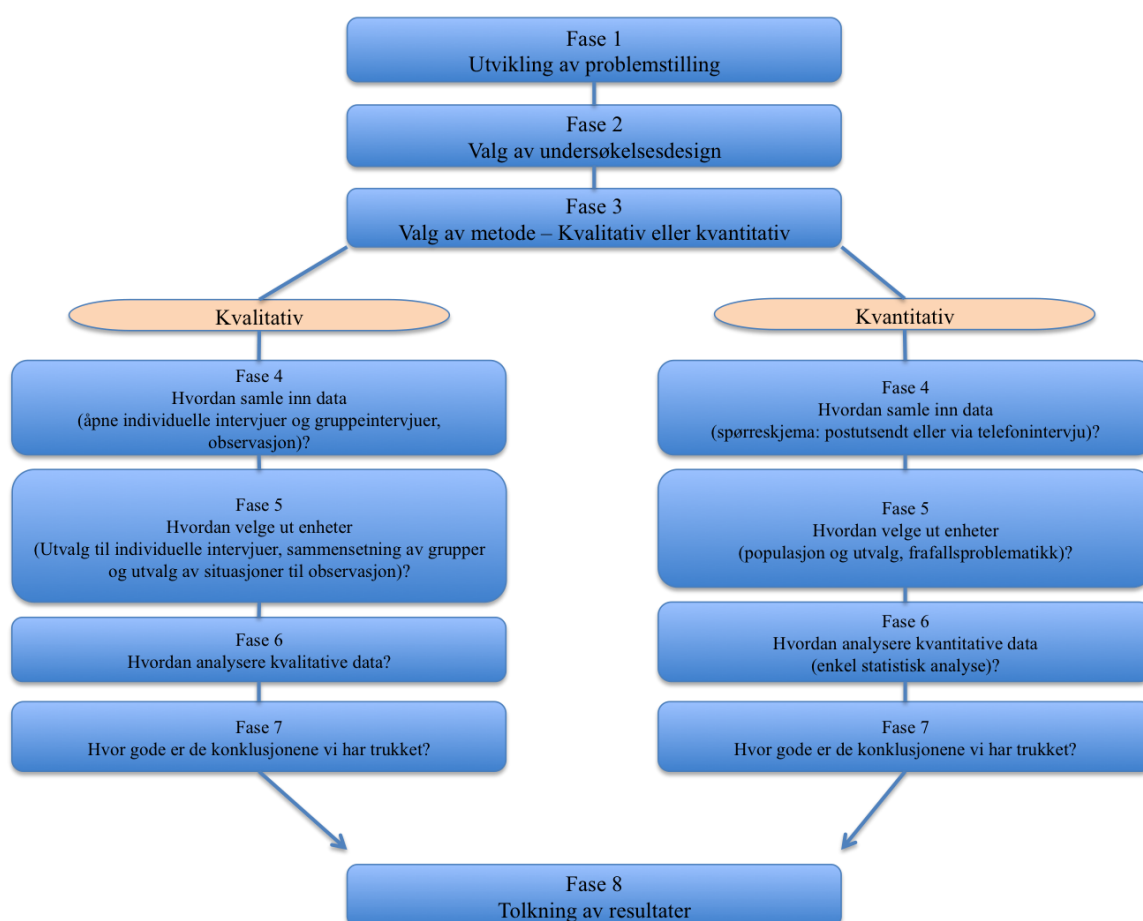
Tilslutt i metodekapittelet vises hvordan resultatene eller data fra intervjuene ble systematisert og sammenlignet, det ble undersøkt om det pekte seg ut noen felles retning eller oppfattelse av respondentene.

I Kapittel 3 omhandler teoretisk rammeverk og litteratur historie, blant annet tidligere masteroppgaver og FFI rapporter som har beslektede tema.

I kapittel 4 analyseres og drøftes resultatene sett i lys av teoridelen, for og få svar på forskningsspørsmålene. Det siste kapittel, kapittel gir en konklusjon og mulige utviklings og videre forskning.

2 Metode

Med bakgrunn i at jeg har valgt å gjennomføre en undersøkelse i egen organisasjon, med de fordeler og ulemper dette kan medføre. For å redusere muligheten for «blinde flekker» (van Hecke 2007), samtidig sikre en god struktur og at alle momenter i fremgangsmåten i studien blir dekket vil jeg ta utgangspunkt i modellen til Jacobsen (D. I Jacobsen, 2015, p. 68). Modellen tar for seg de enkelte steg i en vitenskapelig studie og består av 8 faser, der fase fire til syv avhenger av hvorvidt det velges kvalitativ eller kvantitativ tilnærming.



Figur 2.1 Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2005, s.68)

2.1 Første fase - Utvikling av problemstilling

Arbeidet med problemstilling er en prosess med stadig presisering. Problemstillingen for denne studien er ingen unntak i så måte. Bakgrunnen for studien startet med en interesse for arbeidet med implementering av NATO STANAG, og hvorfor de forventede effekter uteblir. Siden flere stortingsproposisjoner på 2000 tallet har uttrykket dette, og forsvarrets ledelse har lagt dette til grunn burde forutsetningene være tilstede (FFI-rapport, 2010/00657). Uansett har resultatene for Forsvaret blitt økede kostnader og redusert operativ aktivitet. Mange dokumenter og mye litteratur er blitt produsert angående konsekvensene. Men lite har blitt skrevet om eller undersøkt hvorfor dette fenomenet oppstår. På en måte kan dette beskrives som «*alle snakker om det, men igjen gjør noe med det*». Ut i fra dette vil denne studien undersøke noen av prosessene i forbindelse med implementering av NATO STANAG. Med bakgrunn i dette ble spørsmålet som ble lagt til grunn for utvikling av problemstillingen:

«Hvordan praktiseres implementering av NATO standardiseringsavtaler i Forsvaret, legges forholdene til rette i organisasjonen med hensyn til implementeringsprosesser?»

Etter at grunnlaget for problemstillingen er utviklet, beskriver Jacobsen tre krav som enhver problemstilling bør tilfredsstillende før en empirisk undersøkelse. Kravene han beskriver for å foreta en kritisk test er at den skal være spennende, enkel og fruktbar (D. I Jacobsen, 2015). Jacobsen mener det holder at undersøger selv finner problemstillingen spennende. Men på peker at studien bør ha et element av overraskelse i seg, slik at alle ikke vet hva resultatet blir og gjør undersøkelsen unødvendig. For ikke og miste oversikten er oftest det enkle det beste, det er umulig få med seg alt. Problemstillingen skal ikke ha som mål å undersøke eller avdekke alt, men i beste fall avdekke en flik av den. Kravet om fruktbarhet kan deles i to. Problemstillingen skal for det første være mulig å undersøke empirisk, som til en vis grad dekkes opp av kravet til enkelhet. For det andre bør idealet være at problemstillingen skal tilføre ny kunnskap.

Utgangspunktet for studien bør være bygget på tidligere forskning på samme området. Ny kunnskap vil dermed kunne utvide eller fordype forståelsen av et allerede kjent fenomen. Noe som søkes nådd med denne studien, siden Forsvarssjefens mål om økt operativ virksomhet er klart. Mens resultatet av effektiviseringen eller resultatene så langt ikke tilsier at målene er nådd. Enkelheten i problemstillingen søkes nådd med avgrensningen til et lite antall av STANAG og hvilke forutsetninger som kan utfordre implementering av disse.

Jacobsen hevder at alle problemstillinger består av et sett elementer: kontekst, variabler, enheter og verdier. Likevel vil problemstillinger fremstå som svært ulike. For å få en bedre forståelse for typen problemstilling vil neste skritt være å foreta en nærmere vurdering ved benyttelse av tre dimensjoner. Beskrevet som om problemstillingen er uklar eller klar, forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) og om det ønskes å generalisere eller ikke (Jacobsen s 78).

Problemstillingen anses som uklar siden antall STANAG er betydelig samtidig som den berører flere avdelinger, mens studien er begrenset til et fåtall STANAG. I tillegg er det uvisst på dette tidspunktet hva slags resultat oppgaven ender opp med. Studien er gjennomført med et intensivt undersøkelsesopplegg konsentrert om få enheter. Videre kan denne problemstillingen forstås som forklarende (kausal) fordi den søker å avdekke årsak og virkning.

Implementering av STANAG kan ikke generaliseres selv om problemstillingen for studien kan gjøre det. Et grunnleggende krav er at utvalget må være over en viss størrelse før det kan snakkes om muligheter for og generalisere (Jacobsen 2005).

Siden det vil være vanskelig å kunne si hvilken metode som vil føre frem eller egne seg best er tilnærmingen til studien valgt å være pragmatisk og abduktiv. Med bakgrunn i at studien vil lete etter sannsynlige beskrivelser eller forklaringer, og vil gjennom intervjuer søke funn om hvordan styrende dokumenter påvirker saksbehandlingen. Det kan være rimelig og anta at FST som bestemmende organ vil kunne få en bedre mulighet til å påvirke dette. Samtidig vil dette muligens kunne synliggjøre hvordan den ansvarlige DIF vil måtte prioritere sine oppgaver.

2.2 Andre fase - Valg av undersøkelsesdesign

Problemstillingen i denne oppgaven er i hovedsak beskrivende. Målet er å undersøke fenomenet «implementering» og i hvilken grad Forsvaret ivaretar dette i forbindelse med ledelses styring av NATO STANAG. Intervjustudie vil være best egnet for denne studien, siden hensikten med NATO standardisering og implementering er økt operasjonell effektivitet gjennom oppnåelse av interoperabilitet mellom alliansens styrker (FST, 2013). Jeg vil først gjennomføre en litteraturstudie i hva som gitt av overordnet policy og hvorvidt det er i samsvar med teorien. Deretter vil jeg se på bestemmelser fra Forsvarsstaben og eventuelle sivile implementerings relaterte systemer. Hvordan utføres implementeringen, og i hvilken grad er aktørene tilfreds med løsningen, samt hvilke implikasjoner har ordningen? For å fange empiri vil jeg gjennomføre en intervju undersøkelse med hele linje organisasjonen fra FST til saksbehandler i DIF innen området. I forberedelsene til undersøkelsen vil jeg søke å finne noen aktuelle faktorer som har

betydning for implementeringen. Dette kan være rammefaktorer som økonomi og personell, sikkerhet og variantbegrensning m.fl. Oppgaven vil hovedsakelig ha en induktiv tilnærming for å finne en årsakssammenheng mellom begrep og fenomen. Oppgaven blir således flerdelt, der første del tar for seg teori og organisering. Andre del tar for seg hvordan dette løses i praksis. Mens tredje del tar for seg hva resultatene svare i forhold til hypotesen. Med bakgrunn i intervju undersøkelsen søkes avdekket hvilke utfordringer det er i forbindelse med implementeringen, samt hvordan dette håndteres i den hensikt å bygge empiri på fagområdet i Forsvaret

2.3 Tredje fase - Valg av metode-kvantitativ eller kvalitativ

Valg av metode for å samle informasjon om virkeligheten vurderes gjennom hva som ønskes undersøkt og hvordan. Forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ data -tall og ord- hvor kvantitative opererer med tall, mens kvalitative opererer med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk, handlinger og hendelser Dey (1993). Hvilken metode eller datatype som er best beskrives slik «*Kvalitative og kvantitative data er like gode, men egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger*» D. I Jacobsen (2015, p. 125). Jacobsen forklarer metodene litt mer utdypende som to ytterpunkter på en skala og at begge formidler mening. Han forklarer at hovedgrunnen til debatten om hvilken som er best er knyttet til graden av pre-strukturering, det vil si strukturering av informasjon før en studie igangsettes.

For og begynne med den kvalitative metoden først, er dette en tilnærming som i utgangspunktet er induktiv. Induktivt design kan beskrives som en metode der undersøkeren går fra empiri til teori, og søker ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskap også kalt eksplorerende opplegg.

Videre betraktes kvalitativ som en åpen metode, hvor føringer begrenses til så få som mulig på informasjonen som skal samles inn fra forskeren sin side. Informasjonen blir strukturert først etter at den er samlet inn, så satt i kategorier som blir forbundet med hverandre. Noe som gir forskeren informasjon som er virkelighetsnær, i den forstand at det er den som undersøkes som definerer hva slags informasjon som er relevant.

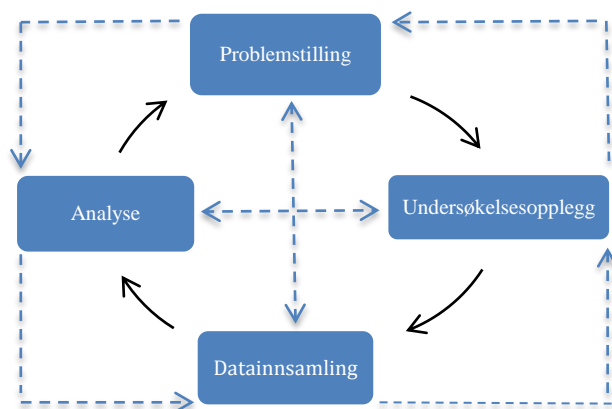
Kvalitative data har flere fordeler, de viktigste fordelene er åpenhet, nærhet og relevans.

Innsamling av data i form av ord, medfører at forskeren har en relativt naturlig relasjon med den eller de som undersøkes. Kvalitativ tilnærming vektlegger å møte dem som undersøkes på deres premisser, ikke forskeren. Selv om språk kan være forskjellig vil denne nærheten få oppfatningen til den som blir undersøkt med respondentens egne ord. Vekten på denne nærheten

krever en stor grad av åpenhet, med andre ord har forskeren i liten grad bestemt på forhånd hva han eller hun skal lete etter. Det er de menneskene de intervjuer, eller de situasjonene forskerne observerer som bestemmer hva slags informasjon som kommer inn. Siden forskerne ikke påtvinger de som undersøkes faste spørsmål med faste kategorier. Altså legger kvalitative data få føringer på den informasjonen som forskeren får inn. Dermed kan det påstås at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy relevans. Fordi tilnærmingen får frem den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon. Siden det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er den «korrekte» forståelsen. D. I Jacobsen (2015, p. 129).

Kvalitative tilnærminger er også fleksible D. I Jacobsen (2015, p. 130). Problemstillingen kan endres underveis etter hvert som undersøger får vite mer.

Figuren under viser at skillet mellom de ulike fasene blir flytende. Valg av en slik metode åpner for muligheter til å endre både problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamling og analyse i undersøkelsesprosessen. Noe som er en grunnleggende åpen tilnærming. Prosessen illustrerer hvordan dette er mulig i et kvalitativt opplegg



Figur 2.2 Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess(D. I Jacobsen, 2015)

De hele bøyde pilene viser den at det finnes en alminnelig gang i forskningsprosessen, nemlig å gå fra problemstilling, via design av opplegg og data innsamling, til analyse. I modellen uttrykker de stiplede linjene metodens muligheter for endring av sekvensen i forskningsprosessen.

På den andre siden er det også noen ulemper med å velge kvalitative data. Som nevnt tidligere er det ressurs og tidkrevende med intervjuer eller observasjoner. Noe som fører til prioritering av

nyanser fremfor antall respondenter. Problemet med et lite antall respondenter i kvalitativ metode er generalisering. Det kan bety at kvalitative tilnæringer vanligvis har problemer med den eksterne gyldigheten. Selv om forskeren i teorien kan finne et representativt utvalg å samle inn kvalitative data i fra.

I tillegg er data som samles inn ofte ustrukturerte, som i blant medfører besværligheter med å ordne dem i gode oversiktlige kategorier. Enkelt intervjuer er ofte omfattende og inneholde mange ord. Til sammen gjør dette dataene for kvalitativ metode svært komplekse. Selv om metoden gir betydelig informasjon, kan det være vanskelig for undersøker å ta inn over seg mangfoldet og kompleksiteten. Detaljer og nyanser kan bli oversett av undersøker i denne forbindelse.

Åpenhet kan også i enkelte tilfeller medføre uønskede effekter hvis nærheten blir for tett. Dersom undersøker har eller får et tett forhold til respondentene kan dette gi uønskede situasjoner. Undersøker kan begynne å forsvare de som undersøkes i stedet for å opptre kritisk og fritt. Studien kan dermed skape spesielle undersøkelseeffekter hvor resultatet blir noe man selv har skapt. I stedet for å måle hvordan respondenten opplever et fenomen. Mulighetene kan også være tilstede for at det stadig dukker opp ny informasjon, og en følelse av aldri å bli ferdig. Flexibiliteten for kvalitativ metode kan dermed bli et problem istedenfor et hjelpemiddel. Kvalitativ metode er best egnet dersom kunnskapen er liten om det studien ønsker å undersøke eller når problemstillingen er uklar. Fraværende kunnskap om problemstillingen vanskeliggjør mulighetene for utforming av et standardisert spørreskjema. I tillegg vil manglende forhåndskunnskap eller uklar problemstilling ha et behov for opplegg som kan endres i løpet av selve undersøkelsesprosessen. Dersom organisasjonen som skal undersøkes er i endring, eller usikker på hva som ligger i begrepet for studien. Vil ofte den kvalitative metoden egne seg til å avklare temaet nærmere, og få frem en nyansert beskrivelse av temaet.

Fordelene med kvantitative data er at de er standardisert. Dette betyr at datamaskiner og statistikkprogram lett behandler informasjonen er ved hjelp av slik teknologi. Metoden forutsetter en påtvunget struktur før de samles inn. Slik kan store mengder informasjon reduseres til rasjonelt til variabler, og gjennom statiske analyser avdekke komplekse samvariasjoner. Noe som igjen gjør det lettere å se det store bilde samtidig som det gir en oversikt over informasjonen.

Kvantitativ tilnærming kjennetegnes også ved at beskrivelse av et gitt forhold kan beskrives relativt presist, særlig når det gjelder størrelse eller dimensjon av et fenomen. Fordeling av svar

på spørsmål kan beskrives nøyaktig i antall eller prosent, disse funnene kan generaliseres til alle som vi ønsker å utale oss om med en kjent grad av usikkerhet. Kvantitativ tilnærming gjør det enklere fortalt å vise oppbygning innsamlede data og å trekke frem hovedtrekkene, det vanlige, det typiske og avvikene fra disse normaltilfellene (D. I Jacobsen, 2015, p. 134).

Siden standardisering i teorien gjør det mindre tidkrevende å samle inn store mengder data. Vil denne innsparingen kunne åpne muligheter å få en stor N-studie, noe som også øker muligheten for generalisering. Fraværende personifisering er også fordelaktig ved benyttelse av kvantitative data, og gjør det enklere å unngå for stor nærhet til respondentene. Ingen personlige koblinger utvikles forskeren forholder seg til en forståelse som er definert på forhånd. På denne måten fremmes fokuset mot de mer generelle og upersonlige befatningene som er mest interessante ved slike undersøkelser (D. I Jacobsen, 2015, p. 135).

Derimot er det vanskelig å gå i dybden med kvantitative metoden. Som tidligere nevnt er slike data designet lite komplekst for å nå mange respondenter kosteffektivt. Så en ulempe med metoden er at den kan bli virkelighetsfjern, siden undersøkeren på forhånd bestemmer hva det er relevant å svare på. Noe som umuliggjør å vise alle individuelle avvik som finnes i en gruppe mennesker. Derigjennom kan opplysninger og forhold som ligger dypere og er mer interessante enn de vi spør om ikke fanges opp. Med andre ord kan det dermed forklares med at denne metoden har problemer med begrepsgyldigheten.

Dersom det fenomenet undersøkeren ønsker svar på krever nærhet til respondenten, vil avstand være en svakhet for kvantitativ tilnærming. Metoden gir ikke mulighet for utdyping av hva det egentlig spørres om, fordi spørsmålsstiller og den som svarer er totalt ukjente for hverandre.

I motsetning til innsamling av kvalitative data som kan endres i løpet av studien, følger innsamling av kvantitative data et sett faser. Noe som gjør metoden mindre fleksibel i forhold til den kvalitative. I tillegg gjøres kvantitative undersøkelser gjennom spørreskjema ofte samtidig, noen som kan føre til frafall av spesielle grupper. Også hvordan spørsmålene er stilt eller i hvilken rekkefølge de kommer kan føre til systematiske skjevheter.

For studier der problemstillingen er relativt klar egner kvantitativ metode seg best. God kjennskap til tema eller fenomen er en forutsetning fordi metoden krever en kategorisering før data samles inn. På denne måten kan de som skal svare på spørsmålene bedre kunne forstå relevansen av studien.

Valg av metode for denne studien ble gjort med bakgrunn i hva som ønskes å avklare i forbindelse med undersøkelsen. Selv om problemstillingen lenge var uklar, ble det tidlig avklart at den ledet til hva som ligger i begrepet implementering og fenomenet endringsledelse. Etter

hvert formet også tilknytningen til en vitenskapstilnærming seg. Siden kvalitative studie beskrives som best egnet, der problemstillingen for temaet som studien skal dekke er uklar. Samt at kunnskap og informasjon som det ønskes forsket på ikke er tilstrekkelig. Videre egner kvalitativ tilnærming seg best for å få frem en nyansert beskrivelse av sammenhengen mellom individ og kontekst(D. I Jacobsen, 2015, p. 133). Endringsledelse som fenomen har i tillegg mange perspektiv med et mangfold av ulike teorier om hvordan endring faktisk skjer(D. I. Jacobsen, 2012, p. 12)

2.4 Fjerde fase - Innsamling av kvalitative data

En intensiv kvalitativ studie er beskrivelsen av en studie med få enheter der data er samlet inn med ord. Følgende metoder kan benyttes til innsamling av kvalitative åpne data(D. I Jacobsen, 2015, p. 145):

a) *Det individuelle, åpne intervjuet*

Dette er nok den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor det vi kan kalle kvalitativ metode.

b) *Fokusgruppe intervju*

Dette er en metode der flere personer drøfter et avgrenset tema med forskeren som observatør/tilhører/ordstyrer.

c) *Observasjon*

Denne metoden baserer seg på at forskeren ser (observerer) hva mennesker gjør, og hvordan de samhandler.

d) *Dokumentundersøkelse*

Denne datainnsamlingsmetoden er knyttet til benyttelse av sekundærdata, kilder for data som andre har samlet inn.

I forbindelse med denne studien benyttet undersøger seg av metode a) det åpne individuelle intervjuet. En svakhet med denne metoden er tidsaspektet under intervjuet fordi enkelte respondenter så seg nødt til å avbryte for tidlig. Telefonsamtaler ble derfor i tillegg benyttet for komplementering og nyansering av tidligere gjennomførte intervju. En annen svakhet er at metoden kan påvirke dataenes gyldighet (validitet) fordi det kan diskuteres om datainnsamlingsmetoden er egnet til problemstillingen. Og fordi metoden kan påvirke resultatene på en spesiell måte (undersøkelseeffekt).

Tross disse svakhetene egner det åpne individuelle intervjuet seg godt til å få frem enkeltindividets fortolkning av et eller annet fenomen. Metoden avklarer den enkeltes forståelse, hva slags mening som legges i ulike forhold. Dermed er metoden tett knyttet til det som kalles et fortolkende eller konstruktivistisk vitenskapssyn (D. I Jacobsen, 2015, p. 147).

Innsamling av data ble gjort gjennom telefon, e-post og intervjuer i samme rekkefølge. Først sendte forsker spørsmålene til respondentene, og fikk tilbake svar på disse før intervju ble avtalt. Selv om denne måten å gjøre det på kan gi et inntrykk av at spontaniteten ikke er tilstede, opplevde jeg ikke slik på noen måte. I etterkant av innsamlingen vil jeg beskrive resultatet som et vellykket metode valg.

2.5 Femte fase - Utvalg av enheter

Siden studien avgrensers seg mot et fåtall STANAG var det ønskelig og intervjuer den hierarkiske ansvarslinjen i organisasjonen for å finne eventuelle fenomen. Kvalitative undersøkelser kan være både tids og kostnadskrevende, en prioritering er derfor nødvendig ved utvalg av enheter (D. I Jacobsen (2015)). Det falt seg derfor naturlig å velge personell med tilknytning til STANAG i oppgavens avgrensning. Det vil med andre ord si at undersøkelsen begynner intervjuene i FST og følger linjen helt ned til saksbehandler. I utgangspunktet ble Forsvarsstabens database over ansvarlige for STANAG benyttet, for så velge respondenter som arbeider med aktuelle STANAG. Alle intervjuobjektene arbeider ikke direkte med STANAG, men de er tilknyttet stab eller ledelses ledd i linjen på en eller annen måte. Snøballmetoden var ikke tenkt benyttet i utgangspunktet, men under et tidlig intervju med en respondent ble en ytterligere en kandidat aktuell for undersøkelsen. I tillegg ble ikke intervjuene avtalt i rekkefølge fordi enkelte av respondentene hadde behov for å tilpasse sted og tidspunkt. Intervju objektene ble gjort oppmerksom på at deltagelsen er frivillig, og innsamlede data fra undersøkelsen blir slettet etter endt studie. Respondentene (direkte kjennskap) og informantene (indirekte kjennskap) (D. I Jacobsen, 2015) er blitt anonymisert. I samtykkeerklæringen kommer det også frem at studien er meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) ved prosjekt nr. 46730.

Avdeling	Respondent	Tidspunkt	Merknader
FST/Standardisering	R1	Vår 2016	Respondent FST

FMA Stab	R2		
FMA/Felleskap	R3	Vår 2016	Respondent på kontoret
FMA/Felleskap/AM	R4	Vår 2016	Respondent på kontoret
FM/Felleskap/AM	R5	Vår 2016	Raufoss på kontoret
FM/Felleskap/AM	R6	Vår 2016	Raufoss på kontoret
FLO/Trans	R7	Vår 2016	Gardermoen på møterom
FKL/FAES	R8	Vår 2016	Respondent kontoret Sessvollmoen

2.6 Sjette fase - Hvordan å analysere data

For å finne kjernen i informasjonsmengden for studien ble Jakobsens faser benyttet. Der fire faser eller forhold beskrevet som 1. Dokumentere, 2 Utforske, 3. Systematisere, 4. Sammenbinde (D. I Jacobsen, 2015, p. 199). I intervjuprosessen ble data transkribert direkte inn i et regneark der de kompletterte svarene respondentene hadde gitt på forhånd. Etter intervjuene ble notatene renskrevet og nøye gjennomgått for å se etter felles trekk fra respondentene. Denne renskrivningen og redusering av tekst for å forstå helheten kan fremstilles som en hermeneutisk metode eller spiral. Metoden vil som regel føre til at forskeren kan se informasjonen i et nytt lys og gi en ny forståelse etter en gjennomgang av intervjuene (D. I Jacobsen, 2015).

2.7 Syvende fase - Kvalitet på resultater

Forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og de resultatene som presenteres, er sterkt knyttet sammen med kravene til kvalitet i kvalitative undersøkelser (Hammersley, 1987). Noe som innebærer at forskeren i en intervju situasjon utnytter sin

kunnskap, og forsøker å avdekke og forklare hvordan situasjonen preges av den. Jo mer åpen og reflektert forskeren er, desto sterkere vil forskningens troverdighet bli (D. I Jacobsen, 2015, p. 247).

Jacobsen beskriver også at det er mange trusler mot en undersøkelses samlede kvalitet. Det kan være at det er forskerens eget syn på virkeligheten som blir presentert, forskeren har ikke fått tak i den riktige informasjonen, eller at slurv og unøyaktigheter har påvirket resultatene. Men at den samlede kvaliteten til et forskningsprosjekt, uansett opplegg, bestemmes av om den som leser forskningen, faktisk tror at det som skrives faktisk er sant. Studien skal også være pålitelig, med det menes at de samme resultater skal fremkomme dersom en annen forsker gjennomfører samme studie.

I denne studien har forskeren etter beste evner og hensikter forsøkt å tilstrebe åpenhet i både innsamlings og analysefasen. Noe som har vært en nødvendighet siden forskeren selv har arbeidet med liknende STANAG i samme organisasjon. Men siden det er ytre påvirkninger på selve implementeringsprosessen og ikke innholdet i STANAG skal ikke det ha noen påvirkning for kvaliteten. Utgangspunktet for valget av problemstilling var heller ikke finne resignasjoner i implementeringsprosessen, men gi økt kunnskap til forståelse av denne.

2.8 Åttende fase - Tolkning av resultater

Resultatene eller data fra intervjuene ble systematisert og sammenlignet, det ble undersøkt om det pekte seg ut noen felles retning eller oppfattelse av noe slag. Der slik felles forståelse forekom i undersøkelsen, er også den enkeltes begrunnelse lagt til grunn som en forklaring på dette i analysen. Slike begrunnelser viste seg å være viktig for den helhetlige gyldigheten forskeren ønsket å finne. Respondentene kommer fra forskjellige nivå i organisasjonen, men forsker har med utgangspunkt i rettferdighet og integritet forsøkt å være objektiv. Med respekt for personer som deltar i undersøkelsen og for det resultatet studien ender opp med. Enkelte funn eller svar som bare kom fra en respondent er også tatt i betraktning med de samme prinsipper. Ganske enkelt fordi fenomenet eller forklaring bare fantes hos en respondent, men har like stor gyldighet når dette er dennes reelle oppfatning. All innsamlet informasjon som har bidratt til å svare på problemstillingen eller forskningsspørsmålene har blitt behandlet og tolket på lik linje.

3 Litteraturstudie/teoretiske forankring

I dette kapittel vil annen litteratur om implementering samt relevant teori for problemstillingen nærmere gjennomgått. For å gi en innsikt i og hensikt med implementering samt sammenhengen mellom de forskjellige oppfatningene. Siste del av kapitlet avsluttes med en oppsummering og forklaring a utledede faktorer.

3.1 Annen litteratur

Det finnes noe beslektet litteratur som omhandler liknende eller med tilnærmede innfallsvinkler og oppfatninger om implementering av NATO STANAG i Forsvaret, her kan for eksempel FFI rapporter nevnes.

Nyere master oppgaver som kan sies å berøre «problemstillingen» ved Forsvarets Høgskole (FHS), ble skrevet av henholdsvis Gøril Andersen Skjærseth og Anne Britt Støldal i 2015. Gøril Andersen Skjærseth har skrevet en masteroppgave hun har kalt «På tide å tenke smart?» (Skjærseth, 2015). Der Skjærstad i sin studie fokuserer på Smart Defence spesielt, ikke bare utfordringer men også muligheter som ligger i Smart Defence for Norge. Konseptet Smart Defence, hvilket innebærer at NATO oppfordrer medlemslandene til å gå sammen om anskaffelse av komplekse og sentrale kapabiliteter, ble under toppmøtet i Chicago mai 2012 en policy som alle medlemslandene ble oppfordret til å etterkomme. Skjærseth så på hvordan Forsvaret kan benytte NATOs policy Smart Defence og hvem det er best å samarbeide med. Likheter og ulikheter mellom nasjonene ble ansett som essensielt, spesielt med hensyn til felles styrkeutvikling. Studien er relevant for denne oppgaven, siden oppgavens funn konkluderer med at Norge er best tjent med å praktisere Smart Defence-strategien felles styrkeutvikling når det gjelder samarbeid om operative kapabiliteter (Skjærseth, 2015).

Støldal har gjennomført en casestudie med kvantitativ tilnærming med prosess sporing som hun har kalt « Hvordan lykkes med internasjonalt forsvarsmateriellsamarbeid?». (Støldal, 2015) Studien er relevant for denne oppgaven da den har lagt vekt på at faktorer som standardisering, gode planverk og byrdefordeling er viktige når det gjelder materiellsamarbeid.

Av andre kilder som er brukt inn mot studien er FFI - rapport 2010/00657 «*Multinasjonal logistikk og internasjonalt samarbeid*» (FFI-rapport, 2010/00657). Studien er relevant for denne oppgaven fordi den påpeker manglende effekt av internasjonalt samarbeid, på tross av en rettet

innsats mot dette arbeidet. FFI – rapport 2010/00637 «*Informasjonsdeling og logistikkrapportering i en flernasjonal kontekst*» Hvis formål var å se på hvorfor logistikkrapportering ikke fungerer i NATO-operasjoner. Funnene i rapporten kan i stor grad overføres til norske forhold (FFI, 2010/00637).

Kjell Arne Røvik sin artikkel Norsk statsvitenskapelig forening som omhandler organisert læring i forvaltningen K. A. Røvik (1992b), der han forsøker å tydeliggjøre hvordan organisasjonsformer oppstår og endres. Røviks skall og kjerne perspektiv er relevant for denne studien fordi den forklarer hvordan organisasjoner håndterer institusjonelle omgivelser på den ene siden, og kravene om effektiv produksjon på den andre siden (K. A. Røvik, 1992a). Med andre ord så holdes institusjonens ledelse og organisasjonens produksjon adskilt ved å danne ett ferniss, eller et skal, slik at kjernen (den etablerte praksis) vil forbli urørt.

Fra skoleverket finnes det mye dokumentasjon av forskning på implementering, basert på min forståelse kan dette sammenlignes organisatorisk mot Forsvaret. Begge er offentlige organisasjoner som opplever stadige endringer og økonomisk styring. Skoleverket består av tusenvis av skoler, skal de kunne endre praksis til samme tid er de nødt til å få implementeringen til å fungere. Noe som er årsaken til dette er at denne forskningen i hovedsak har vært opptatt av å avdekke hva som kreves for og utøve god praksis, mindre opptatt av å avdekke hvordan en kan implementere denne kunnskapen i praksis (Cooper, 2009).

«Både i praksis og ikke minst politisk, har det dei seinare åra vore eit auka fokus på at praksis i skulen skal vare basert på forskning» (Kunnskapsdepartementet, 2009, 2011a, 2011b).»

Idealet er klart, og målet bør vere at praksis i skulen skal ha utgangspunkt i forskning av høg kvalitet. Spørsmålet er om målet er ein utopi? Både nasjonalt og internasjonalt er det ei stor utfordring at skulebyråkrater, lærarar, leiing og skulen som organisasjon i liten grad tuftar praksis på forskning, og i stor grad på vane eigne erfaringar og pedagogiske moteretninger» (Ertsvåg, 2014).

«Ei tilsynelatande vedvarande uro er gapet mellom det vi veit frå forskning om effektiv undervisning, og det som verkar inn på praksis i klasserommet» (Roland P. , 2015).

Skoler er forskjellige med tanke på hvilken type kapasitet skolene har behov for og videreutvikle. For og få en vellykket implementering av et skoleomfattende program eller et annet omfattende endringsarbeid, er det viktig å ha høy bevissthet omkring skolens generelle og innovasjonsspesifikke kapasitet (Roland P. , 2015).

3.2 Implementering

Implementering består av faser som innebærer mange samspillende faktorer over tid. Et sentralt element ved implementering er «...å omsette i praksis», det handler om en omforming og omsetting av et beskrevet innhold inn til praksisfeltet (Roland P. , 2015).

En ledende forsker som (Fixsen D. L, 2005) definerer implementering som:

... spesifikke aktiviteter som er utviklet for å omsette til praksis en aktivitet eller program som består av kjente dimensjoner (oversatt av P. Roland).

Fixsen hevder også at det er mangel på felles presise definisjoner av temaet, noe som har vanskeliggjort forskning på implementering. Men han legger vekt på at implementeringsprosessen må beskrives i detalj, slik at de spesifikke aktivitetene som skal gjennomføres kan gjenkjennes. Det samme gjelder for intervensjonen eller endringen, innholdet og aktivitetene må også være nøye beskrevet. Dermed kan det sies at fokus på implementering handler om bevissthet både når det gjelder a) intervensjonen og b) implementeringsprosessen. I denne studien kan intervensjonen forstås som endringer eller aktiviteter (Roland P. , 2015).

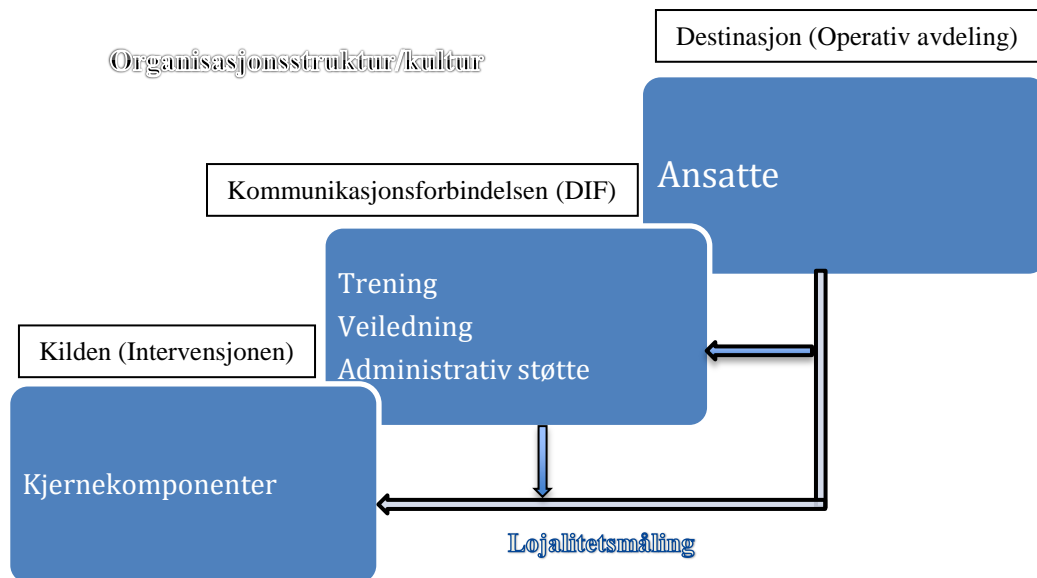
Aktivitetene som gjennomføres handler om «hva» som skal gjennomføres, mens implementeringen handler om «hvordan» det skal utøves (Blase, 2012)

Fokuset i endringsarbeid har ofte vært på hva som skal gjøres, og mindre på hvordan det skal utføres (Greenberg, 2005).

Fullan en annen forsker definerer det slik:

Implementation consist of the process of putting into practice an idea, program, or set of activities and structures new to the people attempting or expecting to change (Fullan, 2007).

Prosess er begrepet Fullan benytter og vektlegger å omsette ideer, programmer, aktiviteter og strukturer til praksisfeltet. Han påpeker også at det skal være noe nytt for de som mottar endringen.



Figur 1.6 (Fixsen D. L, 2005): Rammeverk for implementering⁶

Figuren viser en modell Fixsen har utviklet som synliggjør hva som skjer i selve implementeringsprosessen. Kilden referer til den bestemte endringen som skal implementeres, med beskrevne kjernekomponenter. Det kan være mange ulike former for aktiviteter eller programmer med et på forhånd kjent innhold. Eksempler på dette kan være omstilling fra mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar, skille ut Forsvarsmateriell fra FLO, implementering av STANAG og lignende endringsprosesser. Destinasjonen er avdelingen som har besluttet å gjennomføre et endringsforsøk. For å kunne overføre og omsette den aktuelle kilde (endringen) til destinasjonen er det avgjørende å skape en kommunikasjonsforbindelse til destinasjonen. Denne forbindelsen utgjøres av individer eller grupper som arbeider aktivt med å implementere den definerte endringen med lojalitet.

Implementering betyr med andre ord å omskape en ide eller prosedyre til praktisk benyttelse. Effekten av hva som ønskes oppnådd i utgangspunktet er avhengig av et utall faktorer og forutsetninger frem til det endelige resultatet foreligger. Implementering kan påvirke en hel organisasjon både når det gjelder målsetninger, effektivitet, økonomi eller operativ evne. Dette er

⁶ Pål Roland har oversatt teksten i figuren og jeg har tilført Forsvarskonteksten

forhold som er viktige og påvirker hele organisasjonen. Hele organisasjonen må derfor ha forståelse for helheten og sammenhengen skal dette lykkes.

I NATO kontekst beskrives å implementere i «Allied Administrative Publication AAP-03 Edition J, Versjon 3» på denne måten:

1.4.3.7. NATIONAL COMMITMENT

“In principle, standardization within NATO is voluntary. Nations, shall implement standards as applicable, to the maximum extent possible. In some instances, Nations may agree to the mandatory implementation of specific standards. Compliance with Targets for Nations participating in NDPP (NATO Defence Planning Process) is a key aspect of national commitment to improve standardization.

Those STANAGs related to the interoperability requirements of Targets will be prioritized by the relevant committees, while the NATO Nations will make efforts to implement them according to the time schedule of each Target’s capability and their national priorities.

1.4.3.8. NATO IMPLEMENTATION

Applicable promulgated NATO standardization documents shall be implemented by NATO Commands, NATO Agencies and other NATO Bodies” NATO (2015a).”

Som det går frem av AAP -03 er det opp til nasjonene selv hvordan og eventuelt om implementeringen skjer, i henhold til nasjonal prioritering.

Implementeringens faser

Fixsen D. L (2005) har identifisert 6 seks ulike faser i selve implementeringsprosessen. Fasene gjør det lettere å gjenkjenne hvor en er i endringsprosessen, samt mulighet til å kunne evaluere underveis. Fordi en vil kjenne suksessfaktorer og barrierer knyttet til hver fase. Fixsen forklarer også at implementering er mer enn en engangshendelse, og at fasene går over i hverandre i en komplisert prosess over tid.

Følgende faser blir beskrevet:

Fase 1: utforskning og adopsjon

Består av kartlegging av de behov som eksisterer i organisasjonen, og utforske forskjellige ulike endringer som samsvarer med disse. Her er det viktig at dette støttes av Forsvarsledelsen og

politikerne. Under utvelgelsen er det viktig å involvere personalet som en suksessfaktor for prosessen, slik at de opplever å påvirke beslutningsprosessen. Snarveier i startfasen kan føre til utvikling av barrierer for endringen før arbeidet er i gang. For å unngå dette kan det være nødvendig med flere runder i Forsvarsorganisasjonen før en eventuell beslutning. Det viktigste i denne fasen er informasjon til de ansatte og det sentrale innholdet i endringen.

Fase 2: program/prosjekt installasjon

Etter at beslutningen med å gjennomføre en endring er tatt, består neste fase av å gjøre klar organisasjonen på det som skal skje. Dette innebærer å sørge for ressurser og tilstrekkelig med tid, og at det arbeides kollektivt med visjonen og målsetting. Kollektivt arbeid er her en nøkkel til suksess, samhandling og innsats må tilstrebes i hele organisasjonen. Her må styrende ledd sørge for at ressursene blir fordelt slik at implementeringen gir det best mulig resultat i senere faser. For å lykkes i denne fasen må også endringsprosjektet forankres på ledelse/stabsnivå, slik at de er tett på gjennom hele prosessen.

Fase 3: innledende implementering

I fase 3 tre starter arbeidet med å endre og eller innføre ferdigheter, omsette visjoner, ideer og teorier i praksis. Som regel må man forholde seg til mye ny informasjon, men også verdier og mønster kan bli provosert. Endringene kan ramme både i en individuell og en kollektiv kontekst, og dette gjør implementeringsarbeidet krevende og utfordrende. Denne fasen preges av motstridende krefter, men det gjelder å dyrke frem endringsvillighet, entusiasme og lojalitet i startfasen av implementeringen.

Fixsen D. L (2005) sier at en del endringsforsøk dessverre stopper opp i denne startfasen. Og at det for eksempel kan skyldes for svak forankring i organisasjonen, at forpliktelsen er mangelfull, eller at endringsprosjektet ikke samsvarer med behovet i organisasjonen.

Fase 4: full gjennomføring

Gjennom en periode bestående med øving og læring vil ideelt sett det nye innholdet (endringen) i økende grad integreres i de ansattes gjøremål, samtidig som det blir en del av organisasjonen. Noe som betyr at personellet har innført innholdet i endringen med lojalitet. Over tid vil dette utvikle seg til å bli akseptert praksis, endringen har blitt en del av organisasjonen. Dersom personellet opplever at endringen virker, og i tillegg forbedrer resultatene. Vil dette igjen kunne føre til økt motivasjon for nye endringer.

Fase 5: innovasjon

At noe er endret og oppleves som en forbedring kan forklares som innovasjon. Innovasjon kan medvirke til at endringsprosjektet kan forbedres i etterkant fordi deltakerne gjennom implementeringsperioden har oppdaget nye og bedre løsninger. God evaluering av endringene er viktig for videre utvikling, og at endringsprosjektets innhold i neste omgang påvirkes av resultatene. Gjennom tenkte resultater vil kreativ tenkning føre til at ansatte utvikler endringene for bruk i egen organisasjon.

Fase 6 bærekraftig videreføring

Beholde fokuset på innholdet i endringene er krevende etter at den aktive implementeringsperioden er over. Videreføring i fase 6 handler om å holde innholdet i endringen aktivt over en lang tidsperiode. Stadige skiftende kontekst andre steder i organisasjonen krever utvikling av det som er implementert internt i organisasjonen over tid.

3.3 Ledelse og styring

Militær ledelse der en ordre gis og det forventes at den følges til en ny ordre kommer har lange tradisjoner. Likeledes som kommando og kontroll (K2) er innarbeidet i Forsvarets Fellesoperative doktrine (Forsvarstaben, 2014). Slik ledelses praksis er utviklet for praktisk ledelse i en operativ sammenheng, og virker der samarbeid med andre ikke er nødvendig. På samme måte ble Forsvaret tidligere styrt økonomisk på lik linje med alle andre offentlige organisasjoner. Et eksempel på dette kan være: Selv om hæren hadde materiell som luft- og sjøforsvaret hadde behov for, ble ikke dette benyttet av disse men heller avhendet siden samarbeid ikke var til stede. Alle enheter fikk sin del av de bevilgede midlene der de styrte sine egne budsjett, og samtidig sørget for at de ble benyttet i løpet av året helt uavhengig av hverandre. Slik at de kunne få bevilget enda mer penger det neste året, noe som selvfølgelig førte til bruk av midler som ikke var nødvendig.

Dette medførte politiske endringer for offentlige organisasjoner, allikevel har Forsvaret beholdt sin utdanningsform og dette er interressant for denne oppgaven. Det faktum at implementering innebærer mange samspillende faktorer over tid for å kunne lykkes. Ikke bare mellom de forskjellige forsvarsgrener, men også etater som Forsvarets Forsknings Institutt, Forsvarsbygg og

nå FMA. Der alle har sitt eget syn på hvordan de skal forsvare sin egen eksistens, og kanskje ikke Forsvarets målsetning mot øket NATO kapabilitet for de samme midlene.

I offentlig sektor ble New Public Management introdusert omkring 1990, som en mer samarbeidsbasert måte å styre på. Det interessante i begrepsutviklingen er at de ulike måtene styringsbegrepene benyttes på i dag, ble introduserte samtidig (Keersbergen & Waarden, 2004). Samtidig er definisjoner og avgrensninger av begrepene «leadership», «administration» og «management» stadig en pågående diskusjon i den engelsk språklige litteraturen. «Leadership» er mest vanlig å definere som lederadferd rettet direkte mot medarbeidere, «administration» som en forvaltningsfunksjon, og «management» som begge deler (Ladegård & Vabo, 2010). På Norsk benyttes «leadership» både som ledelse og lederskap, samtidig som disse begrepene ofte blir benyttet om hverandre i litteraturen. Ladegård skriver videre at lederskap kan brukes som et overordnet begrep, som innebefatter både ledelse og styring. Det betyr at lederskap i en slik forståelse blir et samlebegrep for bruk av virkemidler i en organisasjon.

Styring som begrep overtar for tradisjonelle begreper som administrasjon og forvaltning (Keersbergen & Waarden, 2004). Den direkte oversettelsen av «Governance» er styring. Men i internasjonal litteratur benyttes «Governance» om svært mange og ulike fenomener (Keersbergen & Waarden, 2004).

Gro Ladegård skriver det slik:

«I det teoretiske rammeverket unngår vi derfor begrepet lederskap, og forholder oss til ledelse og styring som det gjennomgående begrepsparet.» (Ladegård & Vabo, 2010)

Ledelse og styring er begge virkemiddel som aktivt forholder seg til hverandre på ulike måter. Et viktig prinsipielt skille mellom ledelse og styring består i at ledelse er personorientert, mens styring – på samme måte som administrasjon – er systemorientert forklarer Ladegård videre i sin bok. Ut i fra dette kan ledelse forklares som de virkemidlene en leder som person bruker for å påvirke andre, eller bruker for å skape resultater gjennom andre. Virkemidlene som lederen benytter for påvirkning kan være strukturelle trekk, lage nye regler for beslutninger eller for implementering av STANAG. Et sentralt trekk i ledelsesbegrepet er at lederen som person må ha legitim autoritet, slik at medarbeidere og kolleger aksepterer å la seg påvirke. Ladegård vil imidlertid ikke avgrense definisjonen til relasjonen mellom den enkelte leder og lederens medarbeidere. Men poengterer også inkludering av lederadferd rettet mot andre deler av organisasjonen, det vil si oppover i hierarkiet og på tvers, mot andre lederkolleger. (Sørhaug,

1996, p. 24) hevder at «den mest abstrakte definisjonen av ledelse er grenseregulering». Noe som er særegent for ledelse, er den utøvelsen av skjønn som inngår i enhver definisjon av lederrollen. Lederens skjønn utfyller på ulike måter styringen, forstått som det formaliserte og systembaserte (Ladegård & Vabo, 2010). Forsker Tian Sørhaug beskriver dette slik:

Det helt spesifikke ved ledelse avdekker seg imidlertid gjennom dens makt og myndighet til å bestemme over unntaket eller det ikke regulerte. Så lenge en organisasjon kan følge sine regler, trenger den strengt tatt ingen ledelse. Men i det øyeblikket noe uforutsett og uregulert oppstår, så oppstår også behovet for en ledelse som setter en retning og om nødvendig skaper regler. (T. Sørhaug)

For Forsvaret som er en organisasjon med stadig endringer og omstillinger krever dette en ledelse som også må kunne endre retninger. Det faktum at forsvarsbudsjettet kan regnes som et virkemiddel for styring for ledelsen på den ene siden. Der premissene for hvor virkemidlene skal benyttes, bestemmes og styres av økonomiske langtidsplaner. Mens hvordan midlene brukes er mer personifisert til den ledelsen som er blitt satt til å gjennomføre oppdragene på den andre siden. Der rammebetingelsene blir styrt og systemorientert av toppledelsen, og personorientert på lavere nivå i organisasjonen. Dette stemmer med teorien som sier at ledelse og styring er avhengig av hverandre.

3.4 Ledelse vs Implementering

Tidligere i kapittelet ble Implementering og Ledelse forklart hver for seg. Hvordan skal spenningen mellom disse begrepene så forklares i teorien? Selv om hovedfokuset i denne studien er på implementering, er en leders rolle like viktig fra det innledende arbeidet, gjennomføringsprosessen og vedlikeholdsarbeidet etter at implementeringsprosessen er gjennomført. Ingen spør lengre om at ledelsen er viktig i forbindelse med endringer inne i en organisasjon. Mange tidligere studier har pekt i denne retningen derfor ser jeg ingen grunn til å tvile på det.

Det er også skrevet mye om samhandling mellom disse begrepene innen sivile områder som skole og sykehus sektoren. Nye medisinske metoder implementeres til stadighet, mens læringsplaner fornyes og implementeres jevnlig. Derfor finnes det nærmest ubegrenset av litteratur innen disse områdene. Men når det kommer til litteratur på området for Forsvaret er det

mindre informasjon å hente. Etter å ha vurdert Pål Roland og Elsa Westergård sin bok om Implementering, og sammenlignet skolen og Forsvaret som organisasjoner. Har jeg etter en vurdering valgt å benytte denne sammen med Dag Ingvar Jacobsen sin bok om Organisasjons endringer og organisasjonsledelse som teoretisk grunnlag for denne oppgaven. Teoriene har stor overføringsverdi sett opp i mot oppgavens problemstilling, i tillegg er det tette koblinger mellom ledelse og implementering. Slik teorien tolkes har offentlige organisasjoner systemer som i stor grad kan sammenlignes, og alle har gjennomført til dels store endringer de siste ti-årene.

FMR er et sentralt innspill for hvordan langtidsplaner (LP) utarbeides for forsvarssektoren (FMR, 2015). I en organisasjon som har gjennomgått en effektiviserings reform gjennom flere omstillings perioder, kan det være forståelig at den operative evnen er blitt redusert slik FSJ påpeker i FMR 2015. For en organisasjon i stadig endring øker betydningen av personer i ledelsen som greier å fatte beslutninger som ikke er etablerte, for å skape orden i en tilsynelatende krevende situasjon. På den annen side er det uheldig med et stadig større antall i staben eller ledelsen, dette skaper bare motkrefter sånn som jeg forstår det teoretiske grunnlaget som studien bygger sin empiri på. Det hjelper det ikke å øke størrelsen på staben, men staben må tilføres personell som har evnen til å øke endringsviljen.

3.5 Organisasjonsendringer og endringsledelse

Siden organisasjoner betraktes som stabile (D. I. Jacobsen, 2012), er organisasjonsendringer egentlig en selvmotsigelse. Derfor er det viktig først å forstå hvorfor organisasjoner bryter med en stabil og «trygg» situasjon, og starter endringsprosesser som kan oppleves som usikre eller risikofylte. Hva er det som gjør at organisasjoner bryter ut av en «normal» tilstand og forsøker å skape noe nytt. Ulike teoretikere har lagt ulike perspektiver og begreper til grunn i sine studier av endring, noe som har ført til mange ulike teorier om hvordan endring faktisk skjer (D. I. Jacobsen, 2012). I utgangspunktet er det ikke nødvendig å anta at endring er noe som er bra eller dårlig. Men godta at endringer skjer i hele Forsvaret som organisasjon, og dermed er noe vi må forholde oss til. En endring kan beskrives som en prosess fra en stabil tilstand til en annen stabil tilstand. Faktisk er det enkelte forskere som hevder at i dag har ikke organisasjoner noe valg, de må endre seg eller dø.

James March hevdet en gang:

Organisasjoner er kontinuerlig i endring, rutinemessig, lettvinnt og responderende, men endringen kan ikke alltid kontrolleres. Organisasjoner gjør sjelden det de blir fortalt at de skal gjøre. (March, 1988)

Bakenforliggende her er en antagelse om at det skjer mange ting samtidig, uten at noen eller få aktører har fullstendig oversikt i komplekse organisasjoner som for eksempel Forsvaret. Bestående av hær, sjø og luft kapasiteter som i utgangspunktet historisk sett er ulike. Omorganiseringer med tanke på effektivisering har allikevel samlet deler av stabs/leder kapasitetene i samme organisasjon. Med basis i at ledere møter hverandre, og har med seg et sett av problemer eller utfordringer de gjerne vil ha løst. Disse problemene eller problemene kan medføre en prosess og endringer i organisasjonen, og kalles i tradisjonell organisasjonsteori indre og ytre drivkrefter. Der indre drivkrefter er knyttet til interne forhold i organisasjonen, mens ytre drivkrefter defineres som forhold i omgivelsene. Hvilke ledere som møtes hvor og når vil kunne få betydning for hvilken løsning som blir valgt. Den beste løsningen blir ikke valgt, men heller den som er tilgjengelig ut i fra rammebetingelser og føringer på det aktuelle tidspunktet (D. I. Jacobsen, 2012).

Det faktum at Norge er medlem av NATO kan forstås som en ytre endringsdriver. Med andre ord dersom NATO som organisasjon foretar endringer i en STANAG, vil dette også kunne påvirke Forsvaret på forskjellige måter. Endringer som foretas innad i Forsvaret som for eksempel splitting av Forsvarets Logistikk Organisasjon, betraktes derimot som indre drivkrefter i organisasjonen.

Skall modell

Innenfor rasjonell-instrumentell teori tenker man seg at organisasjonsformer er redskaper for å koordinere aktivitetene i organisasjonen slik at de rettes mot effektiv produksjon (K. A. Røvik, 1992b). Organisasjoner står ofte ovenfor inkonsistente krav fra omgivelsene (Brunsson, 1989). På den ene siden har man presset fra institusjonelle omgivelser om å adoptere institusjonaliserte formelementer. Det leder til at organisasjonen må velge fra det begrensede repertoar av formelementer som er definert og akseptert. På den annen side må ledelsen ivareta hensynet til effektiv produksjon og til kjerneaktivitetene i organisasjonen (K. A. Røvik, 1992b). I Røviks skall og kjerne teori forklares relasjonen mellom institusjonaliserte standarder og etablert praksis som adskilt. Institusjonens ledelse og organisasjonens produksjon holdes adskilt ved å danne ett ferniss, eller et skall, slik at kjernen (den etablerte praksis) vil forbli urørt, der ledelsen ivaretar styrende krav som kommer ovenfra i organisasjonen, mens kjernevirksomheten ikke blir

involvert. Effekten av en adskillelse overtid kan være at ledelsen i det ytre skallet blir lik andre deler av organisasjonen. Samtidig forblir den enkelte organisasjonens «indre» der kjernevirksomhetene utspilles, uberørt av de skiftende organisasjonsmotorer.

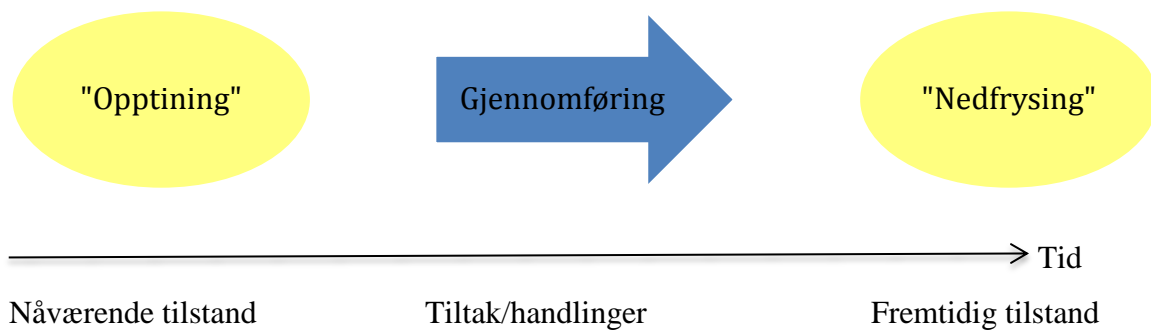
3.6 Ledelse av endringsprosesser

Eksplisitt eller implisitt er mye av det som er skrevet om planlagt endring basert på teorier utviklet av Kurt Lewin på 1940 og 50 tallet (Roland P. , 2015). Der alle individer og sosiale systemer søker å skape forutsigbarhet i det man driver med, det vil si å søke mot stabilitet. Lewin påpekte samtidig at systemer også endret seg, gikk fra en tilstand til en annen, og at slik endring var mulig å påvirke og skape. Ut i fra dette utviklet han teorien om «sosiale kraftfelt». I alle sosiale sammenhenger står man ovenfor både drivkrefter og motkrefter. Drivkreftene er forhold som påskynder endring, mens motkrefter er forhold som er rettet mot å opprettholde stabilitet. Dette kan illustreres i en figur som følger.



Figur 3.1: Organisasjoner som står ovenfor motkrefter og drivkrefter av ulik styrke (D. I. Jacobsen, 2012).

Skal endring skje må *endringsagenter* – ledere - forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Figuren ovenfor som illustrerer dette er enkel, men har et viktig poeng: To 2 ulike måter å skape endring på: enten ved å dempe de kreftene som trekker i retning stabilitet, eller ved å forsterke de kreftene som trekker i retning av endring. Altså må endringsagentene være i stand til å redusere motkreftene, eller å forsterke drivkreftene D. I. Jacobsen (2012). Lewin kaller dette «endring gjennom 3 tre steg». Stegene er «*opptining*», «*bevegelse*» og «*nedfrysing*», illustrert i figuren 3.2:



Figur 3.2: Lewins tre – steg – modell for endring.

I hovedsak fokuserer endringsledelse på de to første fasene: opptining og gjennomføring. Med andre ord så samles lederutfordringene rundt to forhold:

- a) Hvordan skape et klima for endring, det vil si der sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg («opptining»)?
- b) Hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand («gjennomføring»)?

Jacobsen skriver i sin bok at dette i praksis betyr at ledelse blir et viktig element før endringsprosessen starter, ved å berede grunnen for at endring skal finne sted, og i selv endringsprosessen der eksisterende forhold blir erstattet med nye. Noe som stemmer med de fleste teorier om endringsledelse der det faktisk legges mer vekt på opptiningsfasen enn på selve gjennomføringen.

For eksempel beskriver Warner Bruke ledelsens oppgaver i fire ulike faser: 1) *før endringene iverksettes*, 2) *startfasen*, 3) *implementeringsfasen*, og 4) *vedlikeholdsfasen*. Her forstår jeg at fase 1 er parallell med før endringene iverksettes, og 2 startfasen kan sammenlignes med Lewins opptiningsfase. Og at det er den samme tankegangen som ligger bak teoriene.

For å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endringer, dreier endringsledelse seg om de handlinger personer utfører i denne prosessen (Dag Ingvar Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det han her sikter til er kjent som kjernekomponenter i implementeringsforskning, og dreier seg om hva som kreves i en endringsprosess. For å oppnå effekt i et endringsarbeid må en organisasjon håndtere både hva som og hvordan dette skal gjennomføres. Sentrale elementer her

er endringens drivkrefter og endringsagenter. Der drivkreftene forstås som hva som skal endres, og endringsagentene påvirker hvordan det gjøres.

Opptining

Elementene «*viktig*», «*riktig*» og «*godt*» handler i teorien om å skape en felles oppfatning av endringer i organisasjonen. For å gi endringsprosesser en bevegelse eller «momentum» er utøvelse av ledelse en avgjørende og sentral betydning i starten. I denne fasen er det viktig at ledere eller endringsagenter som utøver ledelse i planlagte endringsprosesser, klarer å skape en positiv oppfatning av endringen. Denne opplevelsen av «*viktighet*» kan være en utfordring når drivkreftene kan virke uklare og usikre. Det er i disse tilfellene at god endringsledelse har stor betydning for å lykkes. På samme måte som første fase i teorien for implementering.

Riktig innebærer en opplevelse at endringen faktisk representerer en løsning på de problemer organisasjonen står ovenfor. I mange sammenhenger er forbindelsen mellom endring og resultat høyst usikker, tvetydig og uklar, også lenge etter at endringen er definert som ferdig Kjell Arne Røvik (2007). Er for eksempel implementeringen ferdig når skriv om STANAG er sendt FST? Vil en fusjon av FLO og FMA føre til mer effektivt leveranse av materiell til Forsvaret? Vil Forsvarets dreining mot NATO føre til ønskede effekter? I slike uklare tilfeller blir ledelse viktig i forbindelse med å overbevise organisasjonen om hvordan endringen skal føre til det ønskede resultatet.

God henspiller på at det må skapes en oppfatning av at endring er en forbedring fra dagens situasjon, i forhold til ikke å endre seg. I teorien er derfor ledelsens primære oppgave i denne fasen av endringsprosessen å formulere hvorfor og hvordan endringen bør skje. Dernest å kommunisere dette til organisasjonen.

Skal disse faktorene nåes vil endringer i organisasjonen også være nødvendig. Mye tyder på at ledelse – forstått som spesielle oppgaver og funksjoner – vil være spesielt viktig i nettopp endringsprosesser (D. I. Jacobsen, 2012). Jacobsen hevder videre at endringsledelse ikke nødvendigvis må utøves av den formelle ledelsen, men i mange sammenhenger utøves av andre personer enn de som har innehar formelle lederposisjoner. Den formelle ledelsen skal på sin side legge endringsstrategier for å styre endringsprosessene.

For Forsvaret sin del vil dette nødvendigvis måtte bety at de forskjellige Driftsenheter i Forsvaret (DIF) selv er ansvarlige for sin egen endringsledelse. Mens Forsvarsledelsen på sin side utvikler, formidler og styrer de politiske føringer som blir gitt. (Flyttes?) Det faktum at Forsvaret er i endring og stadig omstilles medfører i henhold til dette usikkerhet.

Strategi for ledelse av endringsprosesser

Endringsledelse er de aktiviteter som endringsagenter utøver, og endringsagenter kan i mange sammenhenger være andre personer enn de som innehar de formelle lederposisjoner. Det er viktig her og skille mellom «ledelse» og den formelle ledelsen i Forsvaret. Ofte forventes det at ledelse er en oppgave som utføres av de som innehar formelle, ofte hierarkiske roller, lederposisjoner. Noe som kan viske ut et viktig skille, nemlig mellom ledere som personer og posisjoner på den ene siden og ledelse som en oppgave og en funksjon på den andre siden (Strand, 2001). Ved å opprettholde dette skillet blir vi klar over at det kan finnes personer i lederposisjoner som ikke utøver ledelse, samtidig som det finnes personer som ikke innehar formelle lederposisjoner som utøver ledelse (D. I. Jacobsen, 2012).

3.7 Faktorer

Gjennom litteraturstudiet og teoridelen har faktorer i tabellen under dannet disposisjonen for analysen og drøftingen ut i fra intervjuene. Siden implementering består av mange samspillende faktorer over tid har jeg valgt å benytte fasene Fiksen identifiserte. Sammen med Ledelse og styring er dette de faktorer som vil bli benyttet i forbindelse med analysen og drøftingen. Fordi denne inndelingen gir en bedre mulighet til å evaluere resultatene fra innsamlingen av data. Selv om enkelte av fasene går over i hverandre, vil det gjøre det enklere å finne en større grad av klarhet. Selv om styring og ledelse tilhører konteksten i selve prosessen er det et viktig element for at alle fasene skal lykkes. Samlet sett er styring og ledelse den avgjørende komponent for alle fasene, derfor er den med som egen faktor.

Tabellen under viser de utledede faktorer og beskrivelsen av disse.

Tabell 1: Faktorer

Utledede faktorer	Beskrivelse
Implementeringens Faser 1-6	Å omsette i praksis
Fase 1 Utforskning og adopsjon	Viktig å involvere personalet som en suksessfaktor for prosessen, slik at de opplever

	å påvirke beslutningsprosessen
Fase 2 Program/prosjekt installasjon	Forberede organisasjonen på det som skal skje. Sørge for ressurser og tilstrekkelig med tid. Forankres på ledelse/stabsnivå.
Fase 3 Innledende implementering	Krevende og utfordrende. Preges av motstridende krefter, dyrke frem endringsvillighet, entusiasme og lojalitet i startfasen av implementeringen.
Fase 4 Full gjennomføring	Integreres i de ansattes gjøremål, blir en del av organisasjonen. Akseptert praksis, endringen har blitt en del av organisasjonen.
Fase 5 Innovasjon	Endringsprosjektet kan deltakerne gjennom implementeringsperioden har oppdaget nye og bedre løsninger.
Fase 6 Bærekraftig videreføring	Holde innholdet i endringen aktivt, stadige skiftende kontekst andre steder i organisasjonen krever utvikling av det som er implementert internt i organisasjonen over tid
Ledelse og styring	Ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert. Sørge for Felles og positiv oppfatning av endringer i organisasjonen

4 Drøfting av implementeringens utfordringer.

Dette kapitelet inneholder resultater samt funn fra spørsmålskjema og intervju med en påfølgende analyse og drøfting av data sett i lys av faktorer utledet i kapittel 3.7. Innholdet i dette kapitelet vil prøve å svare på forskningsspørsmålene, sett i lys av tidligere utledede faktorer.

Denne oppgaven undersøker ikke Forsvarets struktur for ledelse eller styring i sin helhet. Undersøkelsen avgrenses til intervju objektene sin opplevelse i forbindelse med sitt arbeid med implementeringen av NATO STANAGer. Som forsker finner jeg det derfor både nødvendig og viktig også å forklare FST sin måte å regulere eller styre dette på i forhold til teorien, siden FST er avdelingen i Forsvaret som har blitt delegert ansvaret for det studien omhandler. Betrakningen av dette gjennom denne drøftingen samt intervjuer vil søke å finne noen indikasjoner om teorien balanserer med virkeligheten.

4.1 Forskningsspørsmål 1

Hva er implementering i militær kontekst, og hvordan gjennomføres dette?

Forventningene til hva studien ville avdekke økte etter hvert som teorien ble satt sammen. Implementering i forbindelse med styring og ledelse har tydelig vakt interesse i forskjellige kontekster tidligere. Antagelsene var manglende forståelse i deler av organisasjonen for implementeringsarbeid med NATO STANAGer. I tillegg beskriver litteraturstudien behovet for en solid forankring på ledelses/stabsnivå, for at implementering skal ha en sjanse for å lykkes. Med bakgrunn i et utdrag av funn som er avdekket vil delkonklusjonene bli presentert med en kort forklaring i forhold til den teoretiske forankringen.

Funn i forbindelse med studien tyder på at Forsvaret ikke har utarbeidet en nasjonal retningslinje for eller definert og begrepsfastsatt hva implementering av NATO STANAG betyr i organisasjon. Respondent 1 bekreftet dette i en samtale i forbindelse med undersøkelsen, men forklarte at det nå er fokus på å utarbeide dette i FST. Selv om FST/ORG har ansvaret for å utarbeide, vedlikeholde og implementere *Bestemmelser for arbeidet med STANAG og allierte publikasjoner (AP)*, Så mangler likevel selve begrepsdefinisjonen for implementering, noe som

kan være en av årsakene til divergerende oppfatninger av hva implementering betyr i militær kontekst.

Som det går frem av AAP -03 i kapittel 3.2 er det opp til nasjonene selv hvordan og eventuelt om implementeringen skjer, i henhold til nasjonal prioritering.

Dette «frivillighets-prinsippet» kan også være en medvirkende årsak til manglende gjennomføringsvilje på den siden, eller styring av økonomiske rammer i forbindelse med STANAG arbeid på en annen side. Samtidig kan dette være noe av bakgrunnen til divergerende oppfatninger av hva *implementering* betyr i militær kontekst. Kanskje særlig når det gjelder implementering av «tekniske» eller «materiell» STANAG. STANAG av denne type vil for det første kunne stille nye krav eller endringer for hvordan materiell skal produseres, og for det andre hvordan de skal lagres, transporteres og brukes.

Blant disse divergerende oppfatningene er det 2 hovedsyn som peker seg ut. Det første er å implementere en STANAG som vil kunne danne grunnlag for senere anskaffelse av materiell/utstyr for å implementere en nødvendig kapabilitet med henblikk på å bedre interoperabilitet. Den andre er å implementere en kapasitet. Med det menes at først når kapabiliteten er implementert (tatt i bruk og erklært operativ) kan en STANAG erklæres for implementert. Beskrevet på en annen måte vil dette kunne medføre flere forskjellige implementeringsprosesser for samme STANAG. Noe som også kan føre til flere forskjellige *endrings metoder* for den samme STANAG. Fordi en DIF kan ha ansvaret for implementering av regelverksendringer, samtidig kan dette påføre andre avdelinger økte kostnader som en effekt av allerede tidligere gjennomførte endringer. Mine funn i analysen tyder også på usikkerhet om gyldigheten av en slik implementering i regelverk. FSJ har delegert godkjenninger av regelverk til det som tidligere var DIF og som nå er egen etat under FD. Usikkerheten respondenten pekte på treffer faktoren ledelse og styring på den måten at Forsvarets ledelse styrer systemet for organisasjonen, mens DIFer eller etater i forsvarssektoren ledes av personell som får delegert sine oppgaver fra de som styrer etter andre målsetninger.

Samtidig med divergerende oppfatninger er selve implementeringen en komplisert prosess, som består av hensikt, utarbeidelse, ratifisering og promulgering(FD, 2009).

FD har det overordnede ansvaret for standardisering i Forsvaret. Sjef FST har det nasjonale ansvar for styring og koordinering av arbeidet med STANAG og NATO dokumenter mellom

Norge og NATO. Sjef FST/ORG har fagansvar for standardisering i Forsvaret og utøver styring og koordinering av alt arbeid med STANAG og NATO dokumenter på vegne av sjef FST. DIF anbefaler norsk deltagelse i NATO arbeidsgrupper innen standardisering etter «pålegg» fra FST (FST, 2013).

Deltagelsen i de forskjellige arbeidsgrupper blir således gjennomført med personell som også kan ha fagmyndighetsansvar for sitt område. Siden det krever fagkunnskap samt erfaring for å kunne bidra til dette arbeidet og samtidig få noe utbytte tilbake, er dette ansett som praktisk. Hva som er utbytte eller resultatet for standardiseringen eller implementeringen av STANAG er det derimot store forskjeller på.

Innføring av en ny doktrine for kommando og kontroll, som berører hele den operative delen samt utdanningssystemet i Forsvaret får selvfølgelig stor oppmerksomhet. Derimot har tekniske materiell STANAGer der en enkelt saksbehandler fra «fagmyndigheten» deltar, ikke den samme fengende sensasjonen. Et paradoks i denne sammenhengen er at den samme doktrinen kan være avhengig av implementeringen til en enkelt STANAG for å kunne fungere.

Forsvarets organisasjon består av ulike avdelinger, de fleste av enheter med helt forskjellige oppgaver selv om målet eller resultatet bør være det samme, *et mer operativt Forsvar*. Selv om oppgavene er forskjellige må samordningen eller ledelsen av prosessene som leder til resultatet være enhetlig. Det må også forståelsen av hva som menes med og hva som ønskes oppnådd med implementering i militær kontekst. Som et eksempel kan nevnes at ved anskaffelse av ammunisjon som utføres av FMA, så er materiellet produsert i henhold til en STANAG som er implementert. Materiellet skal videre behandles, lagres og transporteres i henhold til STANAG, noe som er FMA sitt ansvar å legge til rette for, noe som gjøres gjennom FMA sin måte å forstå implementering på, det vil si gjennom regelverkssystemet i egen DIF. Respondent 5 forklarte at når FST sender ut forespørsel om ratifisering og implementering av en STANAG, blir denne sendt ut på høring til avdelinger som kunne tenkes å bli berørt på en eller annen måte, og der en spør om implementeringen kan føre til eventuelle kostnader. Utfordringen er at svar eller kommentarer sjelden blir resultatet av denne prosedyren. I følge respondentene må saksbehandler selv inn i «*doculive*» (som er Forsvarets eget arkivsystem), for å finne ut hvor høringsdokumentet har stoppet opp eller blitt avskrevet. I en samtale med FST bekreftet også de at dette ikke var et ukjent fenomen. Mine analyser kan tyde på at STANAG arbeide ikke prioriteres like høyt overalt i Forsvaret som organisasjon. Uansett har FST sin forespørsel en svarfrist som skal overholdes. FMA sine saksbehandlere benytter seg derfor av «Silence

Procedure», som er en mye brukt metode i NATO. Det vil si at en tidsfrist settes for svar på tilbakemelding for høringsuttalelsen. Med et prinsipp at den som tier samtykker eller ikke har noe å tilføre. Siden ingen kommentarer har blitt mottatt blir dette rapportert tilbake på FST sin forespørsel. Dette er en måte implementering STANAG kan forstås på. Uten at det finnes noe belegg for at dette kan generaliseres for hele organisasjonen. Så var Respondentene i undersøkelsen entydig i sin mening om manglende prosedyrer:

«Å sende et brev hjelper ikke noen ting når det gjelder implementering. Å sende et brev til en utdannings avdeling hjelper jo ikke når det gjelder implementering. Folk tror STANAG er en STANAG noe det ikke er, de er veldig forskjellige. Dekkende for formalia er til lite eller ingen hjelp for fag. Det hadde vært ønskelig om prosedyrene kunne inneholdt noe om forankring? Gir ingen hjelp når det gjelder fag, fordi prosedyren går ut på hvordan man skal fylle ut brev til FST, men ingen hjelp for implementeringsprosessen ovenfor andre avdelinger i Forsvaret. Den overordnede prosedyren gir ingen hjelp til meg som saksbehandler. Altså er den ikke dekkende, hvordan mener FST dette skal virke? Skal det virke må det bygges opp på en annen måte.»(R 4,5,6 og 8)

Uttalelsen forsterker behovet for avklaringer og retningslinjer, noe som i Fixens modell (2005) kan plasseres mellom fase 2 og 3. Fase 2 beskriver opptining og tilrettelegging for endringer. Respondentene utviste en klar overensstemmelse når det gjaldt mangel på tilrettelegging for hvilken prosedyre deres oppgaver skulle følge. I fase 3 sier Fixsen (2005) at en del endringsforsøk dessverre stopper opp i denne startfasen. Og at det for eksempel kan skyldes for svak forankring i organisasjonen, at forpliktelsen er mangelfull, eller at endringsprosjektet ikke samsvarer med behovet i organisasjonen. Svak forankring i organisasjonen burde ikke være noe tema for implementeringsarbeide av STANAG i Forsvaret. Siden dette er beskrevet i St.prop 48 FD (2007-2008) og gjentatt i flere FMR senest i FST (2015).

Det respondenten sikter til er manglende retningslinjer eller egentlig prosedyrer for hvordan avdelingene skal gjennomføre implementeringen i Forsvaret. FST sin bestemmelse FST (2013) og veiledning til disse bestemmelsene, er utarbeidet med henblikk for FST sine prosedyrer for å kunne tilfredsstille NATOs standardiseringspolicy. Funn tyder på at tilrettelegging for implementering ikke er tilfredsstillende i følge Lewin (D. I. Jacobsen, 2012) sin teori når det gjelder implementering. Et perspektiv er at FST har laget prosedyrer for sin del av ansvaret når

det gjelder arbeidet med STANAG. Samtidig har de også beskrevet ansvaret og hvilke oppgaver som pålegges andre deler av organisasjonen gjennom, «Bestemmelser for arbeidet med NATO Standardiseringsavtaler (STANAG) og allierte publikasjoner». Disse bestemmelsene er gjeldene for alle i Forsvaret som jobber med standardisering (FST, 2013). Noe respondent 1 beskrev som:

«Uproblematisk og rettferdig. Det er den enkelte DIF eller andre etater i forsvarssektoren som må prioritere innenfor sine fagfelt i hvilke NATO fora de prioriterer deltakelse.» R1

Denne uttalelsen bekrefter litt av problemet og bakgrunnen for denne studien. Hvordan skal DIF kunne prioritere deltakelse i NATO fora når FD styrer ressursene? Som respondent 3 svarte på det samme spørsmål:

«Arbeidet blir nedprioritert i samme grad som annen viktig virksomhet. Opplevd effekt av NATO-samarbeidet vurderes gitt den totale driftsøkonomien. Delvis frustrasjon hos saksbehandlere som i enkelte tilfeller må kutte deltakelse i NATO-fora eller tilsvarende i konkurranse om driftsmidlene.» R3

Noe som må tolkes slik at implementeringen blir styrt av økonomien, det vil si av FD. I forhold til organisasjonsteori stemmer dette og bekrefter at ledelsen har styringen i organisasjonen. Verktøyet som benyttes i denne sammenheng er styring med hjelp av tilgangen på økonomiske ressurser. Mine funn i viser at NATO arbeid blir nedprioritert dersom driftsmidlene reduseres, noe som tyder på at styring på denne måten kan ha utilsiktede effekter.

Et annet perspektiv er at bestemmelsene er utarbeidet av FST uten at implementering er definert i organisasjonen, og uten en beskrivelse av hva som menes med begrepet. Dette vil kunne medføre uønskede effekter i forbindelse med en implementerings prosess, i tillegg til at organisasjonen ikke greier å fange opp hva som kreves i denne forbindelse.

Respondent 8 forklarer at hvordan implementeringen utføres avhenger av STANAG'ens omfang og innhold. Noen ganger gis det i oppdrag kun å implementere i Hæren, andre ganger gis det oppdrag om å implementere i Forsvaret. Saksbehandlingen er veldig lik i begge tilfellene og selve implementeringen relaterer seg ofte til å få etablert regelverk og revidere undervisningsopplegg. Respondenten uttrykker dette slik:

«Dette er imidlertid ikke alltid like raskt å gjennomføre da ressurser (personell og i forhold til annet viktig arbeid) til slikt arbeid er svært begrenset.» R8

For de STANAGer som omfattes innenfor oppgavens avgrensning og hvordan respondentene har forklart i forbindelse med intervjuer, viser analysen respondentenes forståelse for hva som forstås med implementering i militær kontekst, å svare på FST sin forespørsel samt revidere regelverk i henhold til STANAG. Riktig nok skal det i henhold til FSTs bestemmelser beskrives konsekvenser for hvilke kostnader implementeringen kan medføre. Respondent 5 beskrev dette som «blad vott» vurderinger (med det mentes omtrentlig antakelse). Funn tyder også på at respondentene heller ikke hadde kjennskap til om FST eller FD gjennomførte noen slike vurderinger før svar om eventuell implementering ble sendt til NATO.

Ifølge Fixsen (2005) er begrepsavklaring viktig for bevisstgjøringen av hva som skal til for å oppnå de ønskede resultater av de endringer en implementering kan gi. Samtidig som en bevisstgjøring forhåpentligvis kan føre til økt forståelse for hvilke utfordringer implementering har. Ansvarsforhold belyses for å øke bevisstheten av hvilke sammenhenger implementering har i forhold til langtidsplaner. Det respondentene hevder kan tyde på en mangel av endringsagenter mellom ledelsen som formidler oppgaver, og den delen som har ansvaret for gjennomføring av arbeidet i organisasjonen.

4.1.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Drøftingens neste funn er manglende samarbeid i organisasjonen, og at delegering av implementering er en lite anbefalt løsning i følge teorien. Implementering er i teorien forklart av faser som innebærer mange samspillende faktorer over tid. Studiens forståelse av hvordan dette blir løst, der FST har laget sin policy og beskrevet sine ansvarsområder virker muligens for FST. Men denne policyen kan ikke løse oppgavene bare gjennom delegering til resten av organisasjonen. Styring og ledelse må legge til rette for det som i teorien kalles endringsagenter disse må kunne påvirke hele området for implementeringsprosessen. Mine analyser kan tyde på en mangel av endringsagenter i ledelses ledd i organisasjonen, særlig for den delen som har ansvaret for gjennomføring av arbeidet.

Flere av mine funn i studien peker på at organisasjonen praktiserer flere forskjellige syn eller måter for implementering av STANAGer. Studien viser at dette kan være nødvendig, allikevel

ønskes det retningslinjer for hvordan dette kan gjøres. Forankring av utførelse ble uttrykket som et ønske i flere ledd av organisasjonen. Særlig i forbindelse med prosedyrer når STANAG blir sendt ut til høring i forbindelse med implementering.

4.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan er rammebetingelsene for implementering, og gjenspeiles dette når det gjelder endringsledelse i Forsvaret?

Dette forskningsspørsmålet søker svar på det som i Fixsens fase 2 forklares som å forberede organisasjonen, og 3 innledende implementering. Jeg tenker her på forankring og forståelse i ledelsen med tanke på ressurser som personell og tid. Har organisasjonen sørget for endringsagenter som driver arbeidet fremover, og dyrker frem endringsvillighet, entusiasme og lojalitet. Skal Forsvaret som organisasjon foreta vellykkede implementeringer vil dette kunne gjenspeiles i intervjuene.

Tilstrekkelige økonomiske rammer må være på plass sammen med oppdraget. Her kan budsjett dialoger eller budsjett endringer muligens være stedet og søke etter fenomener som kan påvirke faktorer for implementeringer. Grensesnittene som her kan bli påvirket avhenger også av organisasjons endringer og endringsledelse. Motivasjonen for innsats og arbeidsvilje er også en viktig faktor som må være tilstede for en vellykket implementering. I denne sammenheng kan det eventuelt være interessant å se på økonomiske endringer i forhold til politiske føringer og økonomiske rammevilkår. Endrede rammebetingelser kan medføre mindre deltagelse samt begrenset anledning for å kunne gjennomføre implementeringen. I tillegg til å miste mulighet for kompetanse heving, kan dette også i tillegg virke demotiverende for saksbehandlere. Dersom arbeidet med implementering av STANAGer blir delegert til en stillingsbeskrivelse nede i fagkompetanse miljøet, og budsjett dialogen hindrer deltagelse flere nivå høyere (staben). Dette viser at fagforståelsen og kompleksiteten ikke blir erkjent av ledelsen. Samtidig vil grunnen for at implementeringen ikke blir gjennomført kunne være manglende rammebetingelser i forhold til styrings og ledelses teori.

Respondentene viser her et samlet syn for at rammebetingelsene ikke er tilfredsstillende. Noe som er mer interessant som funn fra intervjuene er respondentenes forskjellige begrunnelse for dette.

Respondent 3 sin forståelse av mangelen var knapphet på ressurser, noe som kan forklares med kjennskap til budsjett arbeide. Der respondenten var kjent med endring av oppgaver med bakgrunn i budsjett reduksjoner. Respondent 1 sitt ståsted var en mer «top down» tilnærming, der utfordringer kan være at kostnader med å implementere ikke ble reflektert i plan og budsjett ved ratifisering, så når en STANAG skal implementeres så mangler det ressurser. Respondent 1 antyder her et viktig poeng som også ble nevnt i første spørsmål, nemlig at kostnadene muligens ikke ble vurdert i forbindelse med implementering. Budsjett ressurser er å anse som en del av rammebetingelsene som implementering er avhengig av.

Dette viser at fase 2 for implementering er kritisk, og styrende ledd ikke legger til rette for eller fordeler resursene slik at implementeringen gir best mulige resultater.

Respondent 1 bekrefter at ressursene i FST ikke er tilstrekkelige til å bidra eller støtte de forskjellige DIF med STANAG arbeide.

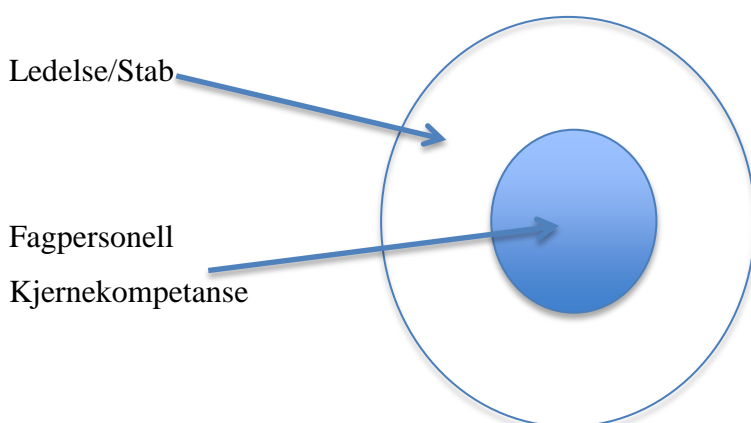
I praksis betyr dette at ansvarlig saksbehandlende DIF blir pålagt av FST arbeidet med utarbeidelse og implementering av STANAG, (Forsvarsstaben, 2013). FST sin Policy slår fast at ansvarlig saksbehandlende DIF selv er ansvarlig for budsjettering av dette (FD, 2009, p. 9). Med stadig krav om effektivisering og stadig endringer i økonomiske rammer kan dette være uheldige påvirkningsfaktorer for gjennomføringen. Oppgaver eller pålegg hvor det ikke følger økonomiske midler blir nedprioritert, oppgaver i vakante stillinger blir heller ikke utført tilfredsstillende. Hvorvidt dette kan være gjeldene for hele Forsvaret er ikke kjent. Men i enkelte avdelinger i FMA er dette reelt noe resultatene av intervjuene viste. Respondent 5 utdypet det på denne måten:

«Det er ingen kontrollmekanismer som effektivt kan påvise manglende ressurser. Status er at nå deltar vi 60-80 %, det finnes videre ingen person overlapping. Ser greit ut på papiret, men resultatene er ikke tilfredsstillende. Mangler ressurser til deltagelse og reise, dette peker tilbake på prioriteringen av deltagelse i STANAG-utarbeidelse og viktigheten for forståelse av denne kompetansen.» (R5)

Respondent5 hevder videre at den røde tråden er tynn og at Forsvaret mangler så mye kapabilitet at vi ikke lenger ser behov for kapasitet.

«Vi driver liksom med andre ting, det er en overtro på at systemer skal erstatte kapabilitet, men dette har ikke vist resultater etter mitt syn. Man gir de i oppdrag som kan faget å beskrive hva de gjør i sin prosedyre. Forventningene er at dersom du gjør i henhold til prosessbeskrivelse trenger du ikke kunnskap selv.»(R5)

Mine analyser viser at dette fungerer dårlig når det ikke er nok dybdekunnskap lengre. Prosessene vil være dårlige i seg selv. Jo dårligere blir også styringssystemet som skal legge til rette rammebetingelsene. Det er også vanskelig å få de rette personer til å bidra her, ofte blir også mye av endrings ressurser brukt til økt byråkratisert stabsvekst. Noe som jeg prøver å forklare med utgangspunkt i Røviks sin skallmodell i en figur:



Figur 4.1: Røviks skall modell (R5)

Det meste av ressursene som tilføres blir forbrukt i den ytre delen, for fagpersonell inne i skallet skjer det veldig lite. Innføring av målsystemer og metoder dette gjøres på skal jo balansere, noe som høres fint ut. Men dersom du kombinerer dette med skall teorien er rom for endringer mindre jo nærmere midten du kommer. Du kan endre mer jo nærmere det ytre skallet du befinner deg, men du kan ikke røre mye jo nærmere midten du kommer der fagkunnskaper er. Det samme gjelder konsekvensene, jo nærmere midten jo større blir konsekvensene. Med andre ord vil ubalansen bare øke når du foretar endringer nærmere midten. For Forsvaret som organisasjon vil det si at mye av tilførte ressurser og endringer foregår i den ytre delen som består av ledelse og stabsledd. Som også kan relateres til ledelse og styring, Da det er her endringsagenter skal utvikle og etablere endringsdrivere. I praksis betyr dette at endrings arbeid har motkrefter fordi

ledelsen ikke vil gjøre for mye jo nærmere midten der fagkunnskapen befinner seg. Dette kan eksemplifiseres gjennom opprettelsen av FLO i 2002 og nå FMA i 2016. Det skjer store endringer i ledelses og stabs elementer, nye stillinger opprettes og det strides om det såkalte fagmyndighetsansvaret. Men for fagpersonellet nede i organisasjonen skjer det veldig lite, ikke endres arbeidsoppgavene mye heller. Noe som har en uheldig påvirkning for rammevilkårene i implementeringsprosessen. Som respondenten uttrykket det «*vi driver liksom med noen annet*» (R5).

Mens ledelsen i det ytre skallet bedriver endringsledelse i organisasjonen, jobber fagpersonellet med kjernevirksomhet, som for eksempel NATO STANAG og implementering av disse. Respondentene som arbeidet fysisk med STANAG uttrykte manglende styring og ledelse når det gjelder økonomiske rammer for oppfølging av mulighetsrommet. Noe som kunne gi saksbehandlere i forbindelse med pålagte oppgaver og ansvar tilfredsstillende rammevilkår i forbindelse med implementeringsprosessen.

Litt mer utdypende fra en annen respondent:

«Vi har et sanseløst byråkrati som hindrer effektiv utnyttelse av de ressurser vi har. Vi mangler muligheter for faglig utvikling slik at vi kan gjøre en god jobb.» (R6)

Et annet resultat fra undersøkelsen som påvirker rammebetingelsene var manglende vilje fra ledelsen når det gjaldt ansettelse i vakante fagstillinger. Noe som kan være en sammenheng med at ressursbruken er større jo lengre unna fagkompetansen ansettelsene foregår. Ulempen med dette er at mesteparten av arbeid med STANAG og implementering foregår der denne fagkompetansen befinner seg.

Alle respondentene kjente til endringsprosesser i organisasjonen, men ingen som kunne relateres til rammebetingelser for implementerings prosesser. Analysen av data tolker dette som at arbeide med STANAG, ikke har noen spesiell prioritering i forbindelse med de pågående endringsprosesser i den DIF studien omhandler.

Skal implementeringen lykkes må rammebetingelsene i følge teorien være på plass først.

Forsvarets ledelse ønsker økt beredskap og bedre operativ evne, mens avdelingene som skal gjennomføre dette opplever krav om kostnadsreduksjoner. Den oppnådde effekten harmonerer antakeligvis med disse motsetningene, når samhandlingen innad i Forsvaret består av

konkurranse om bevilgningene. Resultatet vil nødvendigvis bli slik, siden det er de samme midlene det kjempes om.

Mine analyser viser at viljen til endring er til stede, men at kutt i driftsmidler kan påvirke mulighetene for implementering i organisasjonen.

Fixsen(2005) skriver at ledelse er et viktig element før endringsprosessen starter og endringsagenter må bruke tid i opptiningsfasen ved å berede DIF for at endring skal skje. Dette innebærer å sørge for ressurser og tilstrekkelig med tid, og at det arbeides kollektivt med visjonen og målsetting. Kollektivt arbeid er her en nøkkel til suksess, samhandling og innsats må tilstrebes i hele organisasjonen. Her må styrende ledd sørge for at ressursene blir fordelt slik at implementeringen gir det beste mulig resultat i senere faser. For å lykkes i denne fasen må også endringsprosjektet forankres på ledelse/stabsnivå, slik at de er tett på gjennom hele prosessen.

4.2.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

I forbindelse med forskningsspørsmål 2, viste analysen at rammebetingelsene ikke er tilfredsstillende tilrettelagt. Alle respondentene påpekte mangel på ressurser, noe som var forventet og naturlig i en slik situasjon.

Funn viser igjen at fase 2 er kritisk i forbindelse med implementering, da det bekreftes at ressurser i FST ikke er tilstrekkelige til å støtte DIF eller etater med STANAG-arbeide.

Enkelte ledd i organisasjonen bedriver endringsledelse, men med helt andre målsetninger enn «et mer operativt Forsvar». Betenkelig vis er det også her rammebetingelsene for målsetningen også blir bestemt. En forklaring på hvorfor dette ikke fungerer er vist forenklet forklart med Røvik sin skall modell som utgangspunkt.

4.3 Forskningsspørsmål 3

Hvordan kan manglende eller feilaktig implementering av STANAG påvirke Forsvaret?

Effekten av hva som ønskes oppnådd i utgangspunktet avhengig av et utall faktorer og forutsetninger frem til det endelige resultatet foreligger. Manglende implementering kan påvirke en hel organisasjon både når det gjelder målsetninger, effektivitet, økonomi eller operativ evne. Dersom respondentene kan bekrefte vellykket implementering i henhold til teorien er det bra. I motsatt fall kan studien være med å avdekke eventuelle forbedrings tiltak.

Som svar på forskningsspørsmålet viser analysen at det er variabelt hva respondentene vektlegger. Årsaken kan muligens skyldes forskjellig forståelse hva som menes med feilaktig implementering av STANAG på den ene siden, eller hvilken rolle respondentene har i organisasjonen på den andre siden.

Analysen viste også usikkerhet for hvilken mulighet som finnes i organisasjonen for kontroll av om implementeringen var gjennomført eller var tilfredsstillende.

Flertallet av respondentene beskrev mulighetene som begrenset. Det er for lite kontakt og samarbeid med utførende fagmiljø som endringer av en STANAG kan berøre. DIF er avhengig av å kunne bruke andre, som for eksempel ammunisjonsinspektører. Slike inspektør miljø er avhengig av økonomiske midler som de ikke får i dag. Fagmyndighets personell skulle selvfølgelig vært ute mer selv, noe det ikke er personell eller midler til. Utbedring av eventuelle avvik er også vanskelig, siden det er andre avdelinger som sitter med midler for korrigerende av dette. Funn her tyder på at det er manglende samarbeid i henhold til fase 3 i Fixsens modell. Dersom det påpekes avvik i forhold til målsetningen med implementering, fanger ikke dagens systemtenkning dette opp. Heller ikke noen skyvekraft som beskrevet i litteraturkapittelet er etablert for å få dette utbedret. Mange avvik oppdages, men ansvarlig fagmyndighet får gjort lite med dette. Det gis beskjed, men instruksene når ikke ned til de som utfører selve jobben. Bakgrunnen ligger i at styrende ledd bevilger for lite til kontroll ressurser. For å avdekke avvik er man faktisk nødt til å være tilstede selv. Kontroll gjennomføres med basis i stikkprøver. Når man ser alle avvikene fra innsamlede data, burde det selvsagt vært gjennomført flere og bedre kontroller. Det viser tidligere deltagelse i internasjonale øvelser eller deltagelse i NATO operasjoner at slike effekter ikke er enkelt tilfeller.

Respondent 5 sier i intervju at:

«Tja, man lever i uvitenhet, kanskje vi bare burde satse på feltsykehus og liknende ting. Hvis vi ser på ammunisjon, og materiellet ikke tilfredsstillende STANAG kan den bare brukes i Norge. Dersom vi jukser med implementering vil ikke vår kapasitet bli benyttet av NATO. Det er vanskelig å holde kompetanse i et stort samband som NATO. Men dette må det være politisk akseptert.» (R5)

Med dette hintet til «politisk akseptert» påpeker respondenten et vesentlig poeng. Dersom faktoren styring og ledelse ikke legger rammevilkårene til rette for implementering, aksepteres samtidig en mulighet for at Forsvaret ikke tilfredsstiller kravene som stilles fra NATO alliansen. I denne forbindelse kunne fastsatte retningslinjer også legge noe av ansvaret for å rapportere om eventuelle avvik vært tillagt den ansvarlige for spesifikke STANAG. Uansett fritar ikke dette de som utfører eller deltar i arbeid med STANAGer samt regelverks arbeid å varsle dersom resultater uteblir, eller om uønskede situasjoner oppstår. Det er en plikt å si i fra og rapportere oppover i organisasjonen dersom slike fenomen oppstår. Funn i studien viser at det ikke er noen å rapportere til. Selv om omdisponering av tildelte midler for å løse oppdrag hindrer gjennomføring er dette gjerne flertallsvedtak. Blir ikke prosjektet eller nødvendige endringer tilgodesett med ressurser blir også resultatet deretter. Det hjelper lite å sende et dokument som avskrives og ender opp som «til arkiv» fordi ingen har noe svar eller midler og avgi for å løse problemet.

For å hindre feilaktig eller manglende implementering påpekte flere av respondentene viktigheten av deltagelse i NATO grupper og felles implementerings arbeid. For å oppnå resultater kreves en helt annen tilnærming og kontinuitet når det gjelder styring og ledelse. Det kommer også tydelig frem ønske om at ledelsen tar et ansvar for å påvirke forståelse av implementering i de forskjellige avdelinger i Forsvaret.

Respondentene hevder også at redusert deltagelse fører til mindre muligheter til å påvirke utarbeidelsen av STANAGer. Dette fører til at land med høy NATO deltagelse får mulighet til å utforme STANAGer etter sin virkelighet. Noe som gjør det vanskelig og dyrere å implementere den for bidrag i NATO oppdrag. Materiell STANAGer kan også brukes til å fremme eget lands industri, eller det gjøres forsøk på det i følge R5.

Alt sett under ett når norske styrker skal øve eller delta sammen med andre NATO allierte må de benytte samme standardisering for å tilfredsstille kravene. Er ikke muligheten for samhandling til stede vil også effekten av NATO arbeid være fraværende. I denne sammenheng vil også endringsagenter kunne forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Siden endringsagenter er et viktig element når det gjelder endring i tradisjonelle teorier som omhandler dette.

4.3.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3

Analysen viste i forskningsspørsmål 3 en usikkerhet for hvilken mulighet som finnes i organisasjonen for kontroll av om implementeringen var gjennomført eller var tilfredsstillende. Liten kontakt og samarbeide innad i organisasjonen ble beskrevet som de største utfordringene. Der avvik i forhold til målsetningen ikke blir nådd, har ikke fagmyndigheten noen myndighet til å reagere. Organisasjonens struktur er ikke tilrettelagt for avvikrapportering for en slik manglende gjennomføring av delegerte oppgaver. Derfor får det lite eller ingen betydning fordi dette ikke er kritisk i den daglige driften av Forsvaret. Selv om det er den eneste målsetningen som hele organisasjonen er tuftet på. «En dreining og tilnærming mot NATO»

Den oppnådde effekten harmonerer antakeligvis med disse motsetningene, når samhandlingen innad i Forsvaret består av konkurranse om bevilgningene.

De fleste kildene beskriver i stor grad de samme utfordringer med STANAG-arbeid, men med ulike formuleringer. Enkelte av kildene fremstod nok som litt mer kritisk til dagens prioritering, men alle respondentene uttrykket vilje til endringer.

4.4 Oppsummering

Valget av problemstilling og de avgrensninger som har blitt valgt for studien, har på en side vært styrende for hvilke funn som kunne avdekkes. På den annen side har respondentene alle sammen ønsket en forbedring av hvordan de opplever nå-situasjonen. Spørsmål i forbindelse med e-mail, intervju og telefonsamtaler har blitt besvart med et unntak. Nye sjef FMA har vært tilsatt for kort tid i sin jobb, og hadde ingen forutsetning eller mulighet til dette.

Valget med å undersøke den hierarkiske linjen for implementering av NATO STANAGer har uansett vært en interessant studie. Det har vært spesielt interessant å analysere svarene opp i mot teoridelen fra kapittel 3. Siden forskningsspørsmålene ble utviklet av det teoretiske grunnlaget som er lagt til grunn, viser resultatene av analysen en tydelig sammenheng mellom teori og praksis. For meg som famlende forsker var det også en sterk opplevelse å oppleve at teori faktisk har noe for seg og til og med stemmer. Det faktum at motsetninger eller motkrefter hindrer at oppgaver løses i en organisasjon med så mange ledere er beskrivende for dette. Det er likevel slik at styring og ledelse også stemmer med teorien, selv om respondentene hver for seg kan ha en annen oppfattelse fra sitt utgangspunkt. På en måte er det også forståelig for det skal de

selvfølgelig ha. Studien har uten unntak lagt vekt på deres forståelse av situasjonen. Men i drøftingen og konklusjonen er det min analyse og definisjoner som svarer på problemstillingen.

Ledelse og stabs ledd i forskjellige deler av organisasjonen har heller ikke samme forståelse, når det gjelder retningslinjer i forbindelse med implementering av NATO STANAGer. I teoridelen ble NATO definert som en ytre endringsdriver, mens organisasjonsendringer innad i Forsvarets struktur var å betrakte som indre drivkrefter. I praksis er det den samme ledelsen som har det styrende ansvaret for begge. Utførende ledelse derimot er delegert nedover i organisasjonen, og det kan virke som de løser dette på litt forskjellige måter.

Det kan virke som enhetlig drivkraft er fraværende, en samordning av alle målsetningene mot det oppdraget som er gitt «*et mer operativt Forsvar*».

Forsvaret som organisasjon må foreta et valg og prioritere for hva det skal satses på, interne ledelses endringer eller dreining mot NATO. I dag hevder respondentene at det forbrukes mye energi, krefter og ressurser på interne omstillings organiseringer i Forsvaret.

Interne organisasjons endringer i ledelse og stabsledd fører antageligvis ikke til positive endringsagenter og krefter mot målsetningen «*et mer operativt Forsvar*», men heller motsatt. Fagpersonell som bedriver kjernevirksomhet og ikke blir ivaretatt, involvert og satset på i organisasjonen vil etter hvert forsvinne. Noe som er en naturlig effekt, når en organisasjon ikke har en kjernevirksomhet har den egentlig heller ikke et livsgrunnlag.

Styrende prioriteringer når det gjelder ledelse er meget viktig for utvikling og forståelse av egen organisasjon. Valg som gjøres kan få uheldige effekter, effekten av implementering bør ikke ødelegges av interne prioriteringer.

Analysen viser videre at årsakene til manglende effekt fra implementering av STANAGer kan være de store omstillingene Forsvaret har gjennomført.

Organiseringen av Forsvaret på bakgrunn av dette kan også medføre en underliggende mulighet for at Norge ratifiserer og implementerer STANAGer teoretisk, men ikke i praksis. Årsakene til dette kan være mange og sammensatte, men manglende kunnskap om hensikt/omfang eller manglende finansiering av tiltakene kan være mulige grunner. Dersom dreiningen mot NATO fortsatt er målsettingen må Forsvaret som organisasjon sørge for at ledelse og styring tilrettelegger for dette.

Videre viser kapittelet Figur 4.1: Røviks skall modell at mye av ressursene som tilføres blir forbrukt i den ytre delen (stabs og ledelse), for fagpersonell inne i skallet skjer det veldig lite. Skall teorien viser at rom for endringer er mindre jo nærmere midten du kommer. Det motsatte gjelder konsekvensene, jo nærmere midten der fagkunnskaper er jo større blir konsekvensene. Med andre ord vil ubalansen bare øke når du foretar endringer nærmere midten. For Forsvaret som organisasjon vil det si at mye av tilførte ressurser og endringer foregår i den ytre delen som består av ledelse og stabsledd, som også kan relateres til ledelse og styring i teorien. Det er også her endringsagenter skal utvikle og etablere endringsdrivere.

Avklaringer og retningslinjer i organisasjonen for hvordan arbeidet skal løses mot NATO samarbeid er heller ikke tilfredsstillende. Dette må ikke forstås slik at det som gjøres i dag er feil, men det trengs ytterligere satsning og forankring i ledelsesleddene. Dersom Forsvaret skal ha en fremdrift i forhold til målsetningen en øket dreining mot NATO, må det også gis ressurser til dette. Ikke bare for deltagelse i STANAG arbeid og implementeringsprosessen, men også for selve implementeringen og resultatet av eventuelle endringer.

Kapittelet 4.3 viste også mine analyser usikkerhet for hvilken mulighet som finnes i organisasjonen for kontroll av om implementeringen er feilaktig eller tilfredsstillende gjennomført.

Mine funn viser at fagmyndighets personell ser behov for en mer omfattende oppfølging, noe det hverken er personell eller midler til. Utbedring av eventuelle avvik er også vanskelig, siden det er andre avdelinger som sitter med midler for korrigerende av dette. Respondentenes opplysninger tyder videre på at manglende samarbeid i henhold til Fiksen sin fase 3 i implementeringsteorien. Dersom det påpekes avvik i forhold til målsetningen med implementering, fanger ikke dagens system tenkning dette opp. Heller ikke noen skyvekraft som beskrevet i litteraturkapittelet er etablert til å få dette utbedret. Mange avvik oppdages, men ansvarlig fagmyndighet får gjort lite med dette. Det gis beskjed, men instruksene når ikke ned til de som utfører selve jobben.

Det kan være grunn til å tro at fravær av endringsvilje eller endringsledelse kan være en annen effekt som må endres. Her kan forskjellige begrepsforståelser føre til at implementeringen ikke er gjennomgripende, selv om FST har rapportert til NATO at implementeringen er gjennomført. Det er her viktig å påpeke at feilaktig forståelse av implementering kan medføre formidling av kapabilitet og operasjonelle evner som ikke er reelle.

FST må sørge for at det blir utarbeidet og begrepsfastsatt hva implementering av NATO STANAG betyr i organisasjonen. FST må også sørge for at FD har en gjennomgripende forståelse vedrørende kostnadene implementeringene medfører.

Selv om «Bestemmelser for arbeidet med NATO Standardiseringsavtaler (STANAG) og allierte publikasjoner (AP)» beskriver ansvarfordeling (FST, 2013), hjelper dette lite dersom finansieringen, forståelsen eller endringsviljen ikke er gjennomgripende. Anledninger der det for eksempel kreves en fremskaffelses løsning (FL) som skal godkjennes i FD, i forbindelse med budsjett tildelinger, må det være en helhetlig forståelse i organisasjonen i forbindelse med slike beslutninger. I slike situasjoner kan Norge svare NATO at implementering vil skje på et tidspunkt. Men dersom FL ikke blir godkjent i FD skjer ikke dette, fordi ressursene ikke blir bevilget. Når forsvarsindustrien skal utvikle materiell i henhold til en ny eller revidert STANAG, kan dette være utfordrende for den ansvarlige saksbehandler. Mange slike anskaffelser er i tillegg politiske avgjørelser som også kan være tid krevende i seg selv. Her må Forsvaret som organisasjon sørge for at det politiske miljøet blir klar over problemstillingen, og på denne måten unngå forsinkelser i forbindelse med implementering.

Kompleksiteten for en enkelt NATO STANAG er forklart å kunne være meget omfangsrikt. Hvilke kapabiliteter som blir berørt av effekten kan også variere mye. Nye versjoner av en STANAG kan medføre regelverksendringer, endrede krav til personell, materiell eller strukturelle endringer. Selv om Forsvaret har en motsatt økonomisk motivasjon for sin NATO dreining, vil noen av disse STANAGene kunne medføre økte kostnader. Beslutningen om norsk NATO medlemskap er allikevel stadig gjeldene (FST, 2015), og slike forpliktelser er ikke vederlagsfrie. Forståelsen og kunnskapen som finnes i NATO koalisjonen er det som skaper kompleksiteten. Skulle Forsvaret inneha all denne kompetansen selv ville dette medført et enormt apparat. Kunsten er å finne de områdene hvor Norge har mest utbytte av deltagelse som gir kompetanse samt effekt og korrelerer med målsetningen.

Selv om enkelte av konklusjonene kan forstås som provoserende, er det i beste mening og kanskje også nødvendig. Alt sett under ett mener jeg denne studien har hatt en relevans med et resultat som jeg håper respondentene er tilfreds med.

I forbindelse med intervjuer ble det i analysefasen av studien avdekket at Forsvaret mangler en definisjon for hva som menes med implementering av STANAGer. Mangel på denne

begrepsfastsettelsen karakteriseres som et hovedfunn. Dette åpnet for en kompleks drøfting av respondentenes svar på Forskningsspørsmålene.

5 Konklusjon

Når de ønskede effektene fra NATO samarbeidet uteblir må årsakene avdekkes for å kunne forbedre Forsvarets muligheter til å nå sin målsetning. Mye er skrevet om Norges NATO tilpasning, og mye er skrevet om implementering. Studier som har blitt skrevet om sammenhengen sett med øyne fra de som skal utføre dette, er det lang fære av. Denne oppgaven håper jeg har bidratt til mer kunnskap på nettopp dette området.

I denne oppgaven har jeg sett på implementering av NATO standardiseringsavtaler i Forsvaret, og beskrevet hvordan forholdene for dette oppleves i dag. For å undersøke dette har jeg jobbet ut fra følgende problemstilling:

Hvordan praktiseres implementering av NATO standardiseringsavtaler i Forsvaret, legges forholdene til rette i organisasjonen med hensyn til implementeringsprosesser?

For best å kunne svare på problemstillingen operasjonaliserte jeg problemstillingen med tre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1, *Hva er implementering i militær kontekst, og hvordan gjennomføres dette*, besvares i kapittel 4.1. Her viste mine analyser at forsvaret ikke har utarbeidet en dekkende nasjonal retningslinje for eller definert og begrepsfastsatt hva implementering av NATO STANAG betyr i organisasjon. Derfor kan organisasjonen selv ha valgt ulike begrepsforståelser, avhengig av hvor de befinner seg og tilpasset implementeringen til sitt ansvarsområde.

Forskningsspørsmål 2, *Hvordan er rammebetingelsene for implementering, og gjenspeiles dette når det gjelder endringsledelse i Forsvaret*, besvares i kapittel 4.2.

I dette kapitlet viste min analyse at stadige krav om effektivisering og stadige endringer i økonomiske rammer kan være uheldige påvirknings faktorer for faser i gjennomføringen. Oppgaver eller pålegg hvor det ikke følger økonomiske midler blir nedprioritert eller ikke utført tilfredsstillende. Hvorvidt dette kan være gjeldene for hele Forsvaret er ikke kjent. Men i de enkelte avdelinger i FMA viste resultatene av intervjuene at dette reelt her.

Forsknings spørsmål 3 *Hvordan kan manglende eller feilaktig implementering av STANAG påvirke Forsvaret*, besvares i kapittel 4.3. Konsekvensene av manglende implementering er forskjellig avhengig av hvilke type STANAG det gjelder, om det er en operativ, teknisk eller administrativ STANAG. Konsekvens av ikke å implementere en operativ STANAG vil kunne ha negativ innvirkning på hvordan en opererer sammen med andre allierte - et forsinkende ledd. Manglende implementering av en teknisk STANAG kan medføre at en nasjon ikke er kompatibel med andre allierte i det hele tatt. En administrativ STANAG kan på sin side medføre forsinkelse for eksempel vedrørende språk, adgang til baser og utvikling av andre standardiserings avtaler.

5.1 Mulige utviklingstrekk og videre forskning

Basert på mine funn er begrepsfastsettelse for hva implementering av NATO STANAG betyr i organisasjonen, samt utarbeidelse av dekkende retningslinjer for hvordan Forsvaret skal gjennomføre selve implementeringen de viktigste.

Generalisert bestemmelsesverk vil derimot kunne være uheldig for dette arbeidet. Hver enkelt DIF eller etat må utarbeide sine retningslinjer for sine STANAGer, videre bør disse godkjennes eller utgis av FST. Siden STANAGer kan være så forskjellige burde en prioritering finne sted i en overordnet instans eller råd. For eksempel slik som «Forsvarssjefens råd for eksplosiv sikkerhet» som ble nedlagt tidlig på 2000 tallet. Hvor fagpersonell fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), Forsvarets Forsknings Institutt (FFI), FD, Forsvarsbygg med flere var representert. En slik sammensetning vil kunne gi en anbefaling til en nødvendig prioritering for organisasjonen.

Mine funn og resultater er ikke fullstendige og absolutte. Når det gjelder videre forskning vil det være viktig og interessant å undersøke nærmere på ledelsesfunksjoner. Finne ut hvor manglende vilje oppstår og hvordan Forsvaret skal kunne tilegne seg dette for dermed kunne prioritere bedre i forbindelse med NATO Standardiserings arbeid.

6 Litteraturliste

- Blase, K. A., van Dyke, M., Fixsen, D.L., (2012). *Implementation science for psychology in education*. New York: Cambridge University Press.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy; Talk, Decision and Actions in Organizations*. New York.
- Cooper, A., Levin, B. & Cambell, C. (2009). The Growing (But Still Limited) Importance of Evidence in Education Policy and Practice. *Journal of Educational Change*, 10(2-3), 159-171.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.
- Ertsvåg, S. K. (2014). The role of an expanded research agenda.
- FD. (2007-2008). *St.prp. nr. 48*.
- FD. (2009). *OVERORDNET POLICY FOR NORSK ARBEID MED STANDARDISERING I NATO OG NORGE*.
- FFI-rapport. (2010/00657). *Multinasjonal logistikk og internasjonalt samarbeid*.
- FFI-rapport. (2011/01294). Håndbok i kontinuerlig forbedring og fornying i Forsvaret- hvordan identifisere og gjennomføre tiltak? 01294.
- FFI. (2010/00637). *Informasjonsdeling og logistikkrapportering i en flernasjonalt kontekst*.
- Fixsen D. L., N. S. F., Blase K. A., Friedmann R. M., Wallace F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, Florida: University of South Florida.
- FMR. (2015). *Forsvarssjefens Fagmilitære Råd*.
- Forsvarsjefen. (2015). *Forsvarssjefens Fagmilitære Råd*.
- Forsvarstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktriner*.
- FST. (2013). *Bestemmelser for arbeidet med NATO Standardiseringsavtaler (STANAG) og allierte publikasjoner*.
- FST. (2015). *FMR, Forsvarssjefens fagmilitære råd*
- Fullan, M. T. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4 ed.). London: Routledge.
- Greenberg, M. T., Domitovich, C.E, Graczyk, P.A, & Zins, J.E. (2005). *Implementation in School-Based Preventive Interventions*: US. Department of health and Human services.
- Hammersley, M., Atkinson, P. (1987). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2 ed.): Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 3): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: BOKFORLAGET.
- Keersbergen, K., & Waarden, F. (2004). *Governance as a Bridge between Disciplines: Cross-disciplinary Inspiration Regarding Shifts in Governance and Problems of Governability, Accountability and Legitimacy*.
- Kunnskapsdepartementet. (2009). *Læreren - rollen og utdanningen*.
- Kunnskapsdepartementet. (2011a). *Motivasjon Mestring og Muligheter*.
- Kunnskapsdepartementet. (2011b). *Læring og fellesskap*.
- Ladegård, G., & Vabo, S. (2010). *Ledelse og Styring*: Bergen: Fagbokforlaget.
- AAP-3(J), (2015a).
- NATO. (2015b). *NATO member countries*.
- NATO. (AAP-6(2008)). *NATO Glossary of terms and Definitions*.
- NSO. (2015, 29 Sep. 2015). *Nato Standardization Office*.
- Persson, G., & Virum, H. (2006). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*.

-
- Pettigrew, A. (1987). Context and Action in the transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24:649-670.
- Roland P. , W. E. (2015). Implementering, Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis.
- Røvik, K. A. (1992a). *Den "syke" stat : Myter og moter i omstillingsarbeide*. Oslo: Univeritetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1992b). *Organisert læring i forvaltningen*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Skjærseth, G. A. (2015). På tide og tenke smart.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon of kultur*. Bergen: BOKFORLAGET.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Univeristetsforlaget.

Vedlegg A: Intervjuguide

Innledning

Dette er en individuell masteroppgave gjennomført ved Forsvarets Høgskole.

Oppgaven ser på rammebetingelser for endringsledelse i forbindelse med implementering av NATO STANAG. Det betyr med andre ord om det er samsvar med intensjonene og ressursene.

Oppgaven er gjennomført som en case/intervju studie, hvor teori om organisasjonsendringer og endringsledelse gir det teoretiske bakteppet for oppgaven.

Kort om formalia

- Jeg ønsker et semi-strukturert en-til-en intervju med bruk av (voicerecorder) som stemmeoptager og samtidig å gjøre noen notater.
- Vil bli transkribert, og mulighet for gjennomlesning og kommentarer dersom du ønsker dette
- Varigheten er på 1-1,5 time
- Har jeg ditt samtykke? Underskrive samtykkeerklæring.
- Semi-strukturert intervju er valgt for å kunne være mer fleksibel i hvordan du ønsker å respondere på spørsmålene og gjerne også i hvilken rekkefølge. Det er også derfor spørsmålene ikke har blitt utgitt på forhånd. Jeg ønsker at vi i løpet av samtalen/intervjuet kommer innom alle spørsmålene som jeg har notert. Dette er mitt ansvar.
- Anonymisering. Du vil ikke bli navngitt i oppgaven, men i hvilken avdeling i Forsvaret dersom dette er greit for deg.
- Oppgaven er ugradert – ved eventuelle svar som er gradert må det gis beskjed om dette slik at lydbånd kan slås av – undertegnede har klarering til hemmelig.
- Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet
- Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Spørsmål

Bakgrunn - erfaringer

1. Hva er din nåværende stilling og funksjon?
2. Hvilken rolle eller tilknytning har du til (implementering av) STANAG i Forsvaret?
3. Kan du fortelle litt om din bakgrunn, og hvor lenge har du jobbet med fagområdet

Implementerings prosess

4. Hvordan oppfatter du dagens implementerings hierarki, er prosedyrene fra FST dekkende?
5. Hvilke oppgaver eller ansvar har du i forbindelse med selve implementeringen?
6. Kan du gi en beskrivelse på hvordan du løser dine oppgaver i forbindelse med ditt fagansvar? Og hvordan opplever du det i egen avdeling i forhold til andre DIF?
7. Hvilke muligheter har du for å undersøke, eller kvalitetssikre om operative/utøvende avdelinger som blir berørte av endringer også gjennomfører i henhold til implementeringen?
8. Hvilke konsekvenser ser du at manglende forståelse for implementering kan medføre?
9. Har du noen eksempler der du vet dette har forekommet?
10. Har du selv noen forslag som du tror kan forbedre implementerings prosess?
11. Hvordan vurderer du at alle STANAG har den samme prosedyre for implementering?
12. Hvilke konsekvenser får manglende implementering sett i lys av systemsikkerhet?

Rammefaktorer

Forsvarssjefen sier i FMR at Norge stadig skal dreie forsvaret mot NATO, og at NATOs prioriteringer er startpunktet for den videre utviklingen av Forsvaret

13. Hvordan opplever du denne prioriteringen? Er din forståelse at det er en rød tråd i Forsvaret og at rammefaktorene blir tilrettelagt etter dette?
14. I overordnet policy fra FST er det beskrevet at egen avdeling/DIF skal dekke utgifter forbundet med oppdrag som norsk representant i NATO fora. Hvordan opplever du dette?
15. Er det motstridende føringer eller krav som kan hindre implementering av STANAG?
16. Forsvaret er stadig i endring, hvordan opplever du din ledelse i forbindelse med såkalt endringsledelse?
17. Er du kjent med om det jobbes med organisasjonsendring i det heletatt?
18. Hvem jobber med strategi for og endring av avdelingen innad i din avdeling?
19. Opplever du at informasjonen om strategi eller endringer i avdelingen når alle?
20. Har din avdeling noen form for påvirkning dersom STANAG kan føre til store økonomiske forpliktelser for Forsvaret.
21. Er det en felles forståelse hos Forsvarets forskjellige avdelinger? Men hensyn på økonomiske tildelinger i forbindelse med STANAG arbeid?

Organisasjonsendringer og endringsledelse

Endringer i Forsvaret kan være innføring av ny teknologi, skape en ny kultur eller omfordele oppgaver og ansvar. Men det kan også være endringer som er rent symbolske. Dette kan få store konsekvenser for valg av endringsstrategi, det vil si hvilket eller hvilke element man velger å starte forandringen med. Hvis vi ser for oss Forsvaret som et system bestående av

forskjellige elementer, ser vi også at endring i et av elementene også vil få konsekvenser for de andre elementene. Likevel vil endringer skille seg fra hverandre med hensyn til hvor mange av elementene som endres samtidig, det vil si at om endringen fokuserer i hovedsak på ett eller noen få elementer, eller om endringen omfatter hele det organisatoriske systemet.(Pettigrew & Wipp 1991). Disse to forholdene vil få store konsekvenser for hvilke endringsstrategier man kan og bør velge.

22. FMR 2015 beskriver at den nye sikkerhetspolitiske situasjonen og NATOs prioriteringer er startpunktet for den videre utviklingen av Forsvaret. Hvordan oppfatter du denne dreiningen?
23. I endrings terminologi beskrives Utskillelsen av FM fra FLO som et brudd fordi den innbefatter omfattende endringer i så vel produksjon og struktur som i kultur og maktforhold. Hvordan vil denne endringsprosessen kunne påvirke implementeringen av NATO STANAG?
24. Frem til tidlig på 2000 tallet eksisterte Forsvarssjefens råd for eksplosivsikkerhet. Rådet ivaretok STANAG i forbindelse ammunisjon. Er dette noe du savner?
25. De forskjellige DIF i Forsvaret har forskjellig omfang og tempo i endringsprosesser. Hvilke effekter har dette på implementering av STANAG?
26. Hvordan involveres leverandører utenfor Forsvaret i forbindelse med endringer i STANAG?
27. Har Forsvaret noen mekanismer for å styre hvem som får tilgang på slik informasjon hos leverandører?
28. F-35 er et stort løft for Forsvaret, hvordan følger F-35 prosjektet implementerte STANAG som du arbeider med?
29. Forsvaret gjør ofte store og kostbare investeringer, kan dette skape treghet med tanke på når og hvor implementeringen skjer?
30. Hvilke konsekvenser manglende implementering med tanke på kompetanse?
31. Hvilke konsekvenser kan manglende implementering få med tanke på operativ risiko?

Generelle spørsmål og avslutning

32. Er det andre implikasjoner ved manglende implementering
33. Er det noe du ønsker å tilføre organisasjons endring eller endringsledelse som jeg ikke har spurt om?
34. Kan jeg sende oppfølgingsspørsmål på mail?

Avslutning

Takke for deltagelsen og intervjuet.

Spørre om det er noe som savnes, burde berøres, i lys av oppgavens problemstilling. Avslutte undersøkelsen.

Fortelle om veien videre herfra, og om muligheten til å lese transkripsjon og rapport om dette er ønskelig.

Takke igjen!

Vedlegg B: Samtykkeerklæring

«Implementering av NATO STANAG i det Norske Forsvaret»

«Hvilke utfordringer har Forsvarets ledelse i forbindelse med implementering av endringer NATO STANAG medfører?»

Bakgrunn og formål

Jeg skriver en masteroppgave ved Forsvarets høgskole. Den forsvarspolitiske målsetning med norsk deltagelse i alliert forsvarsplanlegging og kapabilitetsutvikling er å videreutvikle et forsvar som er i stand til å tilpasse seg utviklingen og møte utfordringer i rask skiftende omgivelser. Er det en rød tråd i Forsvarets implementerings strategi og nedover i kjeden via forsvarsstaben mot de som blir pålagt ansvaret som saksbehandlere? Har Forsvarets ledelse lyktes med å utvikle drivkreftene som behøves i forbindelse med endringsledelse for dreiningen ytterligere mot NATO. Er det samsvar i de retningslinjer eller direktiv som gis fra FD eller FST og de rammebetingelser driftsenheter har? At implementeringen skal lykkes er ansett for å spille en avgjørende rolle for oppnåelse av en positiv effekt. Noe som også rapport fra FFI (FFI, 2010) underbygger. Hvordan treffer dette de avdelingene som blir pålagt disse oppgavene? Er det samsvar mellom teori og praksis i utførelsen, eller er det implikasjoner ved økt implementering av NATO dokumenter? Det er ikke gjennomført studie på den delen i Norsk militær sammenheng tidligere, og hensikten med denne masteren er å bygge empiri rundt endringsledelse og implementering av NATO STANAG.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Med bakgrunn i din lederstilling eller erfaring og kunnskap til implementering av STANAG, ønsker jeg at du svarer på en spørreundersøkelse. Det krever ingen forberedelse til undersøkelsen, intervjuet antas å vare ca 60 min. Svarene vil i etterkant bli analysert i et data analyse problem.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Alle svar vil bli anonymisert i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2016. All informasjon innhentet i forbindelse med spørreundersøkelsen vil bli slettet når sensur på oppgaven faller i juni 2016.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ole Martin Bismo ombismo@mil.no eller på telefon +47 99 21 57 46.

Studien er meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste NSD ved prosjekt nr. 46730.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju
