



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

## **Ny militærordning**

*Implementeringsprosess og organisasjonskultur*

**Jon Erling Johansen**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
Høst 2016

---

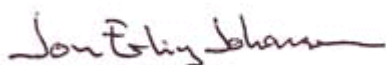
---

# Forord

Denne studien representerer den avsluttende delen av masterstudiet ved Forsvarets høgskole (FHS).

Forberedelsene startet for meg rent mentalt høsten 2015, mens selve undersøkelsen og skrivearbeidet ble gjennomført høsten 2016. Det har vært et utfordrende halvår, samtidig som prosessen har vært svært lærerik. Jeg vil rette en takk til min veileder Anders Sookermany som villig har gitt meg råd, veiledning og tilbakemeldinger, samt til medstudenter, kolleger ved FHS og øvrige tilsatte i Forsvaret som har bidratt med faglige innspill og muntre tilrop underveis. En spesiell takk rettes til bibliotekarene ved Forsvarets høgskole for den upåklagelige og verdifulle servicen de yter. Jeg vil takke respondentene for at de tok seg tid i en travel hverdag, og for det de delte med meg under intervjuene. Det er også på sin plass å rette en takk til Ayla, min trofaste labrador, som mer enn gjerne har blitt med meg i skogen når hodet mitt har hatt behov for utlufting, eller når jeg bare har trengt en dårlig unnskyldning for å komme meg vekk fra skrivearbeidet. Avslutningsvis vil jeg sende en bønn om tilgivelse til min kjære Susan for at jeg har vært delvis fraværende det siste halvandre året, og for den merbelastningen mine studier har påført henne. Nå skal jeg fokusere på noe annet enn meg selv og studier, og heller rette fokus på de i min nære krets!

Ås, 25. november 2016



Jon Erling Johansen

---

# Sammendrag

Det overordnede temaet for denne oppgaven er hvordan omstilling, organisasjonsutvikling og strukturendringer påvirker organisasjonskulturen i en organisasjon. Helt konkret ser denne studien på hvordan implementeringen av Ordning for militært tilsatte (OMT), hvor de militære arbeidstakerne blir fordelt på to profesjonssøyler, kan påvirke organisasjonskulturen i Forsvaret og Sjøforsvaret. Dette er gjort ved å sette teorier fra forskningsfeltene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur opp mot hvordan implementeringsprosessen er blitt, og blir, gjennomført i henholdsvis Forsvaret og Sjøforsvaret. Studien kan således betraktes som en kongruensanalyse som ser på hvorvidt de tiltakene som er valgt, leder mot en predefinert organisasjonskultur.

Studien innehar noen kvantitative elementer fra tidligere undersøkelser, men er kvalitativ tung i form av at det er gjennomført dokumentanalyse og gruppeintervjuer med representanter både fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden.

Funnene indikerer at prosessen ikke har fulgt studiens valgte modell for organisasjonsutvikling fullt ut – det vil si at det på enkelte områder fremdeles gjenstår noe arbeid for å få til en vellykket implementering. Gitt at OMT skal være innført innen utgangen av 2020, synes det allikevel at det vil være oppnåelig å få OMT implementert innenfor tidsrammen. Innføringen av OMT vil dessuten kunne føre til en endret organisasjonskultur i Forsvaret og Sjøforsvaret. Mine funn tilsier at de fleste tiltakene som er gjennomført i prosessen påvirker organisasjonskulturen i riktig retning – altså mot den predefinerte, ønskede kulturen. Det er allikevel et mulighetsrom for forbedringer som studien viser – spesielt innenfor områder som studiens valgte teorimodell betegner som ritualer og rutiner, kontrollsystemer samt maktstrukturer.

Studien er å betrakte som et case-studie, og funnene er således ikke direkte overførbare til andre driftsenheter (DIF) i Forsvaret, men oppgaven kan bidra til å danne et utgangspunkt for tilsvarende undersøkelser i andre DIF'er og underordnede avdelinger.

---

# Summary

The overall theme of this thesis is how restructuring of an organisation, organisational development and structural changes may affect the organisational culture within an organisation. This thesis specifically examines how the implementation of the Regime of military employees (RME), where the military employees being categorised according to their profession, may affect the organisational culture of the Norwegian Armed Forces and the Royal Norwegian Navy. This has been done using theories from the research fields of organisational development and organisational culture, and compared them with how the implementation process has been, and will be, carried out respectively in the Norwegian Armed Forces and the Royal Norwegian Navy. The thesis can thus be considered as an analysis of congruence, which looks at whether the measures selected, are leading toward a predefined organizational culture.

The thesis holds some quantitative elements from previous surveys, but it is rather qualitative in terms of being based on document analysis and group-interviews with representatives from both employers and employees.

The findings indicate that the process of implementation has not followed the thesis' chosen model for organisational development to the fullest. This means that, in certain areas, there remains some work to be done to achieve a successful implementation of RME. However, given the goal that RME is to be fully implemented by the end of 2020, it seems achievable to implement RME within time. The introduction of RME may also lead to a changed organisational culture in the Norwegian Armed Forces and the Royal Norwegian Navy. My findings suggest that most measures utilised in the process, direct the organisational culture in the right direction; it is heading towards the predefined, desired culture. Nevertheless, as the study shows, there is room for improvement – especially in areas described by the theoretical model selected as rituals and routines, control systems and power structures.

The study is to be considered as a case study, and the findings are therefore not directly transferable to other units in the Norwegian Armed Forces, but the thesis may serve as a basis to help other units to form similar studies in their own organisation.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR STUDIEN	1
1.2 MILITÆRORDNINGENE – ET RASKT TILBAKEBLIKK	1
1.2.1 Nasjonal utvikling	2
1.2.2 Påvirkning utenfra	3
1.3 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING	4
1.4 FORSKNINGSFELT	5
1.5 RELEVANS	9
1.6 STUDIENS STRUKTUR	10
<b>2 Teoretisk tilnærming</b>	<b>11</b>
2.1 LITTERATUROVERSIKT	11
2.2 ORGANISASJONSUTVIKLING	12
2.3 ORGANISASJONSKULTUR	15
2.4 SUBKULTUR	17
2.5 NASJONAL KULTUR	18
2.6 MILITÆR KULTUR OG PROFESJONSIDENTITET	19
<b>3 Metode</b>	<b>21</b>
3.1 VALG AV METODE	21
3.2 UNDERSØKELSESDSIGN	22
3.2.1 Dokumentene	23
3.2.2 Intervjuene	23
3.3 DATAINNSAMLING OG RESPONDENTER	26
3.4 BEARBEIDELSE OG ANALYSE AV DATA	28
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	29
3.5.1 Validitet	30
3.5.2 Reliabilitet	30
<b>4 Presentasjon og drøfting av funn</b>	<b>32</b>
4.1 FORSVARET	32
4.1.1 Ønsket kultur	32
4.1.2 Forsvaret og implementeringsprosessen	35
4.1.3 Kultur i Forsvaret som følge av implementeringsprosessen	40
4.2 SJØFORSVARET	47
4.2.1 Ønsket kultur	47
4.2.2 Sjøforsvaret og implementeringsprosessen	49
4.2.3 Kultur i Sjøforsvaret som følge av implementeringsprosessen	51
<b>5 Oppsummering og konklusjon</b>	<b>61</b>
5.1 FORSVARET	61
5.2 SJØFORSVARET	63
5.3 OVERFØRINGSVERDI, VIDERE FORSKNING OG UTVIKLINGSTREKK	66
<b>Litteraturliste</b>	<b>69</b>
<b>Vedlegg A: Invitasjonsskriv</b>	<b>1</b>
<b>Vedlegg B: Intervjuguide</b>	<b>5</b>

---

# 1 Innledning

Hvordan omstilling, organisasjonsutvikling og strukturendringer påvirker organisasjonskulturen vil være tema for denne oppgaven. Forsvaret har siden 90-tallet vært gjenstand for en mer eller mindre stadig pågående omstilling. I disse dager implementerer Forsvaret *Ordnning for militært tilsatte* (OMT). Denne prosessen vil føre til at det befalskorpset vi hadde etter omleggingen i 1996, vil fordeles i to søyler; OF og OR. "OF er forkortelse for "officer" og er NATO-betegnelse for et gradssystem for offiserer. OR er forkortelse for "other ranks" (andre grader) og er NATO- betegnelse for et gradssystem for øvrige militært tilsatte (grenaderer, konstabler og befal)" (Forsvarsstaben, 2015b, s. 4). Innføringen av OMT vil representere organisasjonsutviklingsprosessen som danner utgangspunktet for denne oppgaven.

Dette kapittelet presenterer bakgrunnen for studiens tema og hvilken problemstilling studiet søker å besvare. Kapittelet gir et overordnet innsyn i studiens hensikt, formål, den faglige og teoretiske tilnærmingen samt dens relevans for samtiden. Avslutningsvis vil kapittelet beskrive studiens struktur.

## 1.1 Bakgrunn for studien

Allerede ved oppstarten på Videregående offisersutdanning (VOU) på Forsvarets høgskole (FHS), hadde jeg bestemt meg for at min masteroppgave skulle omhandle OMT. OMT er for meg et nytt fenomen, men som studien vil vise, representerer dette et system som er tilnærmet likt modeller Forsvaret har benyttet tidligere. Dette er modeller som Forsvaret har gått bort fra av forskjellige årsaker, men som det nå returneres til. Denne omleggingen representerer en endring som er omfattende, og som vil kunne påvirke organisasjonskulturen i Forsvaret. Jeg vil i denne studien forsøke å finne svar på om organisasjonsutvikling i Forsvaret, i dette tilfellet implementeringen av OMT, vil påvirke Forsvarets organisasjonskultur i ønsket retning.

## 1.2 Militærordningene – et raskt tilbakeblikk

Hvorledes en stat organiserer sine militære styrker er avhengig av flere forhold. I det følgende vil jeg kort beskrive utviklingen av det norske befalskorpsets mot OMT; både sett fra hjemlig ståsted, men også hvordan deltakelse på internasjonale arenaer har påvirket utviklingen.

---

### 1.2.1 Nasjonal utvikling

Etter andre verdenskrig hadde Norge et disponeringssystem med røtter tilbake til før 1927 og datidens underoffiserer. I 1927 ble det foreslått en ny ordning som slo fast "[...] at samtlige underoffiserer skulle få offisers grad; kaptein, løytnant og fenrik. Ordningen trådte i kraft fra 1. jul i 1934, men fordi en ikke lenger hadde underoffiserer, manglet en bindeleddet mellom offiserene og de menige" (Grimsø, 1995, s. 32). Norges befalslag anbefalte derfor blant annet å gjeninnføre ordningen med distriktsbefal, for å sikre en stamme av velutdannede og rutinerne befal som også ville være en vesentlig ressurs ved mobilisering (Grimsø, 1995).

Krigen kom, og utviklingen av befalsordningen fikk en pause frem til august 1944 da Forsvarsdepartementet (FD) i London godkjente et forslag til fremtidig ordning. Det nye befalskorpset skulle bestå av yrkesoffiserer med artium og krigsskole, vervet befal og reservebefal. Ordningen medførte også at gradene oversersjant, vingsersjant og stabssersjant ble gjeninnført (Forsvarsstaben, 2015a; Grimsø, 1995). Og med dette gjenoppsto underoffiserskorpset i 1945.

I årene som fulgte, ble ordningen justert med hensyn til tilsetting, rettigheter, plikter, disponeringssystem og aldersgrenser. Dette er justeringer som ikke berører kjernen i det jeg behandler i denne oppgaven, og jeg går derfor ikke inn i detaljene på disse justeringene. 1. september 1973 anbefalte derimot et utvalg som vurderte befalsordningen, at gradene oversersjant, vingsersjant og stabssersjant skulle erstattes med gradene fenrik og løytnant – dette ble gjennomført av Stortinget i 1975 (Forsvarsstaben, 2015a; Grimsø, 1995). Og således ble underoffiserskorpset avskaffet igjen.

Flere justeringer fulgte, og i 2005 ble ordningen atter en gang endret gjennom Stortingsproposisjon nr. 42 (2003–2004). Denne ordningen resulterte blant annet i innføringen av en ny type befal; avdelingsbefal:

For å øke Forsvarets evne til å løse sine oppgaver gjennom å løse utfordringene knyttet til behovet for spesialisert kompetanse og erfaring på lavere nivå i organisasjonen, samt problemene knyttet til overproduksjon av eldre offiserer, foreslås det innført et korps av avdelingsbefal med avgrenset langtidstilsetting. (Forsvarsdepartementet, 1996, s. 78)

Ordningen med avdelingsbefal løste ikke Forsvarets utfordringer knyttet til kontinuitet i stilling og krav til kompetanse som et mer teknologisk Forsvar krevde (Forsvarsdepartementet, 2013b, s. 45). I 2013 startet derfor en prosjektgruppe i FD arbeidet



---

med å utrede og fremme forslag til endringer i personellordningene, herunder befalsordningen. Proposisjonen om ny ordning for tilsatt militært personell ble behandlet og vedtatt av regjeringen 12. juni 2015, og nødvendige lovendringer ble vedtatt av Stortinget (Forsvarsdepartementet, 2015).

Hensikten med den nye ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. En fleksibel og helhetlig ordning skal gi Forsvaret større muligheter for en effektiv bevegelse av kompetanse. Målet er å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som dekker Forsvarets behov. (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 24)

Dette gjøres ved å gjeninnføre et beordrings- og søknadssystem tilsvarende det som fantes før 2005, samt ved å organisere de militært tilsatte i to søyler. Ved å innføre to profesjonssøyler for de militært tilsatte, slutter dessuten Norge seg til en personellstruktur som er standard i de øvrige NATO-landene.

### **1.2.2 Påvirkning utenfra**

"Internasjonale operasjoner har brakt det norske forsvaret til mange land – og til samarbeid med enda flere. Operasjonene har pågått i vel 40 stater og havområder i fire verdensdeler. Norske soldater har løst oppdrag sammen med kolleger fra alle verdenshjørner" (Forsvaret, 2016c). Gjennom dette samarbeidet har det norske Forsvar stadig blitt utsatt for påvirkning utenfra, og utviklet seg i tråd med internasjonale standarder. Fra 2005 har den største norske innsatsen vært i Afghanistan og andre operasjoner med NATO-partnere, og dermed har NATOs påvirkning på Norges valg av personellstruktur ikke vært ubetydelig. I et nyhetsbrev fra ISAF<sup>1</sup> kunne man lese:

NATO has designated 2008 as the Year of the Non Commissioned Officer<sup>2</sup> to promote the profile of the contribution made by NCOs. The message is clear: NATO highly values the leadership, professionalism, and initiative of NCOs. Moreover, NATO is committed to developing the role of NCOs, and highlights the vital role they play within the organization. NATO has also proposed that all future NCOs be trained to make decisions and take initiative. Last month in Brussels, NATO held the closing ceremony of the Year of the NCO. Members from 24 nations attended this special event. The concept of an “international NCO” was introduced, sending the message

---

<sup>1</sup> International Security Assistance Force (ISAF); NATO-ledet internasjonal militær styrke i Afghanistan, med et fredsbevarende oppdrag opprettet 28. desember 2001. 1. januar 2015 ble ISAF erstattet av Resolute Support Mission.

<sup>2</sup> Non commissioned officer (NCO) tilsvarer det norske spesialistbefelet.

---

that, irrespective of nationality, language, or culture, NCOs from around the world are equally dedicated. (NATO, 2009)

"Personell- og kompetanseområdet har ifølge Forsvarsdepartementet ikke vært en integrert del av endringsprosessene mot nåtidens innsatsforsvar" (Pedersen & Gabrielsen, 2013, s. 7). Erfaringene man gjorde som et innsatsforsvar, herunder Norges deltakelse i ISAF – og tidligere internasjonale operasjoner – bidro til å danne grunnlaget for idéen bak OMT. Og påvirkningen fra NATO har vedvart; på et kurs på NATO skolen i Oberammergau, ble følgende presentert av den sveitsiske sersjantmajor Martin Gut i en forelesning: "Future Forces need to be agile, joint and expeditionary. Forces will be smaller, hence NCOs can bring professionalism, flexibility and experience to the table. NCOs are the critical link in the operations, therefore ACT<sup>[3]</sup> will strongly support NATO NCO development". I den samme forelesningen ble SACEUR<sup>[4]</sup> sitert på en uttalelse han hadde kommet med under sitt besøk til landkommandoen 9. juli 2013, hvor han presenterte det å "Integrate and develop the NATO NCO Corps and Junior Officers" som et av fire hovedmål.

### 1.3 Problemstilling og avgrensing

All organisasjonsutvikling vil i en eller annen grad påvirke en organisasjons kultur. Innføringen av OMT (Forsvarsdepartementet, 2015) fører til omfattende endringer i sammensettingen av de militært ansatte i Forsvaret, og vil således kunne påvirke organisasjonskulturen i Forsvaret i stor grad.

Jeg har til hensikt å belyse hvilken organisasjonskultur Forsvarsstaben (FST) ønsker at Forsvaret skal ha etter innføringen av OMT, og hvordan denne blir påvirket gjennom implementeringsprosessen av nevnte ordning. Deretter vil jeg ta for meg Sjøforsvarets tolkning av denne organisasjonskulturen, og på tilsvarende måte belyse deres handlemåter. Handlingsmåtene som identifiseres, vil bli vurdert opp mot teori på innenfor organisasjonsutvikling og organisasjonskultur.

På bakgrunn av dette, har jeg valgt følgende problemstillinger:

- Hvilken organisasjonskultur er ønskelig etter innføringen av OMT?

---

<sup>3</sup> ACT; Allied Command Transformation, en av to overkommandoer i NATO.

<sup>4</sup> SACEUR er den formelle tittelen til overhodet for Allied Command Operations (ACO), en av to overkommandoer i NATO.

- 
- Har Forsvaret og Sjøforsvaret oppfylt de forutsetningene gitt av tidligere forskning innenfor organisasjonsutvikling og organisasjonskultur når OMT nå innføres, slik at organisasjonskulturen blir påvirket i den ønskede retningen?

Forsvaret har en gruppe befal som benevnes SKMT<sup>5</sup>, om dette personelletts plass i OMT sier FST:

Dagens spesielle kategorier yrkesbefal vil videreføres og videreutvikles. I dag kreves normalt at de innehar en mastergrad eller høyere. Kravet til utdanning endres til relevant bachelor eller høyere og kategorien benevnes spesielle kategorier militært tilsatte (SKMT). Endringen gir videre fleksibilitet til å vurdere hvorvidt hele eller deler av kategorien har behov for en befals- eller offisersutdanning. SKMT fører ikke normal kommando og er søknadsberettiget til stillinger innen eget fagområde. Ut fra Forsvarets behov vil det være mulig å tilsette denne kategorien både innen OF og OR kompetansesøylen. (Forsvarsstaben, 2015b, s. 12)

SKMT blir tilsatt på tvers av gren og DIF, men siden de ikke fører militær kommando eller er søknadsberettiget til ordinære militære stillinger, vil ikke oppgaven innbefatte denne personellgruppen.

## 1.4 Forskningsfelt

Organisasjonsutvikling og organisasjonskultur er fagfelt som stadig vekker interesse – det skal allikevel bemerkes at mye av det materialet som i dag publiseres kan sies å være analyser av enkeltcaser eller validering av tidligere modeller. Artikkelen til Appelbaum, Habashy, Malo, og Shafiq (2012) som jeg vil omtale senere, kan stå som eksempel på sistnevnte.

OMT vil i så måte representere et nytt case-studie innenfor disse fagfeltene – et case som på grunn av at ordningen nylig er innført, inviterer til å bli forsket på utfra flere vinklinger. Og interessen er stigende; FHS har fått et forskningsoppdrag fra FD som innbefatter ett doktorgradsstipendiat knyttet mot OMT. Dette studiet er fremdeles på planleggingsstadiet, men det vil antakeligvis dreie seg om forskjeller i profesjonskultur, nærmere bestemt om det er forskjell mellom den profesjonskulturen FST ønsker og den FD ønsker, men også om det er forskjeller i profesjonskultur forsvarsgrenene imellom (Kingsrød, Ikke publisert). Ti

---

<sup>5</sup> SKMT; spesielle kategorier militært tilsatte "representerer personell med akademisk utdanning fra sivile høyskoler og universitet, på bachelornivå og høyere. Hensikten med kategorien er å trekke på samfunnets totale kompetansebeholdning, og rekruttere personell med høyere sivil utdanning i militære stillinger. Disse tilsettes som enten offiser, befal, grenader eller konstabel, med de særlige vilkår som gjelder for SKMT" (Forsvaret, 2016a, s. 11), i hovedsak er dette leger, veterinærer, tannleger, jurister og musikere.

---

bacheloroppgaver ved Krigsskolen hadde OMT som tema våren 2016, hvorav åtte av forfatterne har gitt tillatelse til publisering, men ingen av disse omhandler organisasjonsutvikling eller organisasjonskultur direkte (Arvola, 2016; Blikra, 2016; Elvebakke, 2016; Haugen, 2016; Myge, 2016; Schartum-Hansen, 2016; Story, 2016; Sæter, 2016). Av forrige kull ved Masterstudiet ved FHS var det en student som tok for seg ordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå (Fog, 2016), mens det blant mitt kull vil det være fire studenter, inklusive meg, som ser nærmere på temaer relatert til OMT - det skal dog nevnes at blant disse masteroppgavene, er det kun min oppgave som ser spesifikt på organisasjonsutvikling og organisasjonskultur. Det er for øvrig ikke bare i militære kretser at innføringen av OMT vekker interesse; to sivile studenter ved University of Essex og University of Florida har tatt for seg OMT og hvilken innvirkning denne har på hæroffiserens rolle gjennom et prosjektoppdrag (Kjerstad & Pettersen, 2016).

Flere nasjoner har allerede innført en militærordning bygget på to søyler, men med bakgrunn i sammensettingen av det norske Forsvaret, norsk samfunnsstruktur og nasjonal kultur kan ikke nødvendigvis disse erfaringene overføres direkte til Norge:

Mange av landene som har et OR-system, har ordninger hvor spesialistbefal har lav pensjonsalder med tilhørende rettigheter etter endt tjeneste. Dette er ikke nødvendigvis i tråd med en ønsket utvikling i Norge om økt pensjonsalder. Videre har ikke andre land en ordning med vervede mannskaper; denne personellkategorien inngår i OR-systemet på de lavere nivåene. I tillegg har mange av disse landene heller ikke et vernepliktsystem, men et profesjonelt forsvar med tilsetningsforhold. Et eventuelt fremtidig spesialistkorps må således være en «norsk modell» basert på Forsvarets behov samt et norsk verdifundament og den norske samfunnsutviklingen. (Forsvarsdepartementet, 2013b, s. 53)

På tross av at Norge ønsker å innføre en norsk modell, har FST innhentet dokumentasjon fra nasjoner det kan være hensiktsmessig å sammenligne seg med. Hensikten med dette er ikke å kopiere en annen nasjons ordning, men for å se om deler av denne kan benyttes i Norge.

Hæren, som gjennom tidligere Generalinspektør Per Sverre Opedal, har vært retningsgivende for utviklingen av OMT, har benyttet det nederlandske dokumentet *Policy vision concerning the NCO in the Royal Netherlands Army* (Royal Netherlands Army, 2009) som utgangspunkt for sitt eget grunnlagsdokument (Fog, 2016). Dette dokumentet tar for seg de roller og oppgaver som tilfaller OR-søylen, men omtaler ikke organisasjonskultur direkte.

---

Når man snakker om å innføre en personellstruktur etter norsk modell, men samtidig tilpasset NATO-standard, er det naturlig å se hvordan ledende medlemmer av NATO har løst utfordringen. Boken *The Noncommissioned Officer and Petty Officer; BACKBONE of the Armed Forces* (Brownhill et al., 2014) tegner blant annet et bilde av organisasjonskulturen i de væpnede styrkene i USA slik:

The NCO stayed back, allowing his team to get their meals and eat first. As the most junior ranking member, a private first class, passed him, the sergeant placed a comforting hand on the young man's shoulder and asked, "Hanging in there, Adams?" "Hooah, staff sergeant," the Soldier replied reassuringly as he grabbed a tray and utensils. The staff sergeant was the last to join his team at their table. They enjoyed a brief time of comradeship as he quickly scoffed down his meal, and within minutes, began gathering his equipment. Standing back up, he informed the men that he was off to brief battalion, placing his next ranking sergeant in charge, and leaving in a hurry. (Brownhill et al., 2014, s. 7)

Selv om dette eksempelet kan virke forlokkende for Forsvaret, er det andre forhold i den amerikanske, militære kulturen vi kanskje ikke kjenner oss så godt igjen i – som for eksempel situasjonen hvor en stabssersjant bjeffer ut sine instruksjoner til nye rekrutter (Figur 1-1):

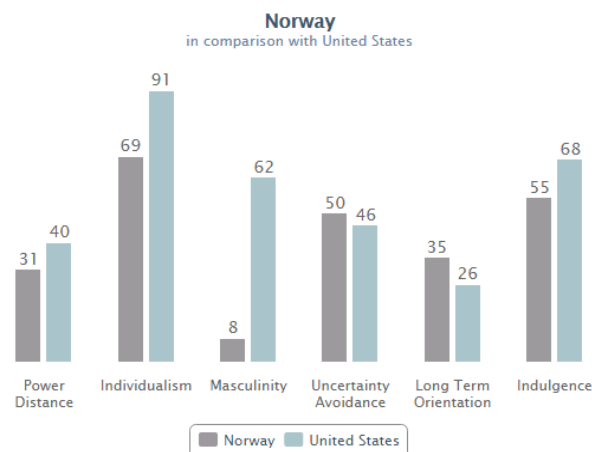


Figur 1-1; Staff Sergeant Antonio J. Curry, a drill instructor aboard Marine Corps Recruit Depot (Hall sek. ref. Brownhill et al., 2014, s. 62)

I det norske Forsvaret står verneplikten sentralt i motsetning til USA, som i fredstid har basert sitt forsvar på verving (Verving; militærvesen, 2009). I tillegg til at USAs forsvarsorganisasjon er bygget annerledes enn den norske, skiller den nasjonale kulturen i USA seg fra den norske spesielt innen området maskulinitet<sup>6</sup> vist i Figur 1-2:

---

<sup>6</sup> "A high score (Masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner / best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational life. A low score (Feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A Feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine)" (Hofstede, 2012).



Figur 1-2; Sammenligning nasjonal kultur Norge og USA (Hofstede, 2012)

Nasjonal kultur vil for øvrig bli behandlet ytterligere under avsnitt 2.5.

Fog (2016) refererer til Hærens sersjantmajor<sup>7</sup> Rune Wenneberg når han skriver: "[Det er blitt] konferert med en rekke allierte land om innføring av OF/OR systemet. Flere av dem valgte å adoptere en amerikansk eller britisk modell, og alle fraråder nå dette. Systemet må bygges på vår egen egalitære samfunnsstruktur." Dette understøttes av funnene til de to tidligere nevnte sivile studentene som studerte OMT, og hvilken innvirkning denne har på hæroffiserens rolle:

Det virker å være bred enighet om at det ikke vil være hensiktsmessig å kopiere tilsvarende utenlandske ordninger, da disse gjerne er basert på helt andre kulturer og verdier enn vi har i det norske samfunnet. Flere kan fortelle at de har observert et klasseskille i henholdsvis Storbritannia og USA som gjenspeiles innad i militærstyrkene. Sersjantmajor Bull trekker frem at det norske forsvaret rekrutterer fra et høyere samfunnslag, og at dette ikke nødvendigvis er tilfellet i andre land. (Kjerstad & Pettersen, 2016, s. 11)

Det kan derfor hevdes at det per i dag foreligger lite nasjonal forskning på OMT, og de få studiene som er gjort er begrensede i omfang sett i forhold til de problemstillingene en implementering av et slikt system medfører. Følgelig er det nødvendig med ytterligere forskning på fenomenet militærordninger og da spesielt på det særnorske fenomenet OMT – dette for å sikre en hensiktsmessig og ønsket utvikling av ordningen.

<sup>7</sup> Sersjantmajor ble innført i 2015 som den høyeste spesialistbefalsgraden i Hæren og Luftforsvaret. I Sjøforsvaret er tilsvarende grad flaggmester.

---

## 1.5 Relevans

Siden det foreligger lite nasjonal forskning på dette feltet, og at tidspunktet for oppgaven skjer parallelt med implementeringen av militærordningen, bør dypere kunnskap om ringvirkningene av OMT være interessant. Min forskning kan bidra til å belyse hvordan handlemåtene til FST og Sjøforsvarsstaben (SST) vil påvirke fremtidig organisasjonskultur sett i lys av eksisterende teori på området organisasjonsutvikling og organisasjonskultur. Jeg kunne valgt andre fenomener enn organisasjonskultur, men jeg støtter meg på Schein (1987) når han hevder at:

Fenomenet kultur er reelt og har innvirkning, enten det dreier seg om et helt samfunn, et yrke, en organisasjon, en gruppe i en organisasjon eller bare et møte. Ethvert fenomen som er så reelt burde forstås bedre. [...] Det påstås av mange at organisasjonskultur kan avgjøre hvor effektiv en organisasjon er, enten ved at den er av en spesiell "styrke" eller "type". (Schein, 1987, s. 21)

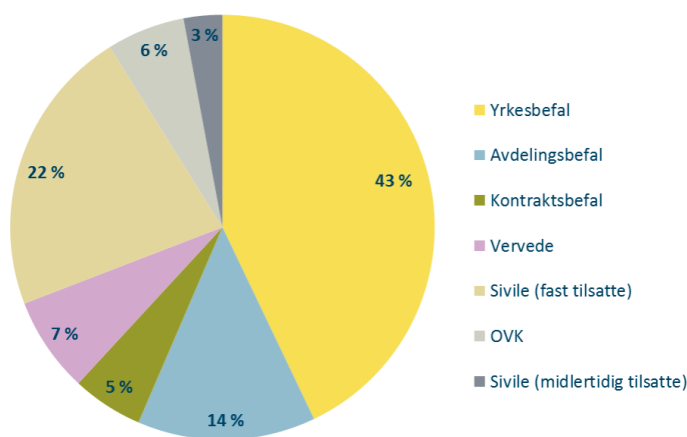
Hvordan OMT vil virke inn på Forsvarets kultur, er avhengig av hvorvidt individene føler at de passer inn i den nye situasjonen, hvordan informasjonsflyten i organisasjonen fungerer og eventuell opplæring i nye arbeidsoppgaver og roller. Feiler man på disse områdene, kan individene i følge Hansen (2006) utvikle sinne og frustrasjon, og de kan gå tilbake til sine gamle adferdsmønstre.

"I flere sammenhenger har man skissert en fremtidig personellstruktur hvor 70 prosent av de uniformerte er en del av spesialistkorpset, mens 30 prosent er offiserer" (Grandhagen, 2015, s. 96), Det har hersket noe usikkerhet hvorvidt disse tallene fremdeles gjelder, men fordelingen er nylig bekreftet av FD: "En fremtidig fordeling mellom offiserer og spesialister på henholdsvis 30 prosent og 70 prosent" (Forsvarsdepartementet, 2016, s. 94). Jeg antar at overgangen fra kategorier som avdelingsbefal og vervede til OR-søylen ikke vil by på de store utfordringene, da dette personellet i utgangspunktet ikke er forespeilet en livslang yrkeskarriere i Forsvaret. Med sine arbeidsoppgaver og manglende GOU-status<sup>8</sup> vil de dessuten være naturlig ekskludert fra OF-søylen slik den er definert. Den største utfordringen med overgangen til OMT kan se ut til å knytte seg til gruppen yrkesbefal. Flere yrkesbefal er i dag tilsatt på bakgrunn av aldersuavhengig kompetanse og innehar ikke GOU. Forholdet

---

<sup>8</sup> GOU; "Grunnleggende offisersutdanning (GOU) oppnås gjennom krigsskoleutdanning, alternativt bachelorutdanning pluss GOK [grunnleggende offiserskurs], og forutsetter at personellet har gjennomført GBU [grunnleggende befalsutdanning]" (Forsvaret, 2016a, s. 15)

70/30 tilsier videre at det vil være offiserer med GOU som vil måtte fylle stillinger tillagt OR-søylen. Dette betyr at personell som i dag er tilsatt som yrkesbefal, vil få endrede tilsetningsforhold, herunder rettigheter og plikter i fremtiden. Figur 1-3 viser Forsvarets personellstruktur i januar 2015, og med utgangspunkt i denne kan vi finne ut at med en struktur på 70/30, vil 56 % av dagens yrkesbefal måtte overføres til OR-søylen. Det er denne gruppen som vil oppleve de største endringene, og som i følge Hansen (2006) er i faresonen for å utvikle sinne og frustrasjon. Dette vil igjen kunne skape utfordringer med å etablere en ønsket organisasjonskultur.



Figur 1-3; Fordeling av ansatte i Forsvaret (Forsvarets forskningsinstitutt, 2015, s. 15)

Det meste av forskningen som eksisterer per i dag innen feltene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur, er fokusert rundt det sivile samfunnslivet eller organisasjoner – lite er rettet mot den norske, militære konteksten. Denne oppgaven vil således kunne bidra til å tilføre ny kunnskap. Mitt design har til hensikt å benytte de teoriene som er utviklet på bakgrunn av tidligere erfaringer mot den norske militære konteksten. Ved å gi et mer bevisst forhold til begrepet organisasjonskultur og hvordan implementeringsprosessen av OMT påvirker denne, vil denne studien kunne ha innvirkning på de grepene som FST og SST gjør i det videre arbeidet for å oppnå en ønsket organisasjonskultur. Følgelig vil resultatet av min forskning ha relevans for både Forsvaret og Sjøforsvaret.

## 1.6 Studiens struktur

Oppgaven består av fem hoveddeler. Foruten den innledende delen, er det en del som tar for seg relevant teori innenfor områdene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur. Oppgavens tredje del beskriver metoden og det designet som er valgt for å besvare



---

problemstillingene, samt en beskrivelse av fordeler og ulemper ved dette valget. I fjerde del presenterer jeg de funn jeg har gjort i henholdsvis Forsvaret og Sjøforsvaret, før jeg avslutningsvis forsøker å trekke noen konklusjoner i oppgavens femte del.

## 2 Teoretisk tilnærming

I min oppgave vil begrepene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur være sentrale. Mens organisasjonskultur fremstår som noe gjennomgripende og stabilt – noe som ikke er lett å forandre (Arndt, 1985), så er organisasjonsutvikling det motsatte – det beskriver en organisasjon i endring. Hovedtanken bak organisasjonsutvikling er å forbedre utnyttelsen av organisasjonens tilgjengelige ressurser for å oppnå et gitt mål – og gitt at tilgjengelighet på ressurser, teknologi og andre rammebetingelser er i stadig utvikling, så må også organisasjonen stadig endre seg for å være relevant på markedet. Selv om begrepene beskriver to forskjellige områder, er det områder som er knyttet sterkt til hverandre. Dette forholdet vil bli ytterligere redegjort for i dette kapittelet.

### 2.1 Litteraturoversikt

Det foreligger mye teori på de områdene som denne studien befatter seg med. Tidligere gjennomført utdanning hadde heldigvis gitt meg en rask introduksjon til noen av disse da jeg skulle starte mitt arbeid. Væpnet til tennene med mine erfaringer fra DHRM<sup>9</sup> gjøv jeg løs på eksisterende teori – jeg studerte tidligere masteroppgaver, gjennomførte søk i bibliotekdatabasen Oria og samtalte med andre som hadde forsket innenfor feltene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur. Litteraturen og personene veiledet meg videre til annen tilgjengelig litteratur på områdene, som igjen førte til nye søk i diverse databaser. Når jeg fant relevant litteratur, sto bibliotekarene ved FHS alltid beredt til å fremskaffe den etterspurte litteraturen. På den måten vokste litteraturmengden kontinuerlig under forarbeidet og i oppstarten av oppgaveskrivingen.

Det må allikevel fremheves at det er enkelte forfattere som er sentrale i min studie; Henning Bang med sine bøker og artikler om organisasjonskultur samt John P. Kotters forskning på organisasjonsutvikling. Begge disse forfatterne er bekjentskaper jeg har gjort etter anbefalinger fra kolleger. Andre relevante inspirasjonskilder har vært forskningen til Rino

---

<sup>9</sup> DHRM; Defence Human Resource Management – en kursrekke i regi av Forsvaret og Høgskolen i Østfold som omhandler temaene: Forvaltning i staten og Forsvaret, Arbeidsrett og metoder, Personal- og endringsledelse i Forsvaret, Organisasjonsutvikling og omstilling i Forsvaret og Strategisk personalledelse i Forsvaret.

---

Bandlitz Johansen som jeg ble kjent med under VOU-løpet, og modellen til Gerry Johnsen, Richard Whittington og Kevan Scholes som jeg ble oppmerksom på etter et tips fra en kollega.

## 2.2 Organisasjonsutvikling

Levin og Klev (2002) hevder at det trolig var to amerikanske organisasjonsteoretikere, Beckhard og McGregor, som benyttet begrepet organisasjonsutvikling for første gang på slutten av 1950-tallet. I dag kan det hevdes at organisasjonsutvikling er en stor verktøykasse der alle tiltakene har til hensikt å forbedre organisasjonen på en eller annen måte. Rent generisk er disse tiltakene basert på "[...] å få frem data om tilstanden i en organisasjon, gjøre en form for analyse og iverksette tiltak" (Levin & Klev, 2002, s. 48), og en definisjon kan være: "[...] det systematiske arbeid som gjøres for å endre den totale organisasjon i retning av en mer effektiv utvikling av dens menneskelige ressurser, ved anvendelse av atferdsvitenskapelig kunnskap" (Grimsø, 2008, s. 34).

Berg (1995) fremhever eierforhold til prosessen, tidlig suksess, involvert toppledelse, god situasjonsforståelse og belønning av ønsket adferd som suksesskriteria for en organisasjonsendring, mens Langslet (2003) har valgt en terapeutisk tilnærming til hvordan gjennomføre organisasjonsutvikling gjennom sin LØFT-modell<sup>10</sup>. En annen sentral person hva angår organisasjonsutvikling, er John P. Kotter. Han høstet stor anerkjennelse etter at han i 1994 skrev en artikkel i *Harvard Business Review*, som senere førte til utgivelsen av bestselgeren *Leading Change* (Kotter, 1996). I boken beskriver han sin åtte-steps modell for en vellykket organisasjonsutvikling mer utførlig:

1. Etabler en felles forståelse av krise
2. Dann en ledergruppe med nok styrke og evne til å jobbe i team
3. Utvikle en visjon og strategi
4. Kommuniser visjonen og strategien
5. Fjern hindringer og bemyndige individene i organisasjonen
6. Sett opp delmål og belønn disse, oppnå seire underveis
7. Konsolider måloppnåelsen og benytt dette til å utvikle organisasjonen videre
8. Befest endringen i kulturen

---

<sup>10</sup> LØFT; løsningsfokustert tilnærming – man anser det som unødvendig å kartlegge problemene i detalj for å få til endring, det skal derimot fokuseres på de positive handlingene som allerede gjøres (Langslet, 2003).

---

Siden Kotters modell for organisasjonsutvikling ikke skiller seg markant ut fra andre eksisterende modeller, samt at den gjennom sine steg er pedagogisk oppbygd, velger jeg å gå videre med den modellen i oppgaven. Kotters grunntanke med modellen, er at stegene skal gjennomføres kronologisk. I følge ham kan det ikke dannes en god visjon uten at det er oppnådd en felles forståelse om at organisasjonen er i krise. Først når alle har denne forståelsen, vil en god og effektiv visjon oppstå, og man kan gå videre til neste steg.

I følge Appelbaum et al. (2012) er ikke Kotters modell bygget på tidligere forskning eller studier, men derimot fritt etter Kotters tidligere erfaringer og forskning, uten at denne forskningen er redegjort for i henhold til akademisk metode. Det kan dermed hevdes at modellen ikke er akademisk begrunnet, og som han selv omtaler boken hvor modellen blir presentert: "[...] *Leading Change* is not filled with footnotes and endnotes. I have neither drawn examples or major ideas from any published source except my own writing nor tried to cite evidence from other sources to bolster my conclusions" (Kotter, 1996, s. x). Dette kan oppfattes til å stå i kontrast til definisjonen gitt av Grimsø (2008) som krever at organisasjonsutvikling, skal bygge på atferdsvitenskapelig kunnskap. Det kan derimot hevdes at handlingene som utføres på hvert steg i Kotters modell skal være akademisk begrunnet, og i så fall vil modellen kunne benyttes i tråd med hennes definisjon.

På tross av manglende akademisk tilsnitt, eller kanskje på grunn av, ble boken raskt en bestselger i forretningsverdenen, den er blitt referert til av andre forskere (Appelbaum et al., 2012) og kåret av *Time Magazine* til én blant 25 bøker som har påvirket forretningslivet mest (Kotter, 2012). På nåværende tidspunkt er den blitt sitert over 8000 ganger gjennom Google Scholar. Appelbaum et al. (2012) har med bakgrunn i dette testet ut Kotters teori mot funn gjort av andre forskere.

The review found support for most of the steps, although no formal studies were found covering the entire spectrum and structure of the model. Kotter's change management model appears to derive its popularity more from its direct and usable format than from any scientific consensus on the results. However the model has several limitations, that are identified, impacting upon its universal acceptance and popularity (Appelbaum et al., 2012, s. 764).

De påpeker at rekkefølgen i Kotters modell ikke nødvendigvis er absolutt for alle omstillinger, og at dagens omstillingsprosesser kan kreve flere ledergrupper mot Kotters ene. Kotter på sin side hevder: "It made sense as a roadmap and helped people talk about transformation, change problems, and change strategies" (Kotter, 1996, s. ix). Selv om

---

modellen ikke er utviklet akademisk korrekt med henvisninger til forfatterens kilder og empiri, er de enkelte stegene validert gjennom arbeidet til Appelbaum et al. (2012). Modellen som helhet er derimot ikke validert. Med denne forståelsen, velger jeg å ta utgangspunkt i denne modellen i oppgaven.

Når jeg skal ta for meg implementeringen av OMT i Forsvaret og Sjøforsvaret, vil jeg gjøre dette stegvis etter Kotters modell. Som en forlengelse av dette, vil jeg ta for meg organisasjonskulturen. Organisasjoner kan investere mye ressurser i de sju første stegene, og det er forholdsvis enkelt å måle når disse stegene er ferdigstilt; er endringsbehovet forstått, er stillingsbeskrivelser ferdigstilt, er det gitte antall personer konvertert over i nye stillinger og så videre. I Forsvaret er de sju første stegene enten utført eller godt påbegynt i henhold til *Implementerings- og milepælsplan* (Forsvarsstaben, 2015b), mens det å utvikle en kultur beskrives som mer tidkrevende:

Den kulturelle dimensjonen er en vesentlig faktor som vil påvirke både implementeringen og hvordan militærordningen vil fungere over tid. Forsvarets kultur er i dag i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserenes rolle. Det blir derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal utfylle hverandre på alle nivå i organisasjonen. En kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse vil være en forutsetning for at militærordningen skal fungere etter intensjonen. Denne kulturen må utvikles over tid som følge av målrettede tiltak samt modning og refleksjon. [...] Dette krever et vedvarende fokus på endringsledelse og ledelse av mangfold. (Forsvarsstaben, 2015b, s. 6).

I tillegg til at det er tidkrevende å utvikle og etablere en kultur, er det dessuten mer utfordrende å måle måloppnåelsen til steg åtte enn de foregående stegene i Kotters modell. I tillegg vil det som utføres på steg en til sju, bidra til å påvirke den fremtidige organisasjonskulturen til en viss grad. Dermed kan steg åtte og arven fra de foregående stegene representere omstillingsprosessens Akilles' hæl, samtidig som steg åtte også er det steget som er vanskeligst å ferdigstille. Noen har sagt det slik: "Ofte bruker ledelsen svært mye tid på planer og forberedelser til endring og for lite på gjennomføring. Kultur kan spise strategi til frokost..." (Oslo Business Forum, 2016). Dette grunner i at organisasjoner som omstilles, ofte vil forbli fanget i den gamle kulturen, og medlemmene av organisasjonen har en tendens til å tenke i gamle baner i form av "[...] at «alt var så mye bedre før». Når jeg spør ansatte mer inngående om fortiden, synes de nostalgiske minnene å ha en tendens til å være idealiserte og forenklete forestillinger om fortiden. Nostalgiske følelser er imidlertid ofte et uttrykk for at man er sliten og føler at det er tungt å henge med i utviklingen" (Glasø, 2002, s.

---

116). Bang (1998) støtter også påstanden om at organisasjonskulturen kan representere en hindring for en omstilling – spesielt hvis kulturen er sterkt tuftet på verdier som stabilitet og tradisjon, men han påpeker også at en kultur som er basert på omstillingsvilje og nytenking kan være et aktivum. På den annen side har ofte organisasjoner med høy omstillingsevne også medlemmer med et generelt høyt kompetansenivå, som igjen kan skape hindringer for omstillingsprosessen: "Dette har sammenheng med at medarbeidere med spisskompetanse ofte har investert i en lang utdanning og har høyt spesialiserte oppgaver som de føler stor grad av tilknytning til" (Lai, 2004, s. 214). Ved at deres arbeidsoppgaver endres eller faller bort, kan de oppfatte det som om kompetansen deres blir ansett som mindre verdifull, og at makten som den representerte reduseres.

En omstillingsprosess kan således sies å stå eller falle, avhengig av hvor vellykket steg åtte er: "Until new behaviours are rooted in social norms and shared values, they are always subject to degradation as soon as the pressure associated with a change effort are removed" (Kotter, 1996, s. 14). Med bakgrunn i dette, samt hvor Forsvaret er i implementeringsprosessen, velger jeg å konsentrere meg om hvordan implementeringsprosessen påvirker organisasjonskulturen i det fremtidige Forsvaret.

## 2.3 Organisasjonskultur

Mange har forsøkt å definere begrepet organisasjonskultur. Berg (1995) har gjengitt noen av dem: "De felles verdier, antakelser og normer som påvirker atferd og forventninger til hvert enkelt medlem i en organisasjon" (Stoner og Freemann (1992) sek.ref. Berg, 1995, s. 117). Schein (1987) har en mer omfattende definisjon som dessuten er mye benyttet i litteraturen:

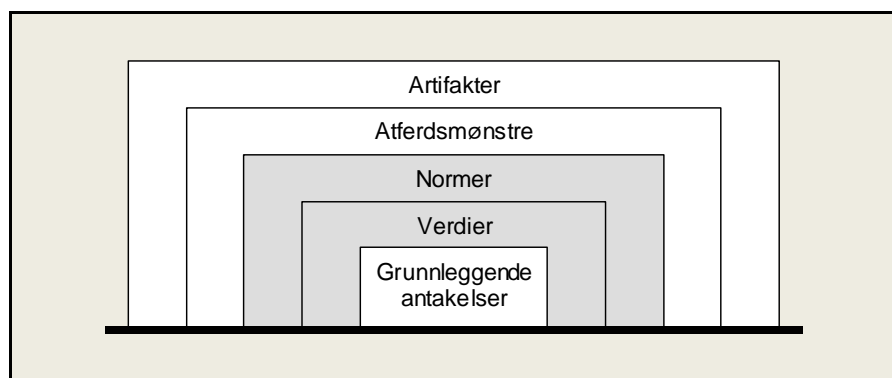
Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1987, s. 7).

Grimsø (1999) har lansert en mer folkelig definisjon: "måten vi gjør tingene på hos oss". Hofstede og Hofstede (2005) definerer organisasjonskultur som: "the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another", mens Johnson, Whittington, og Scholes (2012) definerer det som "the taken-for-granted assumptions and behaviours that make sense of people's organisational context".

---

Definisjonene er mange - Bang (1998) hevder at antropologen Kluckhohn har funnet over 150 definisjoner, selv ga han opp etter å ha samlet 40 ulike definisjoner. På bakgrunn av disse utviklet han sin egen definisjon på begrepet: "Organisasjonskultur er de sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene" (Bang, 1998, s. 19). At begrepet er komplekst og under utvikling, understøttes av det faktum at Bang (2013) senere har utvidet definisjonen sin med "[...] og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben". For ikke å utvikle nok en definisjon på begrepet organisasjonskultur, som antakeligvis heller ikke ville avvike nevneverdig fra de allerede eksisterende, velger jeg å støtte meg på definisjonen til Bang (2013) videre i oppgaven.

Schein (1987) gir i sin bok en teoretisk modell for hvordan organisasjonskulturen kommer til uttrykk. Han vektlegger tre nivåer; grunnleggende antakelser, verdier, samt artifakter og produkter. Med utgangspunkt i den modellen, har Skogstad og Einarsen (2000) utviklet en modell som vist i Figur 2-1.



Figur 2-1; Lag og komponenter i organisasjonskulturen (Fritt etter Skogstad & Einarsen, 2000, s. 104)

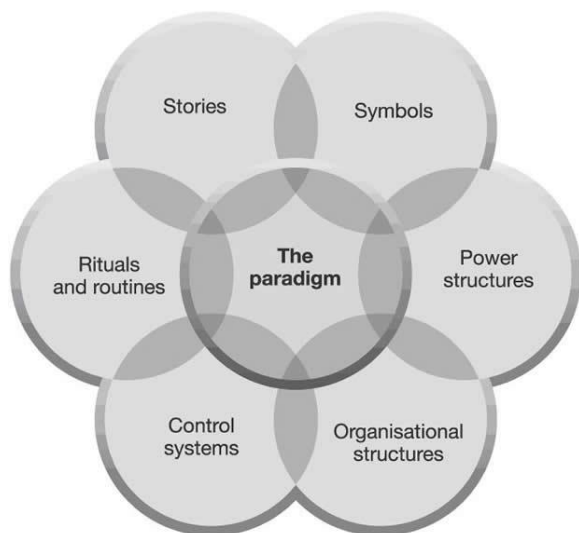
Modellen forsøker å synliggjøre at det er enklest å få øye på de ytre lagene i en organisasjonskultur. Schein (1987) beskriver kjernen, de grunnleggende antakelsene, som ubevisst; det er noe som tas for gitt, en ubestridt sannhet blant organisasjonens medlemmer.

De er således lite eller overhodet ikke tilgjengelig for observasjon, verken for det enkelte organisasjonsmedlem eller for andre (f.eks. forskere). Det ytterste laget, artifaktene, kan beskrives utfra objektive kriterier, mens de dypere lagene bare kan beskrives med utgangspunkt i subjektive fortolkninger og slutninger bygd på artifakter og atferd som forekommer i organisasjonen (Skogstad & Einarsen, 2000, s. 105).

---

Schein (1987) beskriver kartleggingsprosessen av organisasjonskulturen i ti trinn med hovedvekt på kvalitative metoder, men hvor kvantitative metoder også kan benyttes til en viss grad. Siden min oppgave ikke har til hensikt å kartlegge en organisasjonskultur, men derimot se på hvordan en organisasjonskultur påvirkes gjennom organisasjonsutvikling – i dette tilfellet implementeringen av OMT – er det mer hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en annen modell.

Johnson et al. (2012) har utarbeidet en modell de kaller Cultural web, vist i Figur 2-2. De hevder at ved å ta utgangspunkt i denne modellen, kan man som observerende forsker avdekke organisasjonskulturen i en organisasjon. Hver av de de ytre sirklene har tilhørende forslag til spørsmål (se Vedlegg B: Intervjuguide) som kan bidra til å avdekke paradigmet i organisasjonen. Paradigmet er " [...] the set of assumptions held in common and taken for granted in an organisation: in effect it is the collective experience applied to a situation to make sense of it and inform a likely course of action" (Johnson et al., 2012, s. 98). Paradigmet kan forstås som det Schein (1987) kaller grunnleggende antakelser i sin modell. Ved å finne et gjentakende mønster i de ytre sirklene som samtidig gjenspeiler paradigmet, hevder de at organisasjonskulturen er avdekket. Min bruk av denne modellen vil bli belyst i kapittel 3.4.



Figur 2-2; Cultural web (Fritt etter Johnson et al., 2012, s. 99)

## 2.4 Subkultur

"Med subkultur menes en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor organisasjonen" (Barnes, 2011, s. 27). Det finnes kulturelle forskjeller mellom Sjøforsvaret og Hæren; om bord på Sjøforsvarets fartøyer er det blant annet forbundet med ulykke å

---

medbringe ryggsekk eller å uttale ordet hest – slike leveregler ville skapt utfordringer i Hæren, og spesielt innen kavalleriet. "Innenfor ethvert sosialt system vil man finne undergrupper som utvikler kulturelle særtrekk og innenfor den gruppen finnes det undergrupper som utvikler særtrekk og slik kan man åpne opp «eske etter eske» helt til man kommer fram til det enkelte individ" (Hauan, 2013, s. 48). Noen subkulturer kan være ønskelige, andre kan være uønsket – disse kalles gjerne ukulturer.

"Subkulturer kan virke støttende og *fremmende* på hverandre, men de kan også være i konflikt og virke *hemmende* på hverandre, eller være *uavhengige* og dermed ikke påvirke hverandre" (Martin (2002) sek. ref. Bang, 2011, s. 30). Bang (2011) trekker frem sju typiske konflikter mellom forskjellige subkulturer i en organisasjon. Konfliktene oppstår gjerne mellom funksjonsheter, sjikt, yrkes- eller profesjonsgrupper, fagideologier, aldersgrupper, geografiske enheter eller organisasjonskulturer som er slått sammen. Ved innføring av OMT kan man se for seg to fremvoksende subkulturer – en for offiserene og en for de som er grenaderer, konstabler og befal – og muligheten for kulturkonflikt mellom disse to.

## 2.5 Nasjonal kultur

"Wal-Mart failed to develop its retail presence in Germany because it failed to understand how German shopping behaviour differed from US" (Johnson et al., 2012, s. 95).

Da Jean-Baptiste Bernadotte for første gang talte til det svenske folket som deres nyvalgte konge, gjorde han det på gebrokkent svensk;

[...] and they roared with laughter. The Frenchman who had become king was so upset that he never tried to speak Swedish again. In this incident Bernadotte was a victim of culture chock: never in his French upbringing and military career had he experienced subordinates who laughed at the mistakes of their superior. Historians tell us he had more problems adapting to the egalitarian Swedish and Norwegian mentality (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 39)

Dette er to eksempler på at noe som fungerer på et sted i en bestemt organisasjon, ikke nødvendigvis fungerer i den samme konteksten på et annet sted – stedet er bundet av sin kultur.

Dette betyr også at de erfaringene andre nasjoner har gjort seg vedrørende organiseringen av befals- og offiserskorpset, ikke nødvendigvis er direkte overførbare. Sund (2016) har i sin



---

doktoravhandling sett på det hun betegner som den norske lederstilen, og hun skriver i en kronikk i Bergens Tidende:

[...] ledelse som ganske av seg selv har vokst frem som et resultat av interaksjonen mellom ledelse og den norske kulturen. For den norske kulturen er jo unik: Vi nordmenn ser på hverandre som mer eller mindre like og likeverdige, vi forventer å få ha en mening om det meste, og vi forventer å bli hørt. Vi setter pris på verdier som omtanke og demokrati, og vi tar det for gitt at andre behandler oss med respekt og verdighet.

Bang (2011) omtaler Geert Hofstedes funn av forskjellige organisasjonskultur hos nasjonale IBM-kontorer: "Dette er særlig interessant fordi IBM var og er kjent for å strømlinjeforme de enkelte IBM-kontorenes kultur på tvers av landegrenser. De kulturelle forskjellene Hofstede oppdaget mellom ulike lands IBM-kontorer kunne derfor tilskrives ulikheter i landenes kultur" (Bang, 2011, s. 77).

Alle disse eksemplene viser at nasjonal kultur har en påvirkning på organisasjonskulturen, men nasjonal kultur er ikke nødvendigvis et begrep som følger statsgrenser. "[...] there remains a tendency for ethnic, linguistic, and religious groups to fight for recognition of their own identity [...]. In research on cultural differences, nationality – the passport one holds – should therefore be used with care" (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 18).

## **2.6 Militær kultur og profesjonsidentitet**

Kulturen hos IBM er ulik den militære kulturen, og den militære kulturen i Norge skiller seg fra den militære kulturen i USA og Russland. Men kan det trekkes noen felles linjer hva angår militær kultur? Moskos (1988) har utviklet en tese om den militære profesjonskulturen, og hvordan den kan plasseres på en skala hvor ytterpunktene er Institutional og Occupational, se Figur 2-3:

Variable	Institutional	Occupational
Legitimacy	Normative values	Marketplace economy
Societal regard	Esteem based on notions of service	Prestige based on level of compensation
Role commitments	Diffuse; generalist	Specific; specialist
Reference groups	“Vertical” within the armed forces	“Horizontal” with occupations outside the military
Recruitment appeals	Character qualities; life-style orientation	High recruit pay; technical training
Evaluation of performance	Holistic and qualitative	Segmented and quantitative
Basis of compensation	Rank and seniority; decompressed by rank	Skill level and manpower shortages; compressed by rank
Mode of compensation	Much in noncash form or deferred	Salary and bonuses
Legal system	Military justice; broad purview over member	Civilian jurisprudence; limited purview over member
Female roles	Limited employment; restricted career pattern	Wide employment; open career pattern
Spouse	Integral part of military community	Removed from military community
Residence	Work and residence adjacency; military housing; relocations	Work and residence separation; civilian housing permanence
Post-service status	Veterans’ benefits and preferences	Same as nonservicer

Figur 2-3; Moskos I/O-tese (Moskos, 1988, s. 16)

Andre forskere som Johansen (2013) har delt profesjonsidentitet inn i fire kategorier; idealisme, profesjonalisme, warriorism og individualisme. "Conceptually and theoretically, the construct of idealism closely resembles institutional military values, outlined and defined through Moskos' Institutional – Occupational thesis" (Johansen, 2013, s. 19). Idealismen har hatt en stor og viktig rolle i den militære kulturen – spesielt gjorde den seg gjeldende under den kalde krigen – men mange vil kanskje hevde at den ikke spiller så stor rolle i dag. Johansen (2013) er ikke umiddelbart enig i dette: "Idealism thus seems to be important along at least two lines. First, it appears to enhance combat effectiveness. Second it seems to be an important motivating factor both to join as well as to remain within the Armed Forces" (Johansen, 2013, s. 20) Profesjonalisme skiller seg fra idealismen ved at man i idealismens ånd er offiser, mens man i profesjonalismen jobber i Forsvaret. Dette kan også sies å tilsvare det andre ytterpunktet, Occupational, på Moskos' skala.

Warriorism beskriver en kultur hvor individet er mer opptatt av å opprettholde krigssituasjonen som en levemåte, i stedet for å se på krigen som et middel til å oppnå en ønsket politisk slutttilstand; individet har en draging mot det å være i kamphandlinger. Dette er en egenskap som kan være fordelaktig i en varm krig, men den kan skape utfordringer i operasjoner som bærer preg av å være freds- og bistandsoperasjoner, siden en varm krigssituasjon ofte oppfordrer til en mer røff oppgaveløsning.

---

"Norwegian society seems to have developed in a direction where the rise of individualism and self-interest may have weakened the authority and collective values of the national state" (Johansen, 2013, s. 22). I et regime preget av individualisme, vil individet sette seg selv og sine interesser foran fellesskapets – oppdrag som individet påtar seg, vil komme som en respons på spørsmålet; hvordan vil *jeg* kunne dra nytte av denne situasjonen til *egen* fordel.

## 3 Metode

Et forskningsresultat er avhengig av de valg forskeren foretar seg hva gjelder metode, undersøkelsesdesign og respondenter. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de valg jeg har tatt, samt drøfte fordeler og ulemper ved disse.

### 3.1 Valg av metode

Som student ved FHS var jeg i den heldige situasjonen at ledere i Forsvaret ble gjort tilgjengelig for meg gjennom foredrag og uformelle møter. Flere av de presenterte sitt syn på OMT, men lite ble uttalt vedrørende fremtidig organisasjonskultur og det arbeidet som ble gjort i så henseende. Dette fikk meg nysgjerrig på emnet, og med min bakgrunn og erfaring som personelloffiser utviklet jeg problemstillingene som gjengitt i kapittel 1.3. Utfordringen ble så å finne rett metode for å besvare disse.

Organisasjonskultur er et komplekst felt innenfor organisasjonslæren. Greenwood (2002) hevder at deltakende observasjon er en grunnleggende metode for å kartlegge kulturen hos en gitt organisasjon. Observasjon er en form for kvalitativ undersøkelse, og hensikten er "[...] å skaffe en annen og dypere kunnskap enn den fragmentariske kunnskapen som ofte blir resultatet når vi bruker kvantitative metoder" (Patel & Davidsson, 1995, s. 87). Tilhengere av "kvantitativ forskningstradisjon derimot mener å kunne samle inn gyldig informasjon ved bruk av spørreskjema" (Skogstad & Einarsen, 2000, s. 105). Valg av metode er avhengig av tid til rådighet, og hva man ønsker å undersøke. Noen komponenter ved en organisasjonskultur er lettere å identifisere enn andre, mens andre komponenter krever både kvalitativ og kvantitativ forskning for å kunne identifiseres. Min oppgave vil være kvalitativt tung, men den vil også inneholde enkelte kvantitative elementer.

Siden jeg gjennom min oppgave blant annet ønsker å kartlegge fremtidig ønsket organisasjonskultur, relevant teori på området samt hvorvidt Forsvaret og Sjøforsvaret har

---

oppfylt de forutsetningene gitt av denne teorien, så vil min oppgave kunne betraktes som en kongruensanalyse hvor jeg presenterer hva som forefinnes av aktuell teori på området og hva som faktisk er virkeligheten, for deretter kartlegge hvorvidt disse to kongruerer.

## 3.2 Undersøkellesdesign

I mitt arbeid for å besvare problemstillingene, startet jeg med å finne aktuell teori innen fagfeltene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur. Teorien dannet grunnlaget for utarbeidelsen av en intervjuguide, men den ga meg også en retning når jeg skulle finne dokumenter for videre analyse.

Jeg har foretatt analyse av relevante dokumenter fra Forsvaret og Sjøforsvaret, samt gjennomført gruppeintervjuer med FST, SST og de respektive militære arbeidstakerorganisasjonene.

Gruppeintervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i den samme intervjuguiden<sup>11</sup>, og baserte seg på åtte-steps modellen (Kotter, 1996), profesjonsidentitet (Johansen, 2013) og Cultural web (Johnson et al., 2012). Det er flere forhold som førte til at jeg valgte gruppeintervju i stedet for individuelle intervjuer. For det første ønsket jeg et gruppesynspunkt og ikke individuelle synspunkt; jeg ønsket en felles forståelse fra gruppen på de områdene som ble diskutert. I et slikt tilfelle er gruppeintervju en aktuell vei å gå i følge Jacobsen (2015). Dessuten vil en slik datainnsamlingsmetode gi lave kostnader og høy effektivitet (Brandth, 1996). Utfordringen med et gruppeintervju, er at enkelte deltakere kan bli inaktive, det kan oppstå flere diskusjoner innad i gruppen eller at problemstillingen blir diskutert i bredden i stedet for i dybden – dette kan motvirkes ved å redusere antall personer i gruppen (Jacobsen, 2015). I mitt tilfelle har jeg valgt grupper som spenner fra to til fire deltakere, noe som kan betegnes som små grupper. Dessuten har medlemmene av gruppene god kjennskap til problemstillingen og hverandre; de er nære kollegaer som har en godt innarbeidet kultur for ikke å avbryte hverandre, men også å la de andre få komme til. På den måten var risikoen som Jacobsen (2015) fremhever ved gruppeintervju, redusert. På den annen side har gruppene ikke bare kjennskap til problemstillingen, de har også et eierskap til den. På den måten kan de benytte intervjuene til å fremme sitt syn. Risikoen for dette ble redusert ved å la både arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden få fremme sine synspunkter

---

<sup>11</sup> Se Vedlegg B: Intervjuguide.

---

uavhengig av hverandre – og så var det opp til forskeren, det vil si meg, å bevare objektiviteten i de forskjellige intervjusituasjonene.

Den innhentede empirien fra dokumententene og gruppeintervjuene ble deretter vurdert opp mot teorigrunnlaget for å kontrollere kongruens. Siden empirien som hentes inn ved hjelp av intervju, påvirkes av faktorer som intervjusituasjonen, intervjuer og deltakerne selv (Solberg, 1996), er det, som allerede nevnt, viktig å ha et objektivt syn på hva som avdekkes i intervjuene.

### **3.2.1 Dokumentene**

Dokumenter som jeg har gjennomgått er relevante grunnlagsdokumenter fra Forsvaret som *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (Forsvaret, 2012), *Forsvarets verdigrunnlag* (Forsvaret, 2015a) og *Forsvarets personellhåndbok del B* (Forsvaret, 2016a) – dette er dokumenter som er relativt statiske, og de bidrar på hver sin måte til å danne grunnlaget for Forsvarets kultur. Dessuten har overordnede proposisjoner og meldinger fra Stortinget som har vært publisert i forbindelse med OMT vært gjenstand for studier (Forsvarsdepartementet, 1996, 2013b, 2014, 2015, 2016), det samme gjelder dokumenter som er utstedt av Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2013a). Andre ikke-arkivverdige dokumenter som artikler på Forsvarets intranett og andre publikasjoner utgitt av FST eller SST, har også blitt tatt med i undersøkelsen. Alle disse dokumentene kan anses som styrende og retningsgivende for implementeringsprosessen, og representerer det vi kan kalle top-down-perspektivet fra sine respektive nivå; FD, FST og SST.

### **3.2.2 Intervjuene**

Mens dokumentene relatert til OMT representerer top-down-perspektivet, vil reaksjonene på, og effektene av, disse bli synliggjort gjennom intervjuene. Intervjuene kan således sies å representere bottom-up-perspektivet. Selv om jeg i intervjuene tok utgangspunkt i den samme intervjuguiden, var det ikke til å unngå at intervjuene forløp forskjellig. I det følgende vil jeg redegjøre for de forskjellige intervjuene, samt påpeke eventuelle forskjeller mellom intervjusituasjonene.

Intervjuet med **FST** var det første intervjuet som ble gjennomført, og det var også det minste intervjupanelet. Intervjuet ble gjennomført på et ledig kontor i FSTs lokaler sentralt i Oslo, og foruten at de to respondentene kjente godt til hverandre, så har jeg ved flere anledninger

---

jobbet tett opp mot disse respondentene i andre saker relatert til disponering samt arbeidsvilkår og regelverk. Respondentene hadde i tillegg vært uformelle samtalepartnere for meg, når jeg tidlig i arbeidet med oppgaven skulle utforme en problemstilling. Intervjuet fløt derfor lett, og jeg jobbet meg gjennom intervjuguiden relativt problemfritt.

I invitasjonsskrivet<sup>12</sup> var det kun gitt informasjon om temaet for oppgaven, og problemstillingen var således skjult for dem. Dette var gjort med hensikt, slik at de selv ikke skulle definere en gitt retning på responsen sin, men heller prate fritt. Det skal dog påpekes at gjennom mine tidligere samtaler med respondentene, har de nok etter all sannsynlighet dannet seg en formening om hva jeg ønsker å besvare med studien min.

Etter en time og førti minutter ble det gjennomført en pause i intervjuet, hvor jeg deretter – i del to – presenterte aktuelle teorier, problemstillingen og min valgte fremgangsmåte for å besvare denne. Dette ble gjort for at respondentene skulle få mulighet til å komme med utfyllende opplysninger som de selv mente de ikke hadde fått presentert i løpet av intervjuet. Denne fremgangsmåten viste seg dessverre ikke å ha den ønskede effekten; del to av intervjuet varte bare i underkant av sju minutter inkludert min presentasjon. Dette kan skyldes flere forhold; denne delen ble forholdsvis kort siden FST på sitt nivå kun gir retningen for prosessen, og således ikke har den detaljkunnskapen om problemstillingen som underliggende enheter har, eller det kan være at presentasjonen av teori, problemstilling og løsningsmetode hadde et behov for å modnes litt hos respondentene, før de ville være i stand til å gi ytterligere informasjon.

Intervju nummer to var med **ORG SENTR**<sup>13</sup>, og det ble gjennomført fire dager senere. Jeg hadde da hatt tid til mentalt å bearbeide inntrykkene og erfaringene fra det første intervjuet. Intervjuet ble gjennomført på et grupperom ved FHS i Oslo, og panelet bestod av tre personer som også denne gang kjente hverandre fra tidligere. Gjennom min tjeneste i Forsvarets HR-organisasjon og tid som tillitsvalgt, var jeg heller ikke en fremmed for disse respondentene. Selv om jeg som oftest som arbeidsgiverrepresentant hadde representert en motpart for respondentene, ble min nye rolle som informasjonsinnhenter raskt akseptert av respondentene.

---

<sup>12</sup> Se Vedlegg A: Invitasjonsskriv.

<sup>13</sup> ORG SENTR; militære arbeidstakerorganisasjoner på sentralt nivå.

---

På tilsvarende måte som i forrige intervju, var problemstillingen min skjult for respondentene. Jeg valgte derimot å ta en pause etter en time og trettisju minutter, men ikke før jeg hadde presentert aktuelle teorier, problemstillingen og min valgte fremgangsmåte. På den måten håpet jeg at del to av intervjuet ville bli mer fruktbart, siden respondentene da ville kunne benytte pausen til å reflektere over problemstillingen og eventuelt kunne komme opp med ytterligere momenter som kunne være relevante. Dette viste seg å være hensiktsmessig, da del to av intervjuet denne gangen ble lenger enn intervjuet med FST – i overkant av sytten minutter.

Et annet forhold som førte til at dette intervjuet også ble annerledes enn det foregående, var at jeg i dette intervjuet kunne forfølge informasjon som var gitt av FST for å finne ut hvordan denne ble tolket av arbeidstakerorganisasjonene. Dette var noe jeg hadde forventet, og jeg hadde derfor planlagt med å intervju FST før denne gruppen. Det samme forholdet gjorde seg gjeldende da jeg valgte rekkefølgen på de etterfølgende intervjuene.

Det tredje intervjuet, med **SST**, ble foretatt en uke senere i SSTs lokaler på Haakonsværn i Bergen. Intervjugruppen denne gang var den med flest respondenter – totalt fire respondenter. Respondentene hadde på lik linje med respondenter fra tidligere intervjugrupper god kjennskap til hverandre, men i dette tilfellet hadde jeg kun direkte relasjoner til to av respondentene fra tidligere. De to øvrige kjente jeg til ved navn, men jeg hadde aldri tidligere jobbet direkte med dem. Dette bød allikevel ikke på noen utfordringer i forbindelse med gjennomføringen av intervjuet.

Det som derimot fremsto som noe forstyrrende på intervjusituasjonen, var støy i intervjulokalet. Møterommet som var valgt, var plassert i et bygg hvor Forsvarsbygg var i ferd med å renovere fasaden. Dette involverte utskifting av fasadeplater, som igjen medførte boring i betong. Jeg var urolig for at denne støyen skulle ha innvirkning på lyd kvaliteten på opptaket fra intervjuet, noe som førte til at stemmeleiet mitt økte i volum i takt med arbeidet på utsiden. Respondentene på sin side hadde blitt vant til støyen, og jeg oppfattet at dette ikke påvirket dem i særlig grad – de fremsto faktisk som noe overrasket over at de ikke hadde tenkt på at denne støyen kunne påvirke intervjusituasjonen.

For øvrig valgte jeg på samme måte som ved forrige intervju, å presentere aktuelle teorier, problemstillinger og valgt metode før pausen, for deretter gjenoppta intervjuet.

---

En erfaring jeg gjorde i løpet av dette intervjuet, var at respondentene ikke la bånd på seg når det gjaldt å komme med uttalelser som avvek i forhold til offisielle synspunkt fra SST. I den grad disse personlige synspunktene skulle kunne benyttes i denne oppgaven, kom jeg til enighet med respondentene om at disse skulle refereres til som personlige synspunkt uten at den aktuelle respondenten blir identifiserbar. Dette førte til at intervjusituasjonen fløt godt, og at respondentene fremsto som velvillige til å dele informasjon.

Det fjerde og siste intervjuet var med **ORG LOK**<sup>14</sup>, og det ble foretatt den påfølgende dagen. Stedet var et møterom på Haakonsværn som ble disponert av de lokale arbeidstakerorganisasjonene. Gruppen besto av tre respondenter, hvorav to av respondentene hadde god kjennskap til hverandre fra tidligere, mens den tredje ikke kjente de andre så godt. Jeg hadde derimot kjennskap til alle tre gjennom tjenestetiden min i Forsvaret. Som representanter for arbeidstakerorganisasjoner, var deltakerne godt vant til å ytre meningene sine uavhengig av om de kjenner andre møtedeltakere fra tidligere. Manglende relasjoner mellom respondentene syntes derfor ikke å prege intervjusituasjonen i negativ retning.

For øvrig ble samme fremgangsmåte valgt med hensyn til informasjon gitt før pause. Og på tilsvarende måte som når ORG SENTR ble intervjuet, ble momenter fra arbeidsgivers intervju – i dette tilfellet SST – fulgt opp spesielt.

### 3.3 Datainnsamling og respondenter

Når jeg skulle finne aktuell teori på området, måtte jeg foreta en del valg. Som nevnt under kapittel 2, eksisterer det mye litteratur innenfor feltene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur. Ved å velge de teoriene jeg gjorde, valgte jeg også indirekte hvordan intervjuguiden ville bli seende ut, samt arbeidsmetodikken for videre forskning på problemstillingen.

De valgte teoriene ble ikke bare retningsgivende for utarbeidelsen av intervjuguiden, de la også føringer på hva jeg fokuserte på da jeg gjennomførte dokumentanalysen, samt hvilke dokumenter jeg innledningsvis søkte etter. Mange dokumenter ga seg selv ved at de står sentralt i implementeringsprosessen, mens andre benyttede referanser og artikler ble jeg gjort oppmerksom på gjennom samtaler med kolleger og via sosiale nettverk som Facebook. Facebook viste seg faktisk å være et godt støtteverktøy i denne sammenhengen ved at både

---

<sup>14</sup> ORG LOK; militære arbeidstakerorganisasjoner på lokalt nivå.



---

sersjantmajorene i Hæren og i Luftforsvaret hadde opprettet egne offisielle sider, og delte nyhetsartikler fra media gjennom disse.

Respondentene til de forskjellige gruppeintervjuene ble delvis plukket ut av FST, SST og arbeidstakerorganisasjonene selv. Gjennom invitasjonsskrivet og direkte oppfølging av den enkelte adressat i etterkant, fikk jeg klarlagt for adressatene hvilke ressurser jeg etterspurte til intervjuene. Hovedbudskapet mitt var at respondentene fra arbeidsgiversiden skulle ha vært involvert i implementeringsprosessen til en viss grad, mens det var tilstrekkelig at respondentene fra arbeidstakerorganisasjonene bare hadde kjennskap til prosessen. Respondentene fra arbeidstakerorganisasjonene skulle derimot ha oversikt over hvordan prosessen hadde virket og blitt mottatt hos sine medlemmer, samtidig som de skulle ha oversikt over hvilke konsekvenser medlemmene deres hadde tegnet som et resultat på innføringen av OMT.

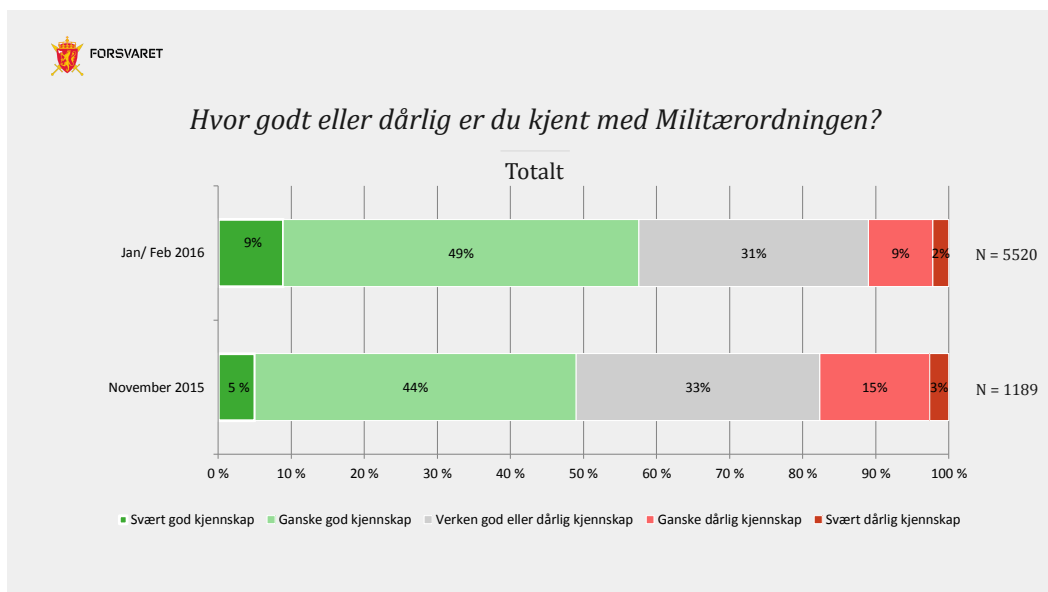
På tross av at Personellforbundet (Pefo) og Norsk Tjenestemannslag (NTL) organiserer personell som var vervet som grenaderer og matroser på den gamle ordningen, valgte jeg å utelate disse siden Befalet Fellesorganisasjon (BFO), Norges Offisers Forbund (NOF) og Krigskoleutdannende offiserers landsforening (KOL) har åpnet opp for å organisere dette personellet som en konsekvens av innføringen av OMT. Jeg mener derfor at ved å redusere utvalget til kun tre militære arbeidstakerorganisasjoner, ville jeg allikevel ikke få noen mindre verdi på den empirien som ble samlet inn gjennom intervjuene. Det skal i denne sammenheng også nevnes at både Pefo og NTL samarbeider godt med sine respektive militære parter innenfor samme paraply-organisasjon<sup>15</sup>, og at informasjonsdelingen mellom disse internt flyter godt.

Ved å velge fire intervjugrupper slik jeg gjorde, sikret jeg at arbeidsgivers syn gjennom FST og SST ble belyst, samt at arbeidstakernes syn ble ivaretatt gjennom de respektive arbeidstakerorganisasjonene. Jeg valgte å ivareta arbeidstakernes syn via den fremgangsmåten, fordi selv om kjennskapen til OMT er voksende blant de tilsatte, ville den etter all sannsynlighet ikke vært god nok til å gi meg den informasjonen jeg etterspurte gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse rettet mot dette personellet. Kunnskapsnivået om OMT i Forsvaret er for øvrig gjengitt i

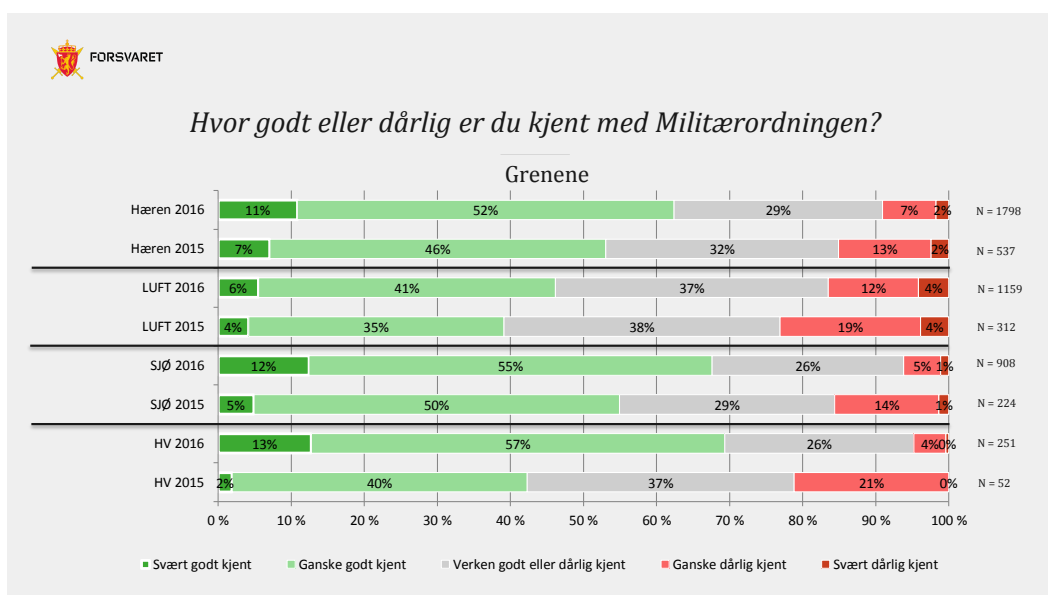
---

<sup>15</sup> Pefo og BFO er organisert under YS-Stat, mens NTL og NOR er under LO Stat.

Figur 3-1, mens kjennskapen til OMT i Sjøforsvaret er gjengitt i Figur 3-2.



Figur 3-1; Kjennskap til OMT (Forsvaret, 2016b)



Figur 3-2; Kjennskap til OMT fordelt per gren (Forsvaret, 2016b)

Dokumenter som referer til utenlandske erfaringer er ikke blitt benyttet direkte som empiri for min studie, da disse vil som vist i kapittel 1.4 og 2.5, ha liten overføringsverdi til Norge og den modellen som Forsvaret har valgt for sin militærordning.

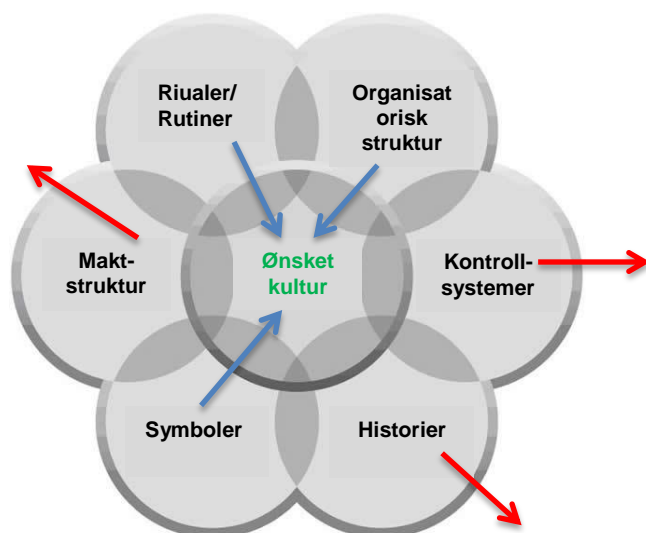
### 3.4 Bearbeidelse og analyse av data

Når intervjuene var gjennomført og nødvendig empiri var samlet inn, var det på tide å analysere dataene. Både Figur 2-1 og Figur 2-2 kunne vært benyttet under bearbeidelsen og

analysen av disse dataene, men i utgangspunktet er begge modellene utviklet for å kartlegge en allerede eksisterende organisasjonskultur. I den førstnevnte jobber man seg gjennom de forskjellige lagene som kulturen er bygget opp av, mens man i den andre kartlegger hver enkelt kategori før paradigmet avdekkes.

I dette tilfellet har Forsvaret og Sjøforsvaret allerede et ønske om en definert organisasjonskultur. Jeg startet derfor med å finne henholdsvis Forsvarets og Sjøforsvarets ønskede paradigme eller organisasjonskultur – dette danner kjernen i modellen. Siden de håndgrepene og initiativene som Forsvaret og Sjøforsvaret iverksetter, er enklest å kategorisere etter Johnson et al. (2012) og deres Cultural web, ble denne modellen, Figur 2-2, valgt for det videre analysearbeidet. Når håndgrepene og initiativene som ble iverksatt var kategorisert i henhold til de ytre sirklene i modellen, kunne jeg finne ut om disse aktivitetene bygger oppunder den ønskede organisasjonskulturen, eller om de trekker i en annen retning. Analysemodellen er vist i

Figur 3-3, og pilene som er tegnet, inn er kun ment som en illustrasjon på et tenkt analysearbeid, de er ikke et resultat av analysearbeidet.



Figur 3-3; Analysemodell (Fritt etter Johnson et al., 2012, s. 99)

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Å foreta informasjonsinnhenting er noe man gjør daglig. Hvis man for eksempel er interessert i å finne ut hvordan været er, kan man enten gå ut og se, man kan logge seg på yr.no eller man kan forsøke å "kjenne etter på gikta". Den første metoden vil nok for de aller fleste fremstå som den som gir best resultat. I forskning er det viktig å ha et bevisst forhold til dette; "Dels

---

må vi vite at vi undersøker det vi tar sikte på å undersøke, det vil si at vi har god *validitet*, og dels må vi vite at vi gjør det på en pålitelig måte, det vil si at vi har god *reliabilitet*" (Patel & Davidsson, 1995, s. 75).

### **3.5.1 Validitet**

Ved å velge å benytte modellene og teoriene til Kotter (1996), Johansen (2013) og Johnson et al. (2012) som utgangspunkt for utarbeidelse av intervjuguiden og innhenting av data fra dokumentanalyse, har jeg indirekte valgt bort andre modeller og teorier. Nevnte modeller og teorier er dog etterprøvet og de er anerkjent blant forskere generelt. Det er heller ikke noe som skulle tilsi at modellen til Johnson et al. (2012) ikke kan benyttes som et grunnlag for å utvikle en analysemodell som vist i Figur 3-3.

"Innenfor vitenskapen er alltid observasjoner knyttet sammen med forskerens forventninger" (Gilje & Grimen, 1993, s. 72), noe som kan føre til at den som forsker ubevisst ser etter bestemt empiri som støtter opp om egne forventninger. På tross av at jeg tilhører fagfeltet HR i Forsvaret, har jeg ingen nærhet til problemstillingen som oppgaven søker besvart. Jeg har de senere år vært bundet opp i tjenestestillinger relatert til internasjonale operasjoner, og har dessuten ikke tjenestegjort i Sjøforsvaret på flere år – min siste tjenestegjøring i Sjøforsvarets organisasjon var i 2005. Jeg mener derfor å ha tilstrekkelig avstand til problemstillingen til å kunne nærme meg den på en objektiv måte.

Gitt at de valgte teoriene er benyttet på korrekt måte, og at riktig empiri er samlet inn gjennom intervjuer og dokumentanalyse, så mener jeg at den interne validiteten av studien er ivaretatt.

Hva angår ekstern validitet – hvorvidt resultatene av studiene har overføringsverdi til andre enheter enn de undersøkte – så vil jeg komme tilbake til dette i kapittel 5.3.

### **3.5.2 Reliabilitet**

I min studie har jeg benyttet flere instrumenter; jeg har foretatt et teoretisk utgangspunkt, gjennomført intervjuer og foretatt analyse av dokumenter. "Instrumentets pålitelighet, reliabilitet, dreier seg om hvor godt instrumentet står imot tilfeldige påvirkninger av ulike slag" (Patel & Davidsson, 1995, s. 76). Hva angår teorier og dokumenter har jeg oppgitt referanser, slik at leseren enklest mulig kan etterprøve mine slutninger. Således anses reliabiliteten sikret på dette området.

---

Intervjuet representerer i denne sammenheng en svakhet gjennom fenomenet intervjuereffekt:

Alle som har sittet i samtale med en annen, vet at samtalen formes – både i stil og i innhold – av partene som deltar. Slik er det også i intervjuer. Den som intervjues, blir påvirket av intervjueren, hvordan denne ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråket osv. (Jacobsen, 2015)

De forskjellige intervjusituasjonene er beskrevet i kapittel 3.2.2, og som det fremkommer der, er intervjuereffekten minimalisert ved at deltakere og intervjuer har kjennskap til hverandre fra før, og intervjuene er gjennomført i en slik rekkefølge at intervjuer hadde god bakgrunnskunnskap før det neste intervjuet. Dessuten ble resultat fra tidligere intervjugrupper ikke overbragt til påfølgende intervjugrupper. I noen tilfeller vil det forholdet at intervjuer kjenner respondentene fra andre settinger, kunne gi en negativ virkning ved at man er farget av tidligere møter. Jeg opplever at personell i Forsvaret, og kanskje spesielt de tillitsvalgte, er flinke til å skille saker og roller fra hverandre. Kjennskapet til hverandre på tvers i intervjugruppene samt mellom respondenter og intervjuer, førte, etter min mening, til at deltakerne hadde tillit til situasjonen og var trygge på hverandre. Min kjennskap til deltakerne, og deres samlede kunnskap om temaet, har således mest sannsynlig hatt en positiv effekt på empirien som intervjuene har resultert i.

Det er ikke til å komme ifra at gruppene har et differensiert syn på implementeringsprosessen – arbeidsgiver vil naturlig forsvare sine avgjørelser, mens arbeidstakerorganisasjonene kan i enkelte tilfeller stå i opposisjon til arbeidsgiver. Ved å inkludere begge sider i intervjuene, blir saken belyst fra mer enn én side, og så er det opp til forskerens – altså min – integritet å vurdere den empirien som samles inn.

Innholdet av intervjuene er ikke transkribert, men de er lagret på lydfiler, og kan dermed gjøres tilgjengelig dersom noen vil etterprøve mine funn. For å motvirke at jeg som intervjuer skulle farge resultatet fra intervjuene med mine meninger og holdninger, eller plukke sitater ut av kontekstern, ble også resultatet fra hvert av intervjuene forelagt den respektive intervjugruppen for kontroll for eventuelle mistolkninger fra min side<sup>16</sup>. Dette bidro til å styrke reliabiliteten til denne empirien. Det skal dog bemerkes at ved å gjennomføre en større undersøkelse av kvantitativ art, ville kanskje resultatet blitt noe annerledes. En slik

---

<sup>16</sup> Som en respons på dette, fikk jeg e-post fra FST med utfyllende saksopplysninger. Disse er for ordens skyld inkludert som fotnoter, men har ingen innvirkning på funnene for øvrig.

---

undersøkelse forutsetter derimot at respondentene har inngående kjennskap til OMT, noe Figur 3-1 indikerer at de ansatte i Forsvaret antakeligvis ikke har i dag.

## 4 Presentasjon og drøfting av funn

I det følgende vil jeg presentere og drøfte de funnene jeg har gjort i min studie. Jeg velger å presentere Forsvaret som en overordnet enhet først, for deretter å ta for meg funn som stammer fra Sjøforsvaret. Denne presentasjonsrekkefølgen er valgt for at det skal være lettere for leseren å følge tråden fra Forsvaret til Sjøforsvaret. Behandlingen av Forsvaret og Sjøforsvaret behandles likt og følger tre spor; først ser jeg på ønsket kultur, deretter organisasjonsutvikling – i dette tilfellet implementeringen av OMT – og avslutningsvis hvordan implementeringsprosessen påvirker organisasjonskulturen.

### 4.1 Forsvaret

FD er overordnet nivå for Forsvaret, og i *Langtidsplan for Forsvarssektoren* beskriver FD Forsvarets ledere slik:

[Forsvarets] Ledere er rollemodeller og kulturbærere, og skal bidra til at organisasjonen etterlever sektorens og etatenes verdigrunnlag og etiske retningslinjer. De skal motivere og legge til rette for mestring og samhold, og motvirke uønsket adferd. Omstillingene som følger av denne langtidsplanen krever ledere som mobiliserer til gjennomføring og måloppnåelse. Innføringen av allmenn verneplikt, implementeringen av militærordningen, samt endring og kompleksitet i sektoren generelt, aktualiserer behovet for kompetanse innenfor kultur og mangfolds- og endringsledelse. (Forsvarsdepartementet, 2016, s. 100)

Hvordan blir så dette omsatt i praksis? Hvilken kultur skal Forsvarets ledere bære? Hvordan implementeres OMT, og leder dette frem til den ønskede kulturen? I det følgende vil jeg gjennom mine funn forsøke å kartlegge dette.

#### 4.1.1 Ønsket kultur

Det er flere overordnede dokumenter som beskriver ønsket kultur i Forsvaret. I

*Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* settes for eksempel lederskap i sammenheng med kultur slik: "Godt lederskap bygger på gjensidig respekt og tillit mellom ledere og undergitte" (Forsvaret, 2012, s. 3). Lederskap skal ikke bare praktiseres i væpnede konflikter og i strid, men også i den daglige tjenesten. Forsvarets avdelinger skal foruten for gjensidig

---

respekt og tillit, også inneha elementer som felles forpliktelse, ansvarsfølelse, initiativ og godt samhold. Avdelinger som har denne kulturen innarbeidet i organisasjonskulturen

[...] vil være effektive og preget av høy trivsel med ansatte som opplever mening i daglig virke. Å bygge en organisasjonskultur tar tid og det vil være vanskelig for en fredstidsorganisasjon å håndtere overgangen til krise og krig hvis ikke enkelte grunnprinsipper for samarbeid har preget hverdagen over lang tid – *Train as you fight!* (Forsvaret, 2012, s. 4)

*Forsvarets verdigrunnlag* sier at lederskapet og organisasjonskulturen skal bygges på Forsvarets kjerneverdier:

Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss. En måte å etterleve kjerneverdiene på, er å vise respekt, ta ansvar og utvise mot. Verdier kan imidlertid ikke vedtas eller innføres gjennom direktiver. Verdier er nært knyttet til profesjonskultur, og kan bare innarbeides og rotfestes ved at de praktiseres av Forsvarets personell over tid. (Forsvaret, 2015a)

I tillegg til de verdiene som er nevnt ovenfor, innebærer Forsvarets ledelsesfilosofi – oppdragsbasert ledelse – at Forsvaret også skal ha en oppdragsbasert organisasjonskultur. Oppdragsbasert organisasjonskultur omfatter følgende sju begrep; samhold, tillit, forpliktelse, holdninger og etikk, omstillingsevne, situasjonsforståelse samt faglig dyktighet (Forsvaret, 2012, s. 8 - 10). Både *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* og *Forsvarets verdigrunnlag*, gjenspeiler en allerede etablert kultur i Forsvaret – om ikke annet så gjenspeiler de den kulturen som Forsvaret har til hensikt å fremelske. I forbindelse med implementeringen av OMT presiserer FD følgende:

Endelig er den kulturelle dimensjonen en vesentlig faktor som vil påvirke både implementeringen og hvordan den nye ordningen vil fungere over tid. Forsvarets kultur er i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserenes rolle. Det blir derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal utfylle hverandre. En kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse vil være en forutsetning for at den nye ordningen skal fungere godt. Denne kulturen må utvikles over tid som følge av målrettede tiltak samt modning og refleksjon. Her hviler et spesielt ansvar på Forsvarets ledere for å utvikle en sunn og god kultur bygget på Forsvarets verdigrunnlag som vektlegger gjensidig respekt og ansvar. (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 36)

Før FST utga sin *Implementerings- og milepælsplan* (Forsvarsstaben, 2015b) i oktober 2015, sendte den ut et oppdrag til underliggende Driftsenheter i Forsvaret (DIF) som beskriver ønsket kultur:

---

Å gå fra en enhetsbefalsordning til en ordning med to komplementære karrieresystemer vil kreve endringer og tilpasninger til hvordan dagens roller, ansvar og myndighet utøves.

For å oppnå en best mulig felles forståelse av hva ordningen medfører, og hvordan vi vil at den skal virke, er det viktig med god informasjon og ikke minst dialog og refleksjon for å oppnå denne forståelsen.

Denne dialogen og refleksjonen må ha som grunnlag vårt verdigrunnlag og våre kjerneverdier. Grunnlaget skal støtte oss i å etablere den nye ordningen, og finne ut hvordan den skal fungere for å få ut de effektene som ligger i å ha flere karrieresystemer.

For å oppnå økt operativ evne må vi skape en kultur der de to kategoriene får sine tydelige roller, ansvar og myndighet, og der de sammen utgjør den operative evnen. [...]

Denne innføringen fordrer en kulturell endring, kanskje først og fremst for offiserskorpset.

En forutsetning for å lykkes med en innføring av et offiserskorps og et spesialistkorps er å ha gjensidig respekt for hverandres komplementære (utfyllende) kompetanse. I et kompetansesystem har ikke den ene eller andre kompetansen større verdi enn den andre. De er likestilte, og utfyllende, men skal utøve forskjellige funksjoner. (Forsvarsstaben, 2015f, s. 5)

I intervjuet med FST, fremhever FST at kjernen i OMT er at det skal være én militær profesjon, og styrken i ordningen er at offiseren og spesialistene skal inneha forskjellige funksjoner, roller, ansvar og myndighet. Det er kompetansen, og ikke kulturen, som skal skille de to søylene. Offiseren og spesialisten er således ikke like, men de er likeverdige og avhengige av hverandre. FST eksemplifiserer dette funnet i intervjuet:

Hvis du setter to snekkere til å utvikle et nytt verktøy, så får du en hammer som er litt lengre og litt tyngre, kanskje. Du får i hvert fall ikke en spikerpistol, ikke sant? Så det handler om at noen må på den måten ta den dimensjonen, altså utvikle-dimensjonen og plan-dimensjonen, og bli jævla god på det, og så skal altså de andre være jævla gode på å utøve det som er planlagt. (Intervju, FST)

Videre tolket jeg FST dithen i løpet intervjuet at OMT skal bygge på Forsvarets verdigrunnlag, herunder likeverd, legitimitet, respekt ansvar og mot, FST presiserer: "Dette er ikke noe som kommer som en følge av implementeringen av ordningen, det har alltid vært der. Og så må man selvfølgelig sørge for at dette ikke blir tomme ord" (Intervju, FST).

Intervjuet med ORG SENTR ga det samme resultatet når Forsvarets ønskede kultur skulle avdekkes. Jeg tolket dem dithen at vi i dag har mange subkulturer i Forsvaret; de forskjellige grenene har sine og de forskjellige bransjene har sine. Implementeringen av OMT vil supplere dette systemet med ytterligere subkulturer, hvor verdigrunnlaget til Forsvaret ligger til grunn for samtlige. OMT, bygget på den norske kulturen basert på likeverd, vil finne sin naturlige



---

plass i dette systemet. ORG SENTR oppsummerte dette med at: "Jeg tror vi har en god tradisjon for å behandle hverandre pent" (Intervju, ORG SENTR).

ORG SENTR påpeker også umuligheten for å vedta en kultur:

Man kan jo neppe forsøke å styre en intern kultur, den vil utvikle seg. Altså – tar du Blinder'n, da; det er jo matte-, teologisk fakultet og all verdens fakulteter, og alle har sine internkulturer, og de utvikler seg jo uavhengig av om hva sjefen på Blinder'n måtte mene; det er ulike ritualer og festligheter. Men det sjefen kan gjøre noe med, det er å skape gjensidig respekt for hverandre, hverandres yrkesvalg og yrkesutøvelse. Det kan man bidra til å kontrollere. Så jeg ville se på det som trist hvis Forsvaret skal prøve å bestemme hvilken kultur vi skal ha i Forsvaret, men man kan snakke om verdigrunnlag og de overordnede tingene der, og så må nok kulturen kanskje bli littegranne det den blir, basert på gjensidig respekt. (Intervju, ORG SENTR)

Dokumentanalysen og intervjuene indikerer at det ikke finnes noen klart definert kultur for Forsvaret, men den skal bygges på Forsvarets verdigrunnlag og kjerneverdier, og preges av gjensidig respekt og forståelse mellom de ansattes roller, ansvar og myndighet – herunder også mellom offiserene og spesialistene. Videre presiseres det at søylene skal være likeverdige og utfyllende i forhold til hverandre. Det tas altså ikke sikte på å innføre en ny kultur, men derimot ivareta den kulturen som preger Forsvaret i dag, og videreføre denne gjennom implementeringen av OMT.

#### **4.1.2 Forsvaret og implementeringsprosessen**

"Ordnningen anses ferdig implementert når systemene rundt tilsetting, disponering, avansement og utdanning er implementert. Både det strukturelle og kulturelle perspektivet er dynamisk og vil være i kontinuerlig utvikling, også etter at ordningen er implementert" (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 36).

For å lette implementeringsarbeidet av OMT utarbeidet FST (2015b) en *Implementerings- og milepælsplan* som omtalt under kapittel 4.1.1. Hensikten med denne planen var i følge FST å "sikre at ordningen for militært tilsatte blir implementert 1. januar 2016 og er ferdig implementert senest ved utgangen av 2020. Planen gir føringer og fastsetter rammer for overgang fra dagens befals- og vervedordning til militærordningen" (Forsvarsstaben, 2015c). Videre står det i selve planen at "Implementeringen skal skje så raskt som mulig med nødvendig kvalitet. Implementeringen skal øke Forsvarets operative evne og samtidig unngå unødvendig tap av kompetanse i implementeringsperioden" (Forsvarsstaben, 2015b, s. 3).

---

Planen er omfattende, men kan sies å berøre to hovedelementer; den strukturelle omstillingen av produksjon-<sup>17</sup> og styrkestrukturen<sup>18</sup>, samt overgangsordninger for dagens tilsatte. FST presiserer videre i planen:

Implementeringen er omfattende og krever en systematisk og langsiktig tilnærming. Gjennom implementeringen kreves et aktivt lederskap og en proaktiv forvaltning som evner å operasjonalisere, integrere og sette i verk ordningen. Ledere på alle nivå skal søke en god kommunikasjon med sine medarbeidere om relevante muligheter og begrensninger. [...] Omfanget og kompleksiteten vil være forskjellig for de fire hovedelementene: tilsetting, disponering, avansement og utdanning. (Forsvarsstaben, 2015b, s. 5)

Men hvordan stiller denne planen seg til Kotters modell for organisasjonsutvikling? Selve planen, og de skrivene som er utgitt av FST i sakens anledning, gir kun overordnede føringer. For å undersøke dette dypere, må jeg se på den empirien som intervjuene har avdekket. La oss starte med steg en i Kotters modell – etabler en felles forståelse av krise: Rent militærfaglig har det helt siden 1975 vært argumentert av enkelte for å få tilbake et tilsvarende system som det man hadde, men allikevel er det per i dag ikke etablert en felles forståelse i organisasjonen: "Enkelte opplever det som et politisk vedtak, på en måte som bare må gjøres, mens Forsvarets ledere oppfatter jeg at dette er en ønsket løsning med noen få unntak selvfølgelig" (Intervju, FST). Major Jens Waagø, FST, utdyper dette gjennom en e-post<sup>19</sup> sendt etter at intervjuet var gjennomført. I e-posten erkjenner han FSTs utfordringer med å etablere en felles forståelse av krise. Dette funnet støttes for øvrig av de sentrale arbeidstakerorganisasjonene; ansatte i Forsvaret kan få oppfatningen om at det vi har gjort til nå har vært feil, så "Forståelsen av endringsbehovet har etter mitt syn vært altfor dårlig, og den må starte lenge før man begynner selve prosessen" (Intervju, ORG SENTR). I følge organisasjonene har behovet for den nye ordningen vært størst i Hæren, og det er de som har presset på – det samme var situasjonen når ordningen med avdelingsbefal ble innført. Det at endringsbehovet ikke var klart definert, har også ført til motstand i Forsvaret; "Men vi har fått

---

<sup>17</sup> Produksjonsstruktur; "en organisatorisk oversikt over stillinger, stillingsdata og avdelinger i fredsorganisasjonen" (Forsvaret, 2016a, s. 43).

<sup>18</sup> Styrkestruktur; "en organisatorisk oversikt over stillinger, stillingsdata og avdelinger i krigsorganisasjonen" (Forsvaret, 2016a, s. 43).

<sup>19</sup> E-post fra major Jens Waagø, FST, 2016-11-22: *Vi har gjennom hele prosessen erkjent utfordringen med å skape "a sense of urgency" så lenge det ikke var en krise. Forsvaret leverte godt både nasjonalt og internasjonalt. Samtidig hersket det ingen tvil om at vi hadde våre utfordringer, spesielt gjennom rotasjon og turn-over, og at OMT var et "hensiktsmessig verktøy" for å gjøre noe konkret med disse utfordringene. Dette ble, slik vi ser det, kommunisert tydelig av FSJ og Gler ved fremsendelse av proposisjonen fra FD til Stortinget (april - 15) samt ved Stortingets vedtak (juni - 15).*

---

et pålegg, og det forholder organisasjonene seg til" (Intervju, ORG SENTR). Utfra dette kan det slutes at endringsbehovet ikke trenger å være klart definert – Forsvarets organisasjon vil på tross av manglende ryggdekning for Kotters første steg, allikevel makte å gjennomføre en omstilling, selv om den møter motstand enkelte steder i organisasjonen.

Hva angår steg to – dann en ledergruppe med nok styrke og evne til å jobbe i team – så er Forsvarssjefens ledergruppe<sup>20</sup> benyttet i forbindelse med implementeringen av OMT. FST har vært tydelige på at dette er en sak som sorterer direkte under Forsvarets ledelse, og at den ikke skal bli håndtert som en ren HR-sak. "Det eneste fora vi gjennom prosessen har etablert, er fora for de nye OR9'erne" (Intervju, FST). I dette forumet kan møtedeltakerne utveksle erfaringer samt skape en felles forståelse for hvordan OMT skal fungere i den enkelte DIF. Arbeidstakerorganisasjonene er derimot ikke udelt enige i at det er Forsvarssjefens ledergruppe som har hatt eierskap til, og drevet prosessen – i allefall ikke innledningsvis:

For det første så ble den kjørt politisk i departementet av en prosjektgruppe som var særdeles Hær-tung, og det er på mange måter også Hæren gjennom prosjektet som har fått styrt prosessen, og dratt den i en retning som passer Hæren. (Intervju, ORG SENTR)

Hvis man i tillegg tar hensyn til Fog (2016) om at det "Blant forsvarsgrenene er det Hæren som har vært den fremste forkjemperen for OF/OR systemet", så kan man anta at Forsvarssjefens ledergruppe ikke nødvendigvis hadde den samme enighet rundt problemstillingen som Kotter mener den burde hatt. På den annen side, så kan denne uenigheten innledningsvis ha ført til sunne diskusjoner, som har ført til at OMT er blitt et bedre produkt enn det den første skissen la opp til.

Kotters steg tre – utvikle en visjon og strategi – og fire – kommuniser visjonen og strategien – anses som oppfylt gjennom utarbeidelsen og utgivelsen av *Implementerings- og milepælsplanen*, hvor visjonen for OMT både er klarlagt og signalisert til Forsvaret som organisasjon. I de oppdragene som FST deretter har gitt i skriftlig form, er den enkelte DIF-sjef bemyndiget til å innføre OMT slik han/hun mener best for sin organisasjon. Dette dekker Kotters steg fem – fjern hindringer og bemyndige individene i organisasjonen – på dette nivået.

---

<sup>20</sup> FSJ ledergruppe; Forsvarssjefen, DIF-sjefer og elementer fra FST.

---

På Kotters steg seks – sett opp delmål og belønn disse, oppnå seire underveis – og sju – konsolider måloppnåelsen og benytt denne til å utvikle organisasjonen videre, møter Forsvaret utfordringer. I selve ordningen ligger enkelte insentiver for å fremme ordningen – tilsetting til fylte 60 år (T60) for spesialister, utdanning og lønnsdannelse er eksempler på dette. Beklageligvis for implementeringsprosessen, er dette potensialet for momentum ikke fullt ut utnyttet, men derimot har forventningene om T60 bidratt til å skape frustrasjon i Forsvaret.

En annen kilde til frustrasjon, som fremkommer gjennom intervjuene, er at Forsvarets regelverk ikke har tatt innover seg OMT – et eksempel på dette kan være *Bestemmelser for transporttjenesten i Forsvaret* (Forsvaret, 2013) som gir ulike rettigheter på fly- og pendlerreiser blant henholdsvis vervede og befal. Dette er ikke i samsvar med det individene oppfatter som likeverdighet mellom søylene. FST har øyensynlig vært klar over disse utfordringene, og i mars 2015 ble Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS), gitt et oppdrag om å utvikle nytt regelverk innen HR-området tilpasset ny personellordning (Forsvarsstaben, 2015e), med en målsetting om at alt regelverk skulle være revidert innen 1. januar 2016. Mye av dette regelverket er gjenstand for drøftinger og forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene, og samtidig er det påkrevet med høringer internt i Forsvarets organisasjon, så denne fristen har derfor vært umulig å overholde. *Forsvarets personellhåndbok del B* (Forsvaret, 2016a) som er et sentralt dokument relatert til forvaltning av militært personell, var eksempelvis ikke klart før 1. august 2016<sup>21</sup>.

Men den største frustrasjonen er nok knyttet til forventningen om mer forutsigbare tilsettingsforhold – T60 for spesialistene – som jeg allerede har nevnt. I slutten av oktober 2016 var det kun 26 spesialister som er tilsatt på T60 – dette er i henhold til data innhentet fra FPVS, og det er gjort fratrekk for SKMT<sup>22</sup> og personell som er tilsatt som en konsekvens av å ha et midlertidig tilsettingsforhold utover fire år<sup>23</sup>. Årsaken til at det er så få som er tilsatt på T60, forklares med at forvaltningsregimet, stillingsbeskrivelser og gradstegn ikke var på plass

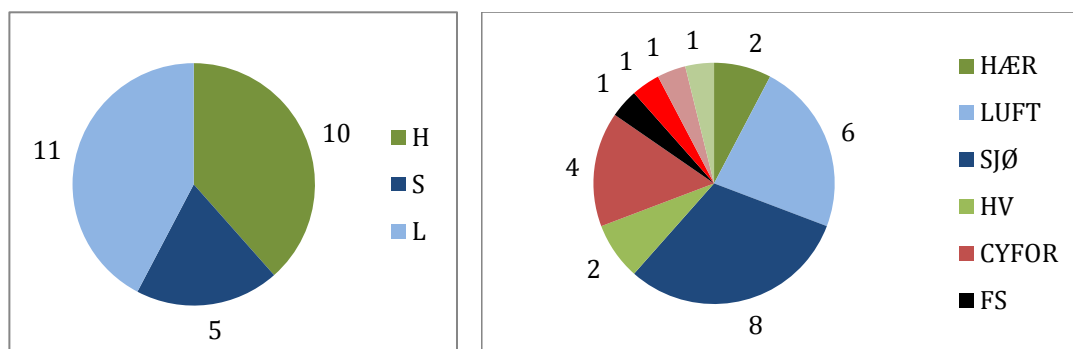
---

<sup>21</sup> E-post fra major Jens Waagø, FST, 2016-11-22: *Oppdraget som ble gitt hadde følgende presiseringer "Nødvendige endringer for å kunne iverksette ny personellordning" - innen 31. des -15. "Helhetlig gjennomgang innen 1. august 2016" - ref vedlegg til oppdraget - DL 2013005382-70. Til info så var FPH for militært tilsatte ferdig drøftet mellom partene 28. april 2016. I etterkant så arbeidsgiver nødvendig behov for endringer i FPH for militært tilsatte i juni, endringen ble ferdig drøftet 1. juli 16. FPHer var gjennom hele arbeidet forutsatt å tre i kraft 1. august 2016.*

<sup>22</sup> SKMT; spesielle kategorier militært tilsatte, se for øvrig fotnote 5.

<sup>23</sup> Dette personellet har rettigheter på fast tilsetting etter Statens personellhåndbok pkt. 2.2.6.1, jfr Tjenestemannsloven §3.

på implementeringstidspunktet, og som en konsekvens av omorganiseringen av Forsvaret og usikkerhet knyttet til hvilke avdelinger som skal videreføres i fremtiden, har det dessuten vært tilsetningsstopp innenfor flere bransjer. Dette har ført til at oppslutningen rundt OMT dalte i Forsvaret: "Også entusiasmen i Hæren dalte markant i det øyeblikket man så hva det her innebar i praksis, og at den mest sentrale forventningen folk hadde, ikke ble innfridd" (Intervju, ORG SENTR). Figur 4-1 viser at det kun er to spesialister som er tilsatt innen Hærens organisasjon, på tross av at det totalt i Hæren er tilsatt ti spesialister – det betyr at åtte av Hærens spesialister er tilsatt på bakgrunn av en henvendelse gjort av en annen DIF.



Figur 4-1; Fordeling av tilsetninger av spesialister på T60 etter 1. jan 2016 fordelt på grener og DIF'er (>4 år og SKMT unntatt)

På tross av at implementeringsprosessen ikke har fått det ønskede momentumet i DIF'ene som har vært i fokus innledningsvis – forsvarsgrenene, Cyberforsvaret (CYFOR) og Forsvarets spesialstyrker (FS) – så drives implementeringsprosessen videre, FST sier: "I løpet av høsten vil vi jo dreie fokuset vekk fra disse fem togene, som vi kaller det; altså generalinspektørene, CYFOR og FS, mer mot fellesavdelinger, men også mot Forsvarssektoren" (Intervju, FST). Og i denne prosessen vil nok flere av stegene som til nå fremstår som mangelfulle for disse fem, bli fullført.

Det som derimot fremstår som kanskje mest utfordrende, er Kotters steg åtte – befest endringen i kulturen:

En forutsetning for å lykkes med en innføring av et OF- og OR -korps er at det etableres en gjensidig respekt for hverandres komplementære (utfyllende) kompetanse. I et kompetansesystem er ikke den ene eller andre kompetansen foretrukket fremfor den andre. De er likestilte, likeverdige og utfyllende, men vil utøve forskjellige arbeidsoppgaver og roller. Til sammen skal de forskjellige personellkategoriene bidra til å styrke Forsvarets operative evne. Overgangen til to komplementære karrieresystemer og personellkategorier vil innebære en endring og rendyrking av arbeidsoppgaver og roller. (Forsvarsstaben, 2015b, s. 6)

---

FST er inneforstått med at dette ikke er en enkel oppgave: "Både det strukturelle og kulturelle perspektivet er dynamisk og vil være mer eller mindre kontinuerlig utvikling, også etter at ordningen er implementert. Dette krever et vedvarende fokus på endringsledelse og ledelse av mangfold" (Forsvarsstaben, 2015b, s. 6). Dette er altså ikke et arbeid som er ferdigstilt i 2020:

Det vi gjør er jo bare å kle om de offiserene vi har som altså har en offisersutdanning, de aller fleste har i alle fall lang erfaring som offiser. Så det å bygge en ny kultur med et to-karrieresystem for offiserer og spesialister, der er vi ikke før vi har altså bygget i fra bunnen. (Intervju, ORG SENTR)

Sagt med andre ord; for å bygge kulturen fra bunnen, så må det personellet vi i dag rekrutterer inn til nivådannende utdanning<sup>24</sup> i Forsvaret stadig påvirkes for å oppnå den kulturen Forsvaret ønsker. Først når dette personellet har en viss tjenestetid, vil organisasjonskulturen befestes seg. Dette vil jeg gå nærmere inn på i kapittel 4.1.3 og 4.2.3.

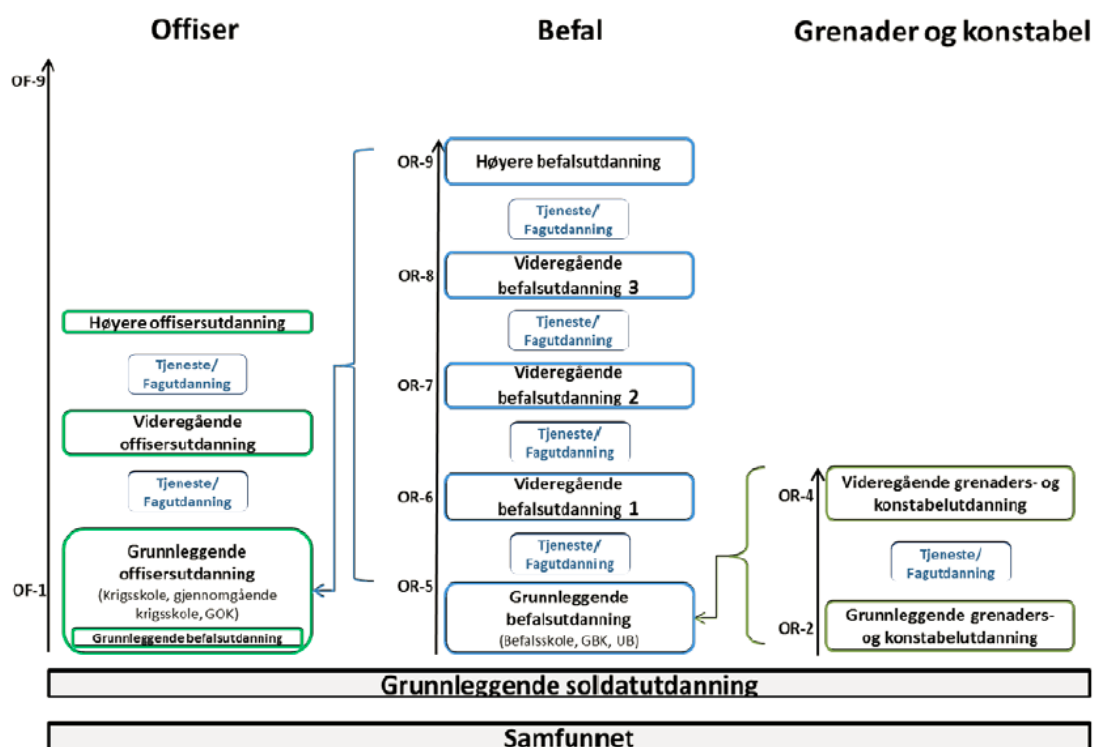
### **4.1.3 Kultur i Forsvaret som følge av implementeringsprosessen**

Organisasjonskulturen blir formet av Forsvaret, men den blir også formet av individene i organisasjonen samt oppfatninger og forventninger fra utsiden. Det Forsvaret har foretatt seg, og det Forsvaret gjør i implementeringen av OMT, vil således være med på å påvirke fremtidig organisasjonskultur i Forsvaret.

Forsvaret har valgt en organisatorisk struktur på OMT etter norsk modell, men tilpasset NATO-standard. **Organisatorisk struktur** er en av seks sirkler i modellen til Johnson et al. (2012), De to karriere-søylene er rigide i den forstand at dersom den tilsatte tilhører den ene søylen, så er grunntanken at han/hun skal gjøre et karriere løp innenfor denne søylen, det er dog åpnet opp for at man ved å gjennomføre offisersutdanning kan skifte søyle som vist i Figur 4-2.

---

<sup>24</sup> Nivådannende utdanning; utdanning som er tillagt forskjellige nivåer på de to karrieresøylene OR og OF (Forsvaret, 2016a, s. 15)



Figur 4-2; Forsvarets utdanningsmodell (Forsvaret, 2016a, s. 15)

Selv om det er åpnet opp for å skifte søyle i løpet av karrieren, fremholder FST at "det skal ikke være så mye flyt imellom [søylene...] Men det er ikke et skott, så du kan gå over" (Intervju, FST).

Det kan således hevdes at søylene er relativt rigide, men på den annen side så er det åpnet opp for konvertering mellom søylene. Systemet legger opp til liten flyt mellom søylene, og dette er en ønsket virkning fra FSTs side.

"I det gamle systemet ble de offiserer som var best i alt, skjøt best og løp best. Nå må vi dømme spesialisten på det han eller hun skal være god på, og hva offiserene skal være gode på" (Wenneberg i Bentzrød, 2015). FST sier det på denne måten: "Hvis du går på en byggeplass, og spør hvem er det som er best her, og det er en eller annen snekker som sier det er meg, så sammenligner han seg med snekkerne" (Intervju, FST). I det gamle enhetsbefals-systemet ble man belønnet med opprykk gjennom å være best i alt – alt fra å fyre primus i knappetelt til å gjennomføre store stabsstudier. Dette sier noe om **kontrollsystemene** i OMT. Når personellet er på søknadssystemet etter OMT, vil spesialisten bedømmes utfra rene tekniske ferdigheter, mens offiseren vil bedømmes utfra ferdigheter tillagt offisersrollen. Ved beordning til stilling, skal det i forkant foretas en kompetansevurdering av dette personellet:

---

"Søkerens realkompetanse og talent vurderes opp mot kravstilling i stillingsannonsen. Realkompetansen omfatter utdanning, opparbeidet erfaring, dyktighet og personlige egenskaper" (Forsvaret, 2016a, s. 24). Da sammenlignes man med personell innenfor den samme søylen. For yngre personell fungerer dette annerledes: "Militært tilsatte på gradsnivåene til og med OF-2 og OR-6 skal normalt disponeres etter beordringssystemet" (Forsvaret, 2016a, s. 23). Beordringssystemet kan bidra til å skape forventninger som ikke blir innfridd:

Det er eierne av karriere- og tjenesteplaner – GIH, GIS og GIL - som har beordringsmyndighet for personell underlagt beordringssystemet. Disse har samtidig et ansvar for å sikre nødvendig kompetansecykling i Forsvaret. [...] Personell underlagt beordringssystemet skal som en del av utviklingssamtalen i samarbeid med sin linjeleder, oppdatere og vedlikeholde sin karriereprofil i FIF. Grunnlaget for samtalen og vedlikehold av karriereprofil er karriere- og tjenesteplaner. Karriereprofilen skal vise ønskede tjenestesteder, avdelinger og fagområder. Personellet kan også legge inn eventuelle spesielle behov som grunnlag for ønske om ny beordring, ev. som grunnlag for hvorfor ny beordring ikke ønskes. (Forsvaret, 2016a, s. 21)

Dette kan fremstå som en enkel affære, men det er dessverre ikke enkelt. Forsvarets stillingsbeskrivelser er ikke blitt rendyrket på samme måte som individene – det vil si at det finnes stillinger innenfor beordringssystemet som er tilgjengelig for både offiserer og spesialister, populært kalt skråstrekstillinger. Og hvem skal da beordres? Forsvarets behov for kompetansbygging kan komme i konflikt med individets forventning til å få en beordring til en ønsket stilling – vil offiseren få et fortrinn foran spesialisten, eller omvendt?

Dersom man ikke har oppnådd OR3 eller OF7 ved fylte 38 år, går man uansett over på søknadssystemet:

Militært tilsatte på gradsnivåene til og med OF-2 og OR-6 skal normalt disponeres etter beordringssystemet. Av familie og livsfasepolitiske hensyn er det satt en øvre aldersgrense for beordringssystemet på 38 år. Når personell på gradsnivåene til og med OF-2 og OR-6 passerer den øvre aldersgrensen vil personellet få et eierforhold til stillingen man er fast disponert i, og kan normalt ikke disponeres ut av stillingen uten villighet. Unntak er karrierestillinger og stillinger med tidsbegrensning. De vil også kunne søke stilling tillagt høyere grad, eller etter villighet la seg disponere til ny stilling på samme gradnivå. (Forsvaret, 2016a, s. 23)

Da kan det tenkes at i stedet for å søke andre stillinger, kan personellet sitte i stillingen frem til oppnådd aldersgrense, og således blokkere stillingen for annet personell.



---

Beordringssystemet byr på utfordringer med hensyn till det å belønne rett personell til rett tid, men det er for tidlig å se hvilken effekt på organisasjonskulturen dette vil gi. Systemet gir muligheter men også begrensninger, og det blir opp til forvaltningspraksisen man velger hvordan dette vil utarte seg i praksis.

Johnson et al. (2012) fokuserer på **historier** i sin teori; hvilke kjerneverdier blir reflektert og hva blir fortalt til nytilsatte i organisasjonen. I dette spesifikke tilfellet – innføringen av OMT – er det ikke blitt etablert slike historier ennå, men man kan tenke seg at personellet som er blitt utnevnt til OR9 innledningsvis, nettopp er ment å representere slike historier. Det ble utarbeidet generiske stillingsbeskrivelser for disse stillingene, men FST lot DIF'ene selv gjennomføre tilsettingsprosessen med bakgrunn i en felles utarbeidet intervju. På denne måten kunne DIF'ene selv påvirke hvilke historier de ønsket at deres OR9'ere skulle symbolisere.

Hærens sersjantmajor gjengir Forsvarssjefens forventninger til de fem første OR9'erne slik: "Være rollemodeller for vervede, befal og offiserer, ta pulsen på egen avdeling og ha toveisdialog, bidra til å utforme systemet og de gode løsningene, bidra til helheten, men sloss for detaljene og forskjeller" (Hærens sersjantmajor, 2015). Luftforsvaret krever dette av sine øverste OR'ere: "Stillingsinnehaverne må være respekterte seniorer innen sitt område og fremstå som rollemodeller i spesialistkorpset. Det kreves stor ansvarsfølelse og personlig integritet, kombinert med gode samarbeidsevner" (Luftforsvarets sersjantmajor, 2015).

De fem første og ledende OR9'erne som ble utnevnt i henholdsvis Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Heimevernet og CYFOR har stor variasjon både i tjenesteerfaring, utdanning og bransjetilhørighet. Disse fem skal gjennom sine historier representere den kulturen som Forsvaret ønsker i fremtiden, men FST uttrykker skepsis til om disse fem synliggjør det mangfoldet som Forsvaret ønsker – for eksempel ble det ikke tilsatt noen kvinner i disse stillingene. Dette anses å endre seg når det tilsettes flere OR9'ere blant annet innen fagfelt som HR, ledelsesstøtte, sanitet og ikke bare innen operativ og teknisk bransje (Intervju, FST).

Det kan altså antas at på sikt så vil personellet som tilsettes i det øvre OR-sjiktet, gjennom sin tjenestehistorikk, bringe med seg historier som vil gi en positiv innvirkning på den ønskede organisasjonskulturen i Forsvaret. Deretter blir det opp til organisasjonen og individene å skape sine egne og nye historier – dette er historier som ledelsen i Forsvaret og den enkelte DIF kan påvirke og eventuelt fremelske.

---

Foruten den symbolverdien som de første OR'ene representerer gjennom sin personlighet, så er kanskje gradstegnene som benyttes av henholdsvis offiserer og spesialister de viktigste **symbolene** på dette stadiet. Offiserene og de som avtjener førstegangstjeneste viderefører sine distinksjoner, men for spesialistene på nivåene OR2-9 måtte det utarbeides nye. Følgende føringer ble gitt av FST:

FST ser det naturlig at forsvarsgrenene har stor frihet i utformingen av nye gradsmerker og benevnelser. Samtidig anses det viktig at gradsmerkene er mest mulig gjenkjennbare mellom forsvarsgrenene. Ett av målene for utvikling av en ny personellordning har vært harmonisering mot NATO. [...] OR systemet skal legge til rette for utvikling og verdsetting av dybdekompetanse, tjenesteerfaring og kontinuitet. For å verdsette dybdekompetanse anses det viktig at dybdekompetanse synliggjøres. (Forsvarsstaben, 2015g)

Forsvarsgrenene har utarbeidet sine forslag til gradstegn, og i desember 2015 ble en oversikt lagt ut på internett: "Distinksjonene er blitt slik at de står i stil med øvrige merker på uniformene. Resultatet vil gi det nye befalskorpset gode gradstegn som gjenspeiler befalets rang og verdighet, sier Jan Eide, heraldisk rådgiver i Forsvaret" (Forsvaret, 2015b). FST har tilstrebet å etablere gradstegn som er gjenkjennbare på tvers av forsvarsgrenene, men allikevel utformet slik at de gir rom for at grenene skal kunne ivareta sine behov med hensyn til heraldikk og tradisjon. Utformingen av gradstegnene har skapt diskusjon – og kanskje mest i Sjøforsvaret etter at de gjennomførte et prosjekt om bord på en fregatt, hvor fremtidige spesialister ble oppkledd med nye gradstegn i forkant av approberingen. Dette vil jeg diskutere mer i kapittel 4.2.3. Uansett kan det hevdes med bakgrunn i det arbeidet som er gjort i Forsvaret, at de gradstegnene som nå er etablert, har til hensikt å bygge oppunder paradigmet om at de to søylene er likeverdige.

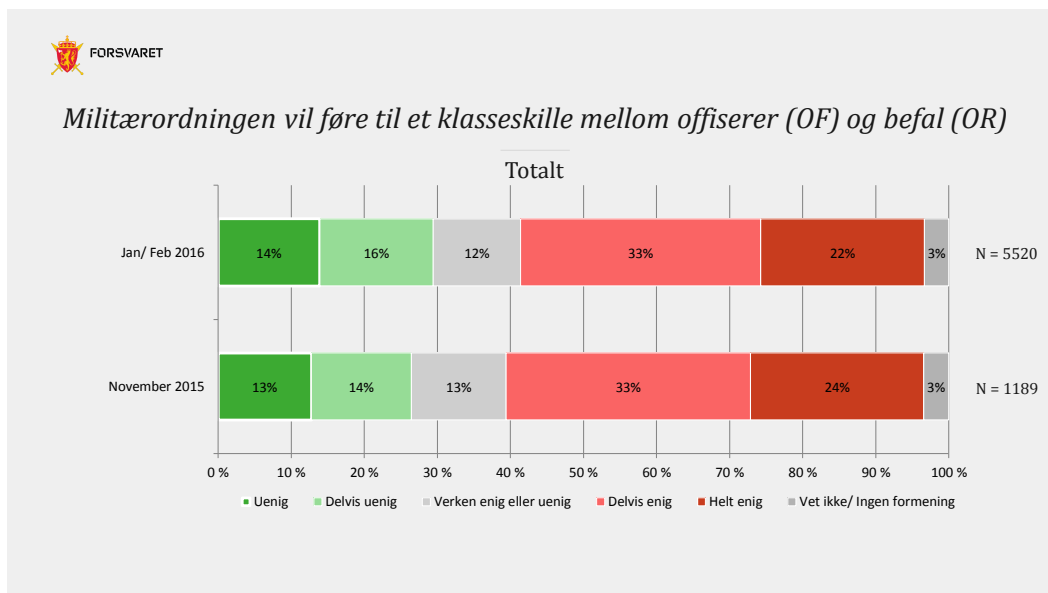
**Maktstrukturene** mellom de to forskjellige søylene er i utgangspunktet fordelt med hensyn til det ansvaret og de rollene som de er tiltenkt. For å fremheve det faktum at dette er en norsk modell bygget på norske verdier, har FST konsekvent valgt å benytte begrep som spesialist, spesialistbefal og offiser. Begrepet underoffiser som kunne henlede tankene til det systemet man hadde i 1975, skulle ikke benyttes – den gang var ikke makten fordelt slik den nå er tenkt. Ved å innføre spesialistbegrepet ønsker FST å signalisere at OMT skal tuftes på den norske likeverdstanden.

Allikevel lever begrepet underoffiser i beste velgående – i en artikkel i *Aftenposten* med tittelen *Syv av ti norske offiserer skal bli underoffiserer* kunne man lese at "Nettopp det å

gjenfinne respekten for underoffiserer, som Norge holdt seg med fra 1628 til 1930, og med visse unntak også i mange år etter 2. verdenskrig, blir avgjørende for om ordningen blir en suksess" (Bentzrød, 2015). Selv om begrepet underoffiser er benyttet flere steder i artikkelen, fremheves det også enkelte steder at det nå er spesialistbefalet som innføres, og at de skal ha en annen status enn det underoffiseren hadde: "Forutsetningen for at den er vellykket er at spesialistbefalet må få en helt annen status enn underoffiserer har hatt" (Børresen i Bentzrød, 2015). Til *Vi menn* uttaler Hærens sersjantmajor:

I Norge har vi valgt å kalle det et spesialistkorps, og ikke et underoffiserskorps. Det er for å unngå misforståelser. Ordet underoffiser kan assosieres med et klasseskille, forklarer han, og understreker at den nye ordningen skal bygge på vår jevnbyrdige kultur. (Wenneberg i Støvne, 2016)

Begrepet underoffiser, med det tankegodset som er forbundet til dette, er også utfordrende å bli kvitt i Forsvarets terminologi. Hos arbeidstakere med lang fartstid i Forsvaret, sitter nok begrepet fremdeles igjen. FST har gjennomført to spørreundersøkelser blant de ansatte knyttet til OMT, og de viser at det er en overvekt blant de ansatte som tror at OMT vil føre til et klasseskille blant de militære arbeidstakerne i Forsvaret som vist i Figur 4-3.



Figur 4-3; OMT og klasseskille i Forsvaret (Forsvaret, 2016b)

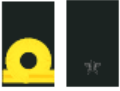







Det kan således hevdes at det er en viss frykt – eller forventning om du vil – i organisasjonen for at OMT vil føre til et klasseskille, men på den annen side benytter FST en terminologi som understreker at søylene er likeverdige gjennom å fremheve spesialistbegrepet, samtidig som de forsøker å fjerne begrepet underoffiser og det tankegodset som forbindes med dette

---

begrepet. Det er min påstand at det arbeidet som FST utfører for å motvirke dannelsen av et klasseskille må intensiveres, siden forventningen om et klasseskille er så sterk i organisasjonen. At denne forventningen kan bidra til å skape en uønsket organisasjonskultur, finner støtte i definisjonen til Bang (2013):

Organisasjonskultur er de sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.

I forbindelse med implementeringsprosessen er det ikke identifisert noen funn som kan spores direkte til **ritualer og rutiner** på dette nivået. Dette er noe som FST generelt har overlatt til grenene og DIF'ene. Allikevel kan det hevdes med bakgrunn i valgte modell, at andre kategorier i modellen vil kunne spores til ritualer og rutiner – som det fremkommer av modellen er kategoriene overlappende; alt påvirker alt. Dette vil jeg behandle nærmere under kapittel 4.2.3. Et tema som jeg gjennom mitt daglige virke i Forsvaret oppfatter som en problemstilling som FST har eierforhold til, og som naturlig hører innunder ritualer og rutiner, er hilseplikten – hvem tar initiativ til å hilse på hvem først? Offiseren eller spesialisten? Med gammel ordning bød ikke hilseplikten på problemer – den med lavest militær grad skulle ta initiativ – men hva nå? Utfra den kjennsgjerning at søylene skal være likeverdige, er det ikke gitt hvorvidt det er spesialisten eller offiseren som skal ta inintiativ. Man kan derimot se for seg at hilseplikten blir regulert utfra det nivået man befinner seg på søylene, og at det er den på det laveste nivået som skal ta initiativ. I så fall kan konverteringstabellen, Figur 4-4, være et verktøy som kan indikere hvordan dette vil bli regulert av et fremtidig reglement.

	—	
OF1 Fenrik		OR5+ Senior kvartèrmester Seniorersjant
	—	
OF1 Løytnant		OR6 Skvadronsmester Vingersjant Oversersjant
	—	
OF2 Kaptein Kapteinløytnant		OR7 Flotiljemester Stabssersjant
	—	
OF3 Major Orlogskaptein		OR8 Orlogsmester Kommandørsersjant

Figur 4-4; Konverteringstabell (Forsvarsstaben, 2015d)

## 4.2 Sjøforsvaret

Sjøforsvaret skal innrette seg etter de føringene som FST gir, men det er åpnet opp for at Sjøforsvaret kan gjøre lokale tilpasninger som følge av sin særegenhet og innarbeidede subkultur. Sagt på en annen måte; FST gir de ytre rammene for implementeringen, og Sjøforsvaret kan handle fritt innenfor disse. Som en konsekvens av dette vil de fleste funn under Forsvaret kunne overføres direkte til Sjøforsvaret. I det følgende vil jeg behandle mine funn som er spesielle for Sjøforsvaret.

### 4.2.1 Ønsket kultur

Tidligere orlogskaptein Kristian Tallerås er blitt utnevnt til Sjøforsvarets flaggmester – Sjøforsvarets øverste OR9'er. Han omtaler fremtidig organisasjonskultur slik:

Vi vet at ordningen vil gi en kulturell endring, både om bord og på land. Kultur kan ikke bestemmes, den må skapes. Det er mennesker, du og jeg, som skaper denne kulturen. Denne kulturelle endringen ønsker vi selvfølgelig skal være positiv, men det er altså opp til oss. Ønsker vi et over / under system så får vi det. Jeg tror imidlertid vi ønsker et likeverdig system tilpasset norske forhold, med gjensidig respekt i et komplementært fellesskap av utøvere i en felles militær profesjon.

---

Vi ønsker et myndiggjort spesialistkorps som utøver sin profesjon side om side med offiserene. De kulturelle endringene skal gjøre oss bedre og sterkere. (Tallerås, 2016)

Men det er en frykt i Sjøforsvaret at det skal dannes et over- og undersystem som en følge av implementeringen av OMT – dette ble bekreftet i intervjuene med SST og ORG LOK:

Det første som poppet opp når nye militære ordning begynte å se en liten skisse, var jo to-messe problemstillingen i Sjøforsvaret; Vi skal tilbake igjen dit nå – til to messer. Da etablerer vi to separate kulturer om bord, og den var ikke sunn. Det norske samfunnet er ikke der. Hvorfor skal da Sjøforsvaret etablere en organisasjon som skal være der. Det er på en måte det største selvskuddet i forhold til den felles forståelsen. (Intervju, ORG LOK)

Personellet i Sjøforsvaret hadde fått et galt inntrykk av hva OMT innebar, og Sjøforsvaret ønsket å korrigere dette gjennom blant annet en artikkel på intranett:

Det som er viktig for meg er å sørge for at det ikke danner seg A- og B-lag om bord som en konsekvens av at noen får en annen grad. Prinsippet om at alle om bord skal behandle hverandre med respekt, både personlig og faglig, står fast. (Pedersen, S. i Hatten, 2015c)

Dessverre er det vanskelig å innarbeide en ønsket kultur dersom individene har sin egen oppfatning om hva OMT innebærer: "Det hjelper selvfølgelig ikke at Sjef Skoler har stått på Sjøkrigsskolen og fortalt det at ingen OR skulle noen gang lære en offiser noen ting som helst. Det sa han på en oppstilling" (Intervju, ORG LOK).

Personellet som til daglig har sitt virke i Sjøforsvarets organisasjon, har reagert med usikkerhet på hva OMT vil innebære – og mange oppfatter at man skal tilbake til et over- og underoffiserskorps. Mye arbeid gjenstår således for SST i det arbeidet de har med å signalisere hvilken kultur de ønsker. Orlogskaptein Paul Bjerke i SST sier det slik:

Med innføringen av militærordningen kommer også usikkerheten med det å skulle etablere noe nytt. Bjerke er klar på at de som skal bli de nye flaggmestrene må være bevisst på at de går inn i roller som bærer med seg et ekstra ansvar for å etablere en ny kultur i Sjøforsvaret. (Hatten, 2015a)

Gjennom mine funn, kan jeg hevde at SST har en klar formening om hva den ønskede organisasjonskulturen skal være i fremtiden – utfordringen er at dette, på grunn av usikkerhet forbundet med OMT, ikke er fanget godt nok opp av organisasjonen. Denne usikkerheten vil bli behandlet videre under kapittel 4.2.3. Kulturen som SST ser for seg i fremtiden skal være basert på et likeverdig system tilpasset norske forhold, med et myndiggjort spesialistkorps

---

som utøver sin profesjon parallelt med offiserene, og hvor personallet behandler hverandre med respekt.

#### 4.2.2 Sjøforsvaret og implementeringsprosessen

Med bakgrunn i oppdrag gitt av FST (Forsvarsstaben, 2014), utarbeidet SST ett tilsvar på hvordan OR-systemet kunne innføres i Sjøforsvaret (Sjøforsvarsstaben, 2014a, 2014b). Dette innspillet ble hensyntatt i forbindelse med utarbeidelsen av *Implementerings- og milepælsplanen*, som på sin side ga Sjøforsvaret føringer for det videre arbeidet.

SST har identifisert fem suksesskriterier for å lykkes med implementeringen av OMT i Sjøforsvaret; et tilpasset rammeverk, tilgjengelige stillinger for OR, overgangsordninger, fokus på organisasjonskultur og forankring av ny ordning (Sjøforsvarsstaben, 2014a, s. 5). Videre har SST understreket viktigheten av organisasjonskultur:

Det er viktig å være bevisst at innføring av to kompetansesøyler vil påvirke vår organisasjonskultur. Utviklingen av organisasjonskultur vil kunne påvirke vår evne til å tiltrekke, beholde og utvikle personell. OR strukturen i andre land oppfattes som en autonom kultur med større maktavstand.

Sjøforsvaret ønsker å styrke den kulturen vi allerede har, hvor befal og offiserer integreres. Besetningen arbeider i team uavhengig av tilsetningsvilkår. På noen fartøy er det også felles messer hvor menige, befal og offiserer spiser side ved side. En videreføring og styrking av eksisterende kultur vil lette innføringen av ordningen. Det er ikke hensiktsmessig å bygge om eksisterende infrastruktur for å kunne rendyrke en kulturell-tilnærming tilsvarende andre NATO medlemsland. (Sjøforsvarsstaben, 2014a, s. 8)

Hvordan har så SST lykkes dersom prosessen i Sjøforsvaret sammenlignes med Kotters modell? Hva angår steg en – etabler en felles forståelse av krise, så uttalte Sjøforsvarets flaggmester Kristian Tallerås at innføringen av OMT vil føre til mer seiling og operativ tjeneste gjennom at det kreves mindre tid til trening og øving. Videre påpeker han at mer personell enn i dag, vil få tilsetning til fylte 35 år (T35), samt muligheter for T60 uten å gjennomføre krigskole eller tilsvarende i forkant (Watne, 2015). Kommandør Petter Kammerhuber gjentar budskapet i en artikkel på Forsvarets intranett: "Vi har sett tilsvarende ordninger på fartøy fra andre nasjoner vi har seilt sammen med i lang tid. For oss vil dette bety et økt erfaringsnivå på en viktig kategori personell, økt profesjonalitet og lavere «turn-over»" (Hatten, 2015c).

Flere artikler på intranett har bygget oppunder steg en; tre uker etter at flaggmester Kristian Tallerås hadde blitt tilsatt i stillingen som Sjøforsvarets flaggmester, ble det publisert en

---

artikkel på Forsvarets intranett som presenterte ham og OMT (Hatten, 2015b). Denne artikkelen ble fulgt opp med det første nyhetsbrevet knyttet til OMT (Tallerås, 2015).

På tross av SSTs anstrengelser, så påpeker de selv at de ikke er der de selv ønsker å være i prosessen. De har kommet langt i Kotters modell, men stegene er ikke fullt ut oppfylt. Dette skyldes at de i stor grad har jobbet utfra retningslinjer, og at regelverk ikke har vært ferdigstilt i takt med prosessen – datoen 1. august 2016 var for tidlig for Sjøforsvaret:

I mitt hode handler det da om den kulturelle forståelsen og den nødvendigheten folk ser ute, den blir mye lavere. Folk ute ønsker, tror jeg, i lavere grad å innføre ordningen enn det vi kunne fått til hvis det hadde vært et litt annet tidsforløp. (Intervju, SST)

Dette synspunktet får støtte av arbeidstakerorganisasjonene: "Har Sjøforsvaret sett behovet for [OMT]? Nei. Har personellet i Sjøforsvaret sett behovet for [OMT]? Nei. Og da strander egentlig fellesforståelsen for behovet for hele militærordningen" (Intervju, ORG LOK). Dette underbygges av en uttalelse vedrørende OMT fra personellsjefen i Kystvakten på Kystvaksseminaret i fjor: "Den kommer til å bidra til å løse en del utfordringer vi ikke har, og den vil skape en del nye" (Intervju, ORG SENTR).

Selv om steg en ikke er oppnådd, så har SST etablert seg selv som ledergruppe i prosessen, de har utviklet en strategi og visjon og kommuniserer denne gjennom intranettsidene til Sjøforsvaret: "For Sjøforsvaret skal «Ny Militær Ordning» bidra til økte operative leveranser, reduserte klartider, økt ambisjonsnivå på alle krigføringsområder og økt volum for militære operasjoner" (Sjøforsvarsstaben, 2014a).

Dette oppfylder Kotters steg to - dann en ledergruppe med nok styrke og evne til å jobbe i team, steg tre – utvikle en visjon og strategi – og fire – kommuniser visjonen og strategien. Steg fem – fjern hindringer og bemyndige individene i organisasjonen – er oppfylt ved at det er utpekt OR'ere på høyere nivå som skal fronte den videre utviklingen av OMT, mens steg seks – sett opp delmål og belønn disse, oppnå seire underveis – og sju – konsolider måloppnåelsen og benytt denne til å utvikle organisasjonen videre – møter de samme utfordringene som Forsvaret for øvrig (se kapittel 4.1.2) – dette er forhold som i stort ligger utenfor SSTs påvirkningskraft, men Generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS) "har til hensikt at personellet i en alder 25-30 år skal få tilbud om lang tilsetting dersom det er Sjøforsvarets behov" (Sjøforsvarsstaben, 2015a, s. 2). I slutten av oktober 2016 var det kun fem spesialister



---

i mørkeblå uniform som hadde fått tilsetning til T60, men av de totalt 26 som hadde fått slik tilsetning, var det åtte som tjenestegjorde i Sjøforsvarets organisasjon som vist i Figur 4-1. Sjøforsvaret er altså den DIF'en som har fått flest spesialister over på T60 etter at ordningen ble innført, men dette er i hovedsak personell som nærmet seg alderen 35 år.

SST er inneforstått med at organisasjonsutvikling som berører personell og utfordrer eksisterende organisasjonskultur, må befestes i hele organisasjonen. Forankring skapes gjennom påvirkning og medvirkning: "Fokus på organisasjonskultur vil være viktig i arbeidet med innføring av NMO<sup>25</sup>. Sjøforsvaret ønsker å styrke Sjøforsvarets eksisterende kultur med integrerte besetninger. Informasjon og medvirkning reduserer usikkerhet og skaper modning i egen organisasjon" (Sjøforsvarsstaben, 2014a, s. 11). SST tar opp opp utdanningsordningen, og mangel på sådan, som et eksempel på noe som vil kreve en langsiktig påvirkning av organisasjonskulturen for få den dit man ønsker (Intervju, SST). Dette tilfredsstillter Kotters steg åtte – befest endringen i kulturen – til implementeringsprosessen i Sjøforsvaret, og SST er inneforstått med at dette er en langsiktig prosess.

### 4.2.3 Kultur i Sjøforsvaret som følge av implementeringsprosessen

Om den **organisatorisk strukturen** – den første av sirklene i modellen til Johnson et al. (2012) – sier SST:

Det er viktig å være bevisst at innføring av to kompetansesøyler vil påvirke vår organisasjonskultur. Utviklingen av organisasjonskultur vil kunne påvirke vår evne til å tiltrekke, beholde og utvikle personell. OR strukturen i andre land oppfattes som en autonom kultur med større maktavstand.

Sjøforsvaret ønsker å styrke den kulturen vi allerede har, hvor befal og offiserer integreres. Besetningen arbeider i team uavhengig av tilsetningsvilkår. På noen fartøy er det også felles messer hvor menige, befal og offiserer spiser side ved side. En videreføring og styrking av eksisterende kultur vil lette innføringen av ordningen. Det er ikke hensiktsmessig å bygge om eksisterende infrastruktur for å kunne rendyrke en kulturell-tilnærming tilsvarende andre NATO medlemsland. (Sjøforsvarsstaben, 2014a)

Strukturen til Sjøforsvaret kan by på utfordringer i så måte – spesielt dersom man går ned på fartøysnivå; om bord så praktiseres det som kalles *lean manning*, eller minimumsbesetning om du vil. Dette fører til at en person må inneha flere roller og løse oppgaver som normalt ikke ligger til stillingen. Som eksempel kan jeg benytte meg selv; som andre maskinoffiser

---

<sup>25</sup> NMO; ny militærordning - Sjøforsvarets betegnelse før begrepet OMT ble innført

---

om bord på undervannsbåt, hadde jeg oppgaver som lå innenfor maskindetaljen, men jeg var også fartøyets intendant med ansvar for proviantering, samt at det i hovedsak var jeg som sørget for å steke brød i løpet av hundevakten<sup>26</sup>. I intervjuet vedkjenner SST at de er kjent med problemstillingen:

Når det nå i fremtiden kommer krav om at det skal være rene OR- og OF-stillinger, så kan det være utfordrende for Sjøforsvaret for å disponere – holdt på å si – best kompetanse på rett plass. For vi kjører jo med såkalt lean manning, altså vi har folk som har en fagkompetanse om bord og gjør flere ting, sånn at du forutsetter på en måte en god kompetanse og erfaringsnivå, og du kan ikke nødvendigvis ta en fra Sjøkrigsskolen som er helt fersk, og så putte inn i en maskinmesterstilling hvis du må ha han nå, og har han en erfaren førstemaskinist så kan man få en utfordring i forhold til å forvalte kompetansen nødvendigvis riktig. Men det er jo en del av det som er spesielt for Sjø som vi må løse innenfor forvaltningen av dette personellet. [...] Skråstrekstillinger gjør det mulig for å disponere folk slik det er behov i forhold til den kompetansen og de kravene stillingen setter. (Intervju, SST)

FST fremholder at dette antakeligvis ikke vil by på noen utfordringer; det dreier seg om organisasjonens modning med hensyn til å klarlegge roller, ansvar og myndighet, samt at Norge har tradisjon for kort maktetand. Vi vil helt sikkert få tilfeller hvor en spesialist må lede en offiser hevder de; "Alle må ha en innstilling til at de er gjensidig avhengig av hverandre [...] Alt befal og alle offiserer skal lede, men i hvilken setting og kontekst vil være ofte forskjellig. [...] Det er offiseren som har kommando. Alltid" (Intervju, FST). Når det her snakkes om kommando, siktes det her til militær kommandomyndighet<sup>27</sup>. Arbeidstakerorganisasjonene uttrykker også bekymring for hvordan dette vil utarte seg nå det kommer en fersk offiser fra Sjøkrigsskolen som går inn i stillingen som andremaskinist for å erverve seg kompetanse, mens førstemaskinisten er en erfaren spesialist; "Forhåpentligvis så vil jo han derre tre-fireogtjuraråringen kjenne sin plass og skjønne at han må oppføre seg fint – ikke sant? [...] Der er det nok individuelle forskjeller" (Intervju, ORG LOK).

Prinsippet om *lean manning* samt begrensede antall årsverk, vanskeliggjør opprettelsen av opplæringsstillinger i Sjøforsvaret. For at offiseren skal tilegne seg basiskunnskap innen sitt fagfelt, forutsettes det at han/hun må starte lavt i organisasjonen – gjerne i

---

<sup>26</sup> Hundevakten; vekten om bord på et fartøy mellom kl. 00.00 og 04.00 om natten.

<sup>27</sup> Militær kommandomyndighet; det ansvar og den myndighet som er tillagt en militær sjef til å lede, kontrollere og koordinere militære styrker.

---

kombinerte OR/OF-stillinger. Dette medfører at en offiser kan bli underordnet en spesialist. I prinsippet er ikke dette galt da begge kategorier er satt til å lede, men det kan by på utfordringer dersom Sjøforsvaret ikke har definert begrepene roller, ansvar og myndighet tilstrekkelig, og fått dette til å sette seg i kulturen.

I modellen til Johnson et al. (2012) i sirkelen som omhandler **kontrollsystemer**, er hva som gir belønning og straff beskrevet som sentrale områder. Forsvarets beordrings- og søknadssystem er diskutert i kapittel 4.1.3 som et eksempel på dette. I implementeringsprosessen av OMT har konvertering til spesialistsøylen skapt mye diskusjon i Sjøforsvaret. På Forsvarets intranett kan man lese at for de som velger å konvertere fra OF til OR innen utgangen av 2016, så vil Forsvaret dekke kostnader knyttet til nye distinksjoner og omsyning av uniform – dette kan anses som en belønning for de som velger å konvertere nå. Det som vekker frustrasjon i Sjøforsvaret, er det som oppfattes som straff for de som ikke har utdanningsnivå GOU, men allikevel ikke velger å søke om konvertering:

Iht gjeldende bestemmelser i FPH vil du ikke kunne få normalopprykk som offiser, og vil dermed forbli i din nåværende grad og lønnsramme [...] Dersom du ikke har oppnådd utdanningsnivået GOU eller GOU/tilsvarende innen 31.12.2020 vil du, uavhengig av villighet, bli konvertert til spesialist. (Oseberg, 2016)

Kommentarene i kommentarfeltet til artikkelen, kan stå som eksempler på frustrasjonen blant de det gjelder:

Hvis gulroten er et par distinksjoner, og baksiden er å si ifra seg beskikkelse, myndighet, profesjon og mindre sikkerhet ifm lønn og rettigheter, hvorfor skal man da vurdere å gå over fra OF til OR? Trusler med å "stoppe ansiennitet" og fjerne normalopprykk, i stedet for å spille på lag skaper ikke akkurat tillit. For å få en organisasjon på plass som fungerer innenfor estimert tid så må man ha riktig nøkkelpersonell inn på mellomledernivå. For å få dette til så må det ligge noe som selger til grunn. Om det er T60, det som vil tilsvare opprykk i OR-søylen eller noe tilsvarende. Dersom dette ikke kommer er jeg redd det vil skape mye for mye støy og igjen få langvarige konsekvenser. (Mathisen, 2016)

En annen kommenterer artikkelen slik: "Hva er poenget med å si til personellet at vi har fram til 2020 å konvertere, når dere uansett tvinger oss over i OR-søylen ved å låse oss i grad/ansiennitet fom 1 oktober?" (Almestad, 2016). Arbeidstakerorganisasjonene oppsummerer responsen på artikkelen gjennom intervjuet slik: "du stimulerer ikke den [indre motivasjon] med pisk, sant, da må det være noe annet som stimulerer; jeg ønsker å gå over fordi jeg tror at dette blir bra" (Intervju, ORG LOK).

---

En annen ting som har vært å anse som en belønning for å stå i stilling, har vært bonusutbetalingen. Bonusordningen<sup>28</sup> som ble introdusert gjennom avdelingsbefalsordningen, er videreført for de som er tilsatt på T35, og er ment som et insentiv for å motivere personellet til å stå i tjeneste til oppnådd aldersgrense. Dette insentivet har derimot ikke hatt ønsket effekt: "Gjennomsnittsalderen for avdelingsbefal som sluttet i 2011 var 27,8 år. Det viser at få står kontrakten ut. Dette er problematisk for Forsvaret som ønsker at denne personellkategorien skal representere kontinuitet og dybdekompetanse på et lavere nivå i organisasjonen" (Forsvarets forskningsinstitutt, 2015, s. 18). Det at Forsvaret nå opprettholder ordningen med de samme forutsetningene, fremholder arbeidstakerorganisasjonene i intervjuet som utfordrende for Sjøforsvaret:

Forsvaret som den eneste etat i samfunnet har en lavere tilsetningsløsning som på en måte er mer bruk og kast. [...] jeg synes det er kjekt å seile littegranne – bonusen på tredivde år er irrelevant. Jeg kan gå ut og seile et eller annet sted i off-shore eller noe i den duren, for ting begynner jo å endre seg der, og tjene opp den der bonusen på ett år – så bonusen har ikke noen verdi for meg. (Intervju, ORG LOK)

Når det er funn som indikerer at personell i Sjøforsvaret ikke ser på bonusordningen som et insentiv til å stå lenge nok i tjenesten til å sikre kontinuitet i kompetansen, samtidig som at Mathisen (2016) påpeker at et tilbud om T60 for spesialister ville vært å anse som en gulrot fremfor den pilsken som er blitt benyttet, da burde Sjøforsvaret muligens intensivere det arbeidet som nedlegges i å identifisere det personellet man ønsker å tilby T60. Ved å tilby T60 så tidlig som mulig i karrieren, vil man kunne sikre kompetanse for fremtiden, samt gi personellet en forutsigbar karriere.

I kapittel 4.1.3 lanserte jeg idéen om at de øverste spesialistene på mange måter vil representere det Johnson et al. (2012) omtaler som **historier** i sin modell. Sjøforsvarets flaggmester sier det på denne måten: "De nye flaggmesterne, sammen med enkelte av de kommende orlogsmesterne og meg selv som Sjøforsvarets flaggmester, vil danne toppsjiktet av spesialistkorpset. Her vil man være med på å forme korpset gjennom tradisjon, god kultur og fagfokus" (Tallerås i Hatten, 2015a). I Sjøforsvaret har man hatt et bevisst forhold til denne tanken – SST sier i intervjuet:

---

<sup>28</sup> Bonusordningen; etablerings- og utdanningsbonus tilsvarende 2 årslønner etter endt tjeneste (35 år) (Forsvarsdepartementet, 2004, s. 5).

---

Vi hadde jo mange med lang offiserskompetanse – stabsskole – som søkte disse høye spesialiststillingene. Og i stort – nå husker jeg ikke helt – hva det endte på, men i stort så valgte man jo da de som ikke hadde gått karriereveien, men heller hadde vært i faget sitt; vært sjømann lenge, fordi man i utgangspunktet prioriterte på de høyeste spesialiststillingene – for at det også skulle være et signal også om at dette skal ikke være nok en mulighet for offiseren til å ta karriere, snarere nå skal det komme en mulighet for de som kanskje ikke har hatt muligheten før. Så Sjøforsvaret valgte en annen tilnærming enn Hæren, som tok å satt sin første leder for spesialistene, og valgte en med både stabsskole og krigsskole og lang ledererfaring; en typisk karriereoffiser. (Intervju, SST)

Disse tankene er videreført i Sjøforsvarets rekruttering, eller promotering for frivillig konvertering om du vil – SST skriver på sine nettsider: "Du blir en aktiv del av spesialistkulturen i Sjøforsvaret og videreutvikling av denne, basert på de verdier Sjøforsvaret har, og den retning Sjøforsvaret ønsker å gå i" (Oseberg, 2016). Dette synet får støtte hos arbeidstakerorganisasjonene, men de understreker også viktigheten av uformell makt og status, spesielt hos de som nå er blant de første spesialistene og skal trekke prosessen innledningsvis. De trekker frem en mulig kandidat for ordningen som eksempel på dette:

[...] han er jo snart tohundre år gammel, og har vært og seilt fregatt uendelig lenge, ikke sant, og har en enorm uformell makt om bord, sant, og det er klart – jeg ville jo – hvis jeg skulle styre dette, så ville jeg prøvd å motivert han, da, til å komme seg over sånn at de andre kunne se at – ja – han følger vi. Han har vært her lenge, og han vet hva han driver med. (Intervju, ORG LOK)

De påpeker at de savner flere spesialister som kan selge OMT gjennom å fungere som et fyrtårn i organisasjonen.

Jeg innledet dette kapittelet med en argumentasjon som ledet frem til at at en offiser kan bli underordnet en spesialist, og jeg bemerket videre at dette kan by på utfordringer dersom Sjøforsvaret ikke har fått begrepene *roller, ansvar og myndighet* til å sette seg i kulturen. En måte å feste disse begrepene på, er gjennom stadig påvirkning, men også gjennom samspill mellom spesialisten og offiseren fra de starter sin karriere i Sjøforsvaret kan bidra til dette: "Utdanning på de lavere nivåene vil foregå i Sjøforsvaret på SKSK<sup>[29]</sup>/KNM HH<sup>[30]</sup>, mens HBU<sup>[31]</sup> og VBU<sup>[32]</sup> mest sannsynlig vil foregå felles for hele Forsvaret" (Sjøforsvarsstaben,

---

<sup>29</sup> SKSK; Sjøkrigsskolen – her foregår VOU (videregående offisersutdanning) og GBU (grunnleggende befalsutdanning) i Sjøforsvaret.

<sup>30</sup> KNM HH; KNM Harald Haarfagre, Sjøforsvarets rekruttskole og også der GBK (grunnleggende befalskurs) i Sjøforsvaret gis.

<sup>31</sup> HBU; høyere befalsutdanning rettet mot OR9 (Forsvaret, 2016a, s. 15)

---

2015a, s. 3). SST begrunner dette funnet slik: "Så lenge de skal ha felles kultur, da bør du på en måte ha et felles lederskapsmiljø som tilfører den kulturen" (Intervju, SST). Et annet funn som SST vektlegger er at de "forskjellige profesjonsutdanningene skal vektlegge viktighetene av begge kompetansesøylene og gjensidig respekt. Det er viktig at fremtidens toppledere og offiserer blir eksponert for de øverste spesialistene gjennom sin krigsskoleutdanning for å erfare betydningen og viktigheten av våre spesialister" (Sjøforsvarsstaben, 2015a, s. 4). Gjennom at utdanningen foregår på den samme lokasjonen, og i det samme miljøet, skapes også felles historier som binder offiserene og spesialistene sammen.

Både skriftlige og muntlige funn indikerer at Sjøforsvaret har hatt et bevisst forhold til utvelgelsen av sine ledende OR'ere, og historiene disse representerer. Dette for å underbygge tanken bak OMT generelt, likeverdige og utfyllende profesjonssøylar, men også den ønskede organisasjonskulturen. Det at de har valgt å utdanne personellet på det samme stedet, bringer også offiserene og spesialistene nærmere hverandre gjennom felles historier, ikke bare i studiesituasjon, men også på fritiden.

I kapittel 4.1.3 viste jeg til at FST ga forsvarsgrenene frihet i utformingen av **symboler** knyttet til OMT, nemlig nye gradsmærker og benevnelser. Sjøforsvaret fikk innspill fra underordnede avdelinger og andre fellesavdelinger<sup>33</sup> til hjelp i dette arbeidet. I følge SST bød harmonisering med NATO på utfordringer: "Det eksisterer ingen felles norm for OR distinksjon blant marinene i NATO. Det eneste fellestrekk er at flertallet benytter distinksjoner i gull" (Sjøforsvarsstaben, 2015b). Sjøforsvarets rettesnor for utarbeidelsen av gradsteg, var at de skulle støtte oppunder Sjøforsvarets visjon for OMT; *Anerkjennelse – Forutsigbarhet – Kompetansestyling – Økt ståtid*.

Under utviklingen av gradstegnene i Sjøforsvaret, ble de prøvd ut om bord på en fregatt under øvelsen Joint Warrior i Skottland – en representant for SST sier: "Det er ikke sikkert at de nye navnene og distinksjonene blir slik som i piloten, men prøveordningen vil gi oss innsikt i om dette er riktig veivalg for Sjøforsvaret, eller om vi skal gjøre endringer" (Strengen i Hatten, 2015c). Prosjektet skapte mye diskusjon i Sjøforsvaret, og arbeidstakerorganisasjonene kommenterer prosjektet slik:

---

<sup>32</sup> VBU3; videregående befalsutdanning 3 rettet mot OR8 (Forsvaret, 2016a, s. 15)

<sup>33</sup> Fellesavdelinger; DIF'er som ikke er tilordnet en gren, men har personell fra både Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret – eksempler kan være Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) og Forsvarets sanitet (FSAN).

---

For det første så tenkte vi jo at vi hadde distinksjoner som fungerte i SAP-7 [Uniformsbestemmelser for Sjøforsvaret], men så var det tydeligvis ikke det, da. Også ble det de her, også ble det mye følelser, for det første så følte de den differansen mellom Hær, Sjø og Luft, altså dette her med statussymbol – altså – det er sånne enkle ting som faktisk betyr noe for folk, sant? Og da kommer kanskje litt sånn indre motivasjon inn i bildet og, sant? Men sånne statussymbol betyr faktisk mye mer enn hva jeg hadde trodd. For jeg tenkte – altså – det er jo mange andre ting i ordningen som er mye viktigere – altså – overgangsordninger, når blir dere ansatt til dere er 60. Det tenkte jeg var viktig, men så viser det seg at det er akkurat ingenting som har laget så mye støy som når det gjaldt den gradsbiten. (Intervju, ORG LOK)

SST kommenterer tidligere OR-gradstegn når de skriver: "SAP-7 beskriver allerede et sett med distinksjoner for bruk i NATO staber for gradene OR 6-9. Disse er utarbeidet uten hensyn til hensikt og målsetting med militærordningen" (Sjøforsvarsstaben, 2015b), mens Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) skriver dette om gradstegnene som ble utprøvd:

FLO MARKAP mener at de distinksjoner og gradsbetegnelser som er anvendt av Sjøforsvaret i pilotprosjektet er bra. Distinksjonene er uten kommandoløkke, anker viderefører den maritime tradisjon og tilhørighet til Sjøforsvaret, og gradsbetegnelser viderefører i stor grad tradisjonelle betegnelser, men med noe grad av modernisering. (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2015)

I tillegg til å gjennomføre prosjektet om bord på en fregatt, ble det noe senere gjennomført et tilsvarende forsøk på et av Kysvaktens fartøyer. SST begrunner forsøkene slik:

Grunnen til at vi gjorde det var - det var mange sider ved det – det umiddelbare; vi så at Hæren hadde en del påstander om at de hadde erfaring med spesialister og dem hadde kjørt et prøveprosjekt med VBU-utdanning, og sånn var fasiten – for dette virket, eller dette virket ikke. Vi så at vi kom til kort hele veien, fordi vi ikke kunne henvise til noe erfaring, så det var ganske tidlig at vi så at vi må også lage vårt grunnlag, for å kunne si hva som vil eventuelt virke i Sjøforsvaret. Og i tillegg så var det en stor andel av modning, og det og var bevisst tidlig at vi så at Sjøforsvaret var veldig umodent til ordningen – hvordan få opp modningsnivået? Jo, går vi ut, gjør dette på et stort fartøy, så får vi flere til å bry seg om ordningen. Og det mener jeg jo vi fikk til, da. Og så hadde vi en pilot på Kystvakten senere fordi GIS så at Kystvakta da ikke hadde hatt den samme modningsprosessen. (Intervju, SST)

Forsøket i Kystvakta var i stor grad likt det som var blitt gjennomført om bord på fregatt. Gradstegnene hadde blitt justert noe på bakgrunn av de tilbakemeldingene SST hadde mottatt; noen av tilbakemeldingene gikk blant annet på at gradstegnene til spesialistene var for like offiserenes. SST sier:

---

Vi ønsket ikke å endre kulturen – vi skulle drifte Sjøforsvaret i stort sett samme – på samme måte som vi har drevet det før. [...] Og noe av det som er kulturbærerne – som er et synlig tegn på kulturbæreren – det er jo distinksjonene. Så – så – men vi måtte jo lage et nytt sett av distinksjoner, så noe av tilnærmingen var at vi ønsket jo ikke å signalisere at dette skulle være et underoffiserskorps – det skulle være likeverdig søyler, og da tenkte man som så at jo mindre endringer på de distinksjonene man hadde, jo bedre var det. For å sikre at man på en måte ikke lagde noe som virket simpelt eller ikke likeverdig og sånne ting. [...] Så kjørte vi en top-down-prosess på dette, og så skulle vi i implementeringsplanleggingsfasen så skulle man på en måte sørge for at, for å få med de ansatte, så skulle man også ha en bottom-up-tilnærming da. Og piloten er jo der hvor top-down-planen møtes med bottom-up, og da fikk man disse tilbakemeldingene. (Intervju, SST)

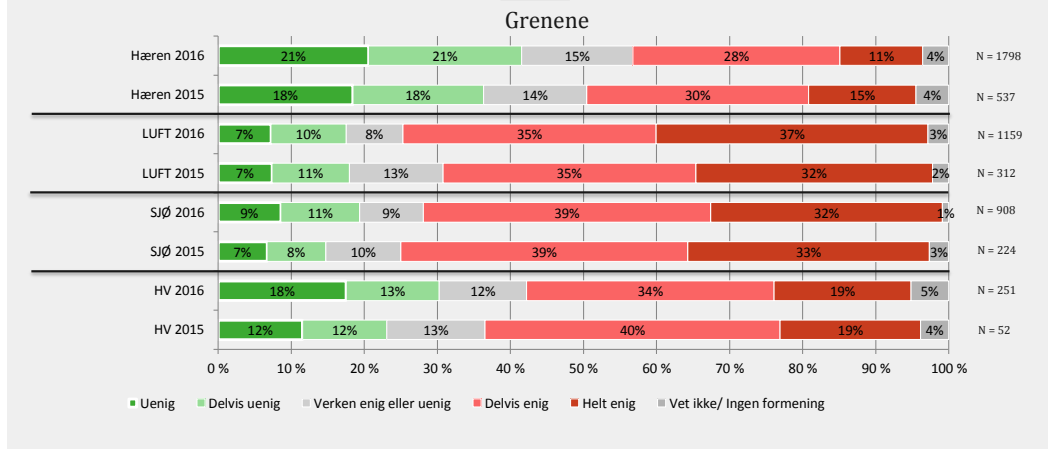
Det er ikke bare gradstegnene som er annerledes i Sjøforsvaret sett i forhold til Hæren og Luftforsvaret, Sjøforsvaret benytter også andre gradsbetegnelser. Etter en lang diskusjon i Sjøforsvaret der sersjant, kvartermester og mester var blant alternativene, endte man i Sjøforsvaret på å la alle spesialistbetegnelser ende på *-mester*. Dette ga en symbolverdi som SST ønsket – de hevder at begrepet kan henlede tankene til det sivile mesterbrevet: "Det har paralleller med mester-begrepet ute i det sivile hvor fagekspertisen er knyttet til et mesterbrev" (Intervju, SST).

Både mine skriftlige og muntlige funn tilsier at Sjøforsvaret har gjort bevisste valg når de har arbeidet med utformingen av symboler som gradstegn og gradsbetegnelser; de har bevisst forsøkt å ikke endre nåværende kultur nevneverdig, samtidig som de har lagt vekt på å fremme likeverdighet mellom offiserene og spesialistene, mens de allikevel fremhever det særegne som kjennetegner spesialisten i Sjøforsvaret. Sjøforsvarets visjon for OMT, *Anerkjennelse – Forutsigbarhet – Kompetansestyring – Økt ståtid*, er også forsøkt signalisert gjennom de valgene man har foretatt. Gjennom to prosjekter gjennomført på fartøyer, har SST sikret eierskap til de valgene som er foretatt blant de tilsatte. Prosjektene har også bidratt til å øke modningen knyttet til OMT i Sjøforsvaret.

I februar 2016 var det en overvekt blant de tilsatte i Sjøforsvaret som mente at OMT vil føre til et classeskille, se Figur 4-5. På samme måte som i kapittel 4.1.3, så er dette en frykt eller forventning som må møtes på riktig måte, for at den ikke skal få slå rot og bli til virkelighet. En måte å gjøre dette på er å synliggjøre likeverdigheten mellom søylene gjennom **maktstrukturene**.



Militærordningen vil føre til et klasseskille mellom offiserer (OF) og befal (OR)



Figur 4-5; OMT og klasseskille fordelt per gren (Forsvaret, 2016b)

Forsvaret er en hierarkisk oppbygd organisasjon der maktstrukturen er synliggjort gjennom organisasjonskartet. En annen måte å synliggjøre makt på, er gjennom kontorplassering. Sjøforsvarets flaggmester "har fått plass rett ved siden av admiralens kontor, i sjette etasje på Administrasjonsbygget på Haakonsværn" (Hatten, 2015b). Dette var innledningsvis noe som i henhold til mine funn, ikke var selvsagt:

Jeg vet jo det at vår flaggmester slet jo innledningsvis med å få kontorplass ved siden av GIS i aksepten på at han – på en måte – i utgangspunktet var likestilt med GIS. Han er høyeste OR i Sjøforsvaret, ja, han er makker til GIS. Og det er jo litt hva vi var inne på her også, hva som streiker på den norske modellen – det at du har makker-par; for hver OF så har du en likeverdig OR – du har fintenkeren og du har utføreren. Det er på en måte NATO-strukturen i stort, mens vi må mekke det til. Og når da Kristian Tallerås helt innledningsvis slet med og så få den makkerplasseringen – vi hadde på drøftingen på organisasjonskartet i desember 2015, hvor vi måtte poengtere dette her; nei, det er den høyeste OR'en på den avdelingen, da skal han sitte ved siden av sjefen – han skal være makkeren mot sjefen. Derfor var det greit nå, å se nede på RAMU<sup>34</sup> – der har de denne her tick-off-tavla, inne/ute-tavla, der står skipssersjanten helt øverst – synlig – øverst i hierarkiet – kjempebra. Da synliggjør du både det maktmessige og organisasjonsstrukturen. Der har Sjøforsvaret hengt litt etter, men det begynner å komme seg. (Intervju, ORG LOK)

En annen måte å synliggjøre makt på, er gjennom lugarfordeling:

<sup>34</sup> RAMU; KNM Roald Amundsen – én av fem norske fregatter av Fridtjof Nansen-klassen.

---

Når OR8'erne våre kom om bord på fregatt, så ble dem forlagt på seksmannslugarer fordi dem var spesialister – dem skulle jo da egentlig bli forlagt likt som en orlogskaptein, og det var helt uaktuelt. Og da innfører du et klaseskille helt umiddelbart i en skvadron. (Intervju, SST)

Dette ga altså et feil signal i forhold til det OMT var ment å skulle være. Det skal bemerkes at dette ikke var i henhold til føringer fra SST, men kom som en følge av at skipssjefen ikke hadde forstått OMT fullt ut.

Mine funn indikerer altså at SST i utgangspunktet ikke tok tilstrekkelig hensyn til maktstrukturer når de skulle tildele kontor til Sjøforsvarets flaggmester, men samarbeidet med de lokale arbeidstakerorganisasjonene førte til at de endret kurs. Videre gjentar problemstillingen seg nedover i Sjøforsvaret gjennom eksempler som lugarfordeling. På den annen side er det en bedring å spore gjennom synliggjøring av maktstrukturen på tick-off-tavlen om bord på KNM Roald Amundsen. Dette kan bidra til at Sjøforsvaret oppnår ønsket kultur, så lenge diskusjonen rundt kontorplasseringen og lugarfordeling ikke blir en negativ historie som får leve videre i organisasjonen – dette kan i så fall få en effekt som må motvirkes gjennom ytterligere informasjon.

I den siste kategorien – **ritualer og rutiner** – har jeg gjennom mine undersøkelser ikke gjort noen direkte funn som kan relateres til Sjøforsvaret spesielt. Det kan allikevel hevdes, med bakgrunn i overlappende kategorier, at kategoriene har en gjensidig avhengighet av hverandre. Historene som dannes, danner grunnlag for etablering av ritualer og rutiner. Maktstrukturen, gjennom fordeling av lugarer, kan skape ritualer og rutiner; det kan tenkes at det blir en etablert sannhet at offiserene skal ha bedre forlegning enn spesialistene. Messeproblematikken som ORG LOK omtaler innledningsvis i kapittel 4.2.1, er et annet eksempel på dette; da Forsvaret hadde et underoffiserskorps, spiste offiserene og underoffiserene i separate spisemesser om bord. Dette representerer en historie som kan bidra til å skape nye ritualer og rutiner som ikke er ønskelig etter innføringen av OMT. Hilseplikten, som er omtalt i kapittel 4.1.3 er et tema også i Sjøforsvarets organisasjon, men dette er et tema som angår hele Forsvaret. Ritualer og rutiner må komme som en følge av at kulturen setter seg. Og så må man som tidligere redusere risikoen for at ritualer og rutiner som undergraver den ønskede kulturen, får muligheten til å etablere seg. En mulig måte å gjøre dette på, er ved stadig å utfordre dem.

---

## 5 Oppsummering og konklusjon

I det følgende vil jeg oppsummere mine funn, og på bakgrunn av disse trekke konklusjoner som besvarer de angitte problemstillingene; hvilken organisasjonskultur er ønskelig etter innføringen av OMT, og blir organisasjonskulturen påvirket i ønsket retning gjennom implementeringen av OMT. Jeg vil følge det samme sporet som tidligere i oppgaven – det vil si at jeg først konsentrerer meg om Forsvaret, for deretter å se på Sjøforsvaret. I kapittelets siste del vil jeg se på overføringsverdien av mine funn, komme med forslag til videre forskning på området samt beskrive mulige utviklingstrekk.

### 5.1 Forsvaret

Mine funn indikerer at Forsvarets **ønskede organisasjonskultur** skal bygge på Forsvarets verdigrunnlag og kjerneverdier, og preges av gjensidig respekt og forståelse mellom de ansattes roller, ansvar og myndighet – herunder likeverdighet mellom offiserer og spesialister. Det tas ikke høyde for å innføre noen ny organisasjonskultur som følge av implementeringen av OMT.

Hva angår **implementeringen av OMT**, så har Forsvaret ikke maktet å gjennomføre steg en i Kotters modell – etabler en felles forståelse av krise – blant alle tilsatte i Forsvaret. Dette har ført til noe motstand, men i følge mine funn, er Forsvaret en organisasjon som retter seg etter pålegg ovenfra, og vil dermed evne å gjennomføre en implementering på tross av at steg en ikke er oppfylt fullt ut.

Kotter sier at i steg to skal det dannes en ledergruppe med nok styrke og evne til å jobbe i team. Forsvarets ledergruppe har hatt denne rollen, og innledningsvis hersket ikke den samme enigheten rundt OMT. Nevnte uenighet kan dog ha ført til sunne diskusjoner, som igjen kan ha resultert i at OMT er blitt bedre tilpasset norske forhold. Dette steget anses som oppfylt. Ved å utgi *Implementerings- og milepælsplanen* har Forsvaret fullført steg tre – utvikle en visjon og strategi – og fire – kommuniser visjonen og strategien. Kotters steg fem – fjern hindringer og bemyndige individene i organisasjonen – er dekket av at FST har bemyndiget DIF-sjefene til å innføre OMT i egen organisasjon.

Når Forsvaret kommer til steg seks – sett opp delmål og belønn disse, oppnå seire underveis – og sju – konsolider måloppnåelsen og benytt denne til å utvikle organisasjonen videre – møter

---

Forsvaret utfordringer. Forvaltningsregimet og regelverk var ikke klargjort for OMT på implementeringstidspunktet, og personellet har således ikke fått innfridd sine forventninger. Dette vil antakeligvis være ferdigstilt innenfor tidsrammen, det vil si innen utgangen av 2020. Det som kanskje fremstår som mest utfordrende er steg åtte – befest endringen i kulturen. Kultur må bygges fra bunnen, og først når det personellet vi i dag rekrutterer inn til Forsvaret har hatt en viss tjenestetid, vil organisasjonskulturen befest seg – dette krever en stadig påvirkning av organisasjonen.

Hvordan **implementeringsprosessen påvirker organisasjonskulturen** gjennom de forskjellige kategoriene til Johnson et al. (2012), er oppsummert i Figur 5-1.

Organisatorisk struktur er representert ved de to søylene. Systemet legger opp til liten flyt mellom søylene, og dette er en ønsket virkning fra FSTs side. Organisatorisk struktur trekker således mot ønsket organisasjonskultur.

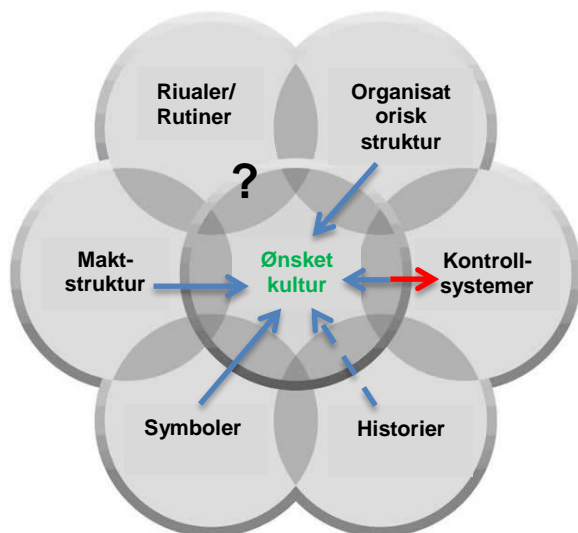
Beordringssystemet representerer kontrollsistemene. Systemet gir muligheter, men også begrensninger, og valgt forvaltningspraksis vil avgjøre hvordan dette vil utarte seg i praksis. Dette er det således for tidlig å si noe om.

De som tilsettes i det øvre OR-sjiktet vil bringe med seg sine historier, og det er uenighet om disse representerer blant annet det mangfoldet som ønskes. Senere vil det skapes nye historier – historier som ledelsen i Forsvaret og den enkelte DIF må være bevisst. Dagens historier trekker således svakt mot en ønsket organisasjonskultur.

Det er lagt ned et grundig arbeid i å utvikle nye gradstegn – disse representerer symboler. Det arbeidet som er lagt ned, har hatt til hensikt å utarbeide gradstegn og gradsbevevnelser som bygger oppunder paradigmet likeverdighet. Gradstegnene trekker derfor mot en ønsket organisasjonskultur.

Det kan hevdes at det er en forventning i organisasjonen om at OMT vil føre til et klasseskille, men FST har valgt en terminologi som understreker at søylene er likeverdige. Denne forventningen kan skape en uønsket organisasjonskultur, men de signalene som FST sender ut relatert til maktstrukturene, motvirker dette, og trekker derfor mot en ønsket organisasjonskultur. Dette arbeidet kan antakeligvis intensiveres, men det foreløpige arbeidet som er nedlagt, tilsier at dette virker positivt inn mot en ønsket organisasjonskultur.

Det er ikke gjort funn i implementeringsprosessen i Forsvaret som kan spores direkte til ritualer og rutiner med unntak av en ikke avklart hilseplikt. Når denne blir avklart, vil det kunne avgjøres hvorvidt denne bygger oppunder ønsket organisasjonskultur.



Figur 5-1; Analyse av Forsvaret

På bakgrunn av mine funn kan det altså konkluderes med at implementeringen av OMT antakeligvis vil være ferdigstilt innenfor tidsrammen, og at prosessen frem til nå støtter oppunder den ønskede organisasjonskulturen. I det videre arbeidet med implementeringen kan Forsvaret være bevisst på det forvaltningsregime og regelverk man velger, hvilke historier som blir dannet i organisasjonen, samt hvilke ritualer og rutiner som etableres, slik at disse bygger oppunder den ønskede kulturen.

## 5.2 Sjøforsvaret

De overordnede konklusjonene som gjelder Forsvaret, vil også være gjeldende for Sjøforsvaret. I det følgende vil jeg konkludere med utgangspunkt i de funnene som er spesielle for Sjøforsvaret.

Mine funn indikerer at Sjøforsvarets **ønskede organisasjonskultur** skal, foruten å være bygget på Forsvarets verdigrunnlag og kjerneverdier, være basert på et likeverdig system tilpasset norske forhold hvor personellet behandler hverandre med respekt.

Hva angår **implementeringen av OMT**, så sier SST selv at de har kommet langt i prosessen sett i forhold til Kotters modell, men at stegene ikke er ikke fullt ut oppfylt. Steg en – etabler en felles forståelse av krise – er for eksempel ikke oppfylt.

---

Kotters steg to – dann en ledergruppe med nok styrke og evne til å jobbe i team, steg tre – utvikle en visjon og strategi – og fire – kommuniser visjonen og strategien, er oppfylt ved at SST har etablert seg som ledergruppe i prosessen, de har utviklet en strategi og visjon, og kommuniserer denne gjennom intranettsidene til Sjøforsvaret. SST har videre utpekt OR'ere på høyere nivå som skal fronte den videre utviklingen av OMT, noe som oppfyller steg fem – fjern hindringer og bemyndige individene i organisasjonen.

På tross av at GIS har til hensikt å oppfylle forventningene om tilsetting på T60 for flere spesialister, så møter Sjøforsvaret utfordringer i form av at forvaltningsregimet ikke var ferdigstilt da OMT ble innført. Dette har ført til at steg seks – sett opp delmål og belønn disse, oppnå seire underveis – og sju – konsolider måloppnåelsen og benytt denne til å utvikle organisasjonen videre – ikke er oppfylt ennå.

SST er inneforstått med at Kotters steg åtte – befest endringen i kulturen – er en tidkrevende prosess, og påpeker også at utdanningsordningen, og mangel på sådan, kan bidra til at dette tar lang tid.

Hvordan **implementeringsprosessen påvirker organisasjonskulturen** gjennom de forskjellige kategoriene til Johnson et al. (2012), er oppsummert i Figur 5-2.

I Sjøforsvaret vil den organisatoriske strukturen føre til at en spesialist skal lede en offiser og omvendt. Per i dag oppfattes det ikke at begrepene roller, ansvar og myndighet er tilstrekkelig definert og etablert nedover organisasjonen, men dersom SST fortsetter å være tydelige på disse begrepene samtidig som de fremhever likeverdsprinsippet, vil dette kunne påvirke organisasjonskulturen i riktig retning.

Belønning og straff er relatert til kontrollsystemer, og i Sjøforsvaret har de virkemidlene man har tatt i bruk for å få personell til å konvertere over på spesialistsøylen skapt utfordringer. Mange opplever virkemidlene som tvangsmidler, og ser dermed ikke på spesialistsøylen som likeverdig. Det blir også bemerket at tilbud om T60 må komme på et tidligere tidspunkt enn hva som har vært tilfelle frem til nå. Dersom GIS klarer å få gjennomslag for sin hensikt med å tilby T60 på et tidlig tidspunkt i karrieren, og kombinerer dette med konverteringsregimet, så kan dette bidra til å påvirke organisasjonskulturen i ønsket retning. Kontrollsystemene kan derfor påvirke organisasjonskulturen både i negativ og positiv retning avhengig av hvilke valg og grep SST gjør.

---

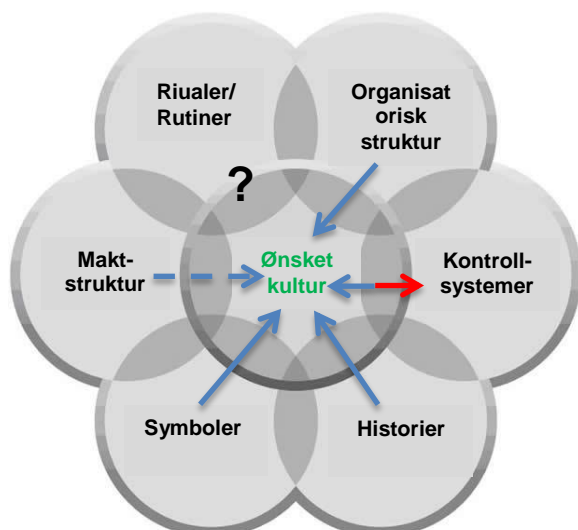
Sjøforsvaret har hatt et bevisst forhold til utvelgelsen av sine ledende OR'ere, og de historiene de representerer, for å underbygge den ønskede organisasjonskulturen. Det at de har valgt felles utdanningssted for både offiserer og spesialister, kan bidra til å skape felles historier for fremtiden. Dette kan igjen påvirke organisasjonskulturen i ønsket retning, dersom utdanningsinstitusjonen utfordrer for eksempel rutiner og ritualer som går i mot ønsket organisasjonskultur, og at de historiene som blir etablert, påvirker kulturen i riktig retning.

Gjennom arbeidet med utformingen av symboler som gradstegn og gradsbetegnelser har Sjøforsvaret forsøkt å bevare dagens kultur, samt lagt vekt på å fremme likeverdighet mellom offiserene og spesialistene. I prosessen har de gjennomført prøveordninger om bord, noe som har bidratt til å øke modningen relatert til OMT. Dette har påvirket organisasjonskulturen i ønsket retning.

Innledningsvis i prosessen tok ikke SST tilstrekkelig hensyn til maktstrukturer, men samarbeidet med de lokale arbeidstakerorganisasjonene førte til endret kurs.

Problemstillingen har gjentatt seg nedover i Sjøforsvarets organisasjon, men SST har løst dette gjennom informasjon til skipssjefer og andre sjefer. Dersom de negative episodene ikke får festet seg som historier i organisasjonen, så vil maktstrukturene slik SST beskriver de, påvirke organisasjonskulturen positivt.

Det er heller ikke i Sjøforsvaret gjort noen funn i implementeringsprosessen som kan spores direkte til ritualer og rutiner med unntak av en ikke avklart hilseplikt. Med bakgrunn i overlappende kategorier, er det allikevel viktig å stadig utfordre dannelsen av ritualer og rutiner som en konsekvens av andre kategorier. Fordeling av lugarer eller fordeling til spisemesser, må ikke etablere ritualer og rutiner som motvirker den ønskede kulturen.



Figur 5-2; Analyse av Sjøforsvaret

På bakgrunn av mine funn kan det altså konkluderes med at implementeringen av OMT i Sjøforsvaret, antakeligvis vil være ferdigstilt innenfor tidsrammen, og at prosessen frem til nå støtter oppunder den ønskede organisasjonskulturen. I det videre arbeidet med implementeringen kan Sjøforsvaret være bevisst på prosessen rundt konverteringsregimet, hvilke historier som blir etablert som følge av feil forståelse av hvordan SST ønsker å synliggjøre maktstrukturer i organisasjonen, samt hvilke ritualer og rutiner som etableres, slik at disse bygger oppunder den ønskede kulturen.

### 5.3 Overføringsverdi, videre forskning og utviklingstrekk

I kapittel 1.4 skrev jeg at OMT representerer et nytt case-studie innenfor fagfeltene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur. Ulempen med et case-studie er at det går i dybden på et definert fenomen – i dette tilfellet OMT begrenset av implementeringsperioden, Forsvaret og Sjøforsvaret. Mine funn kan antakeligvis ikke, grunnet det lille utvalget av respondenter, den mulige innvirkningen som valg av innsamlingsmetode har hatt på mine funn, samt Sjøforsvarets særegenhet, overføres direkte til andre DIF'er som for eksempel Hæren og CYFOR. Disse DIF'ene har en annen organisatorisk struktur, andre virkeområder og en annen sammensetning av personell og oppgaver. Ytterligere undersøkelser – gjerne med en annen metodisk tilnærming – ville kunne gi en indikasjon på overføringsverdien av mine funn. Det kan derimot tenkes at mine funn for Forsvaret kan ha en overordnet overføringsverdi, men disse funnene er også tidsavhengige. Når forvaltningsregime og regelverk er på plass, historiene dannes og utvikles samt ritualer og rutiner er etablert, vil ikke mine funn lenger være gyldige. Oppgaven som sådan, har antakeligvis liten direkte



---

overføringsverdi, men den kan bidra til å gi andre DIF'er en pekepinn om hvor skoen trykker i egen organisasjon, og så kan de foreta egne undersøkelser og iverksette tiltak utfra det.

Min oppgave gir således et forslag til utgangspunkt for et undersøkelsesdesign for andre DIF'er eller underordnede avdelinger. Ved å revidere kapitlene om det overordnede nivået – for en annen DIF enn Sjøforsvaret betyr dette kapitlet som omhandler Forsvaret – slik at dette blir riktig sett i forhold til hvor langt implementeringsprosessen har kommet, vil man deretter kunne konsentrere seg om egen avdeling. Et annet tema som jeg har utelatt i min oppgave, er hvordan OMT vil virke inn på SKMT<sup>35</sup>, og hvorvidt den inndelingen av OF og OR som er blitt gjort blant dette personellet, vil virke inn på deres organisasjonskultur og i Forsvaret for øvrig. Slik forskning vil i så fall representere nye case-studier med de samme begrensningene som denne studien. På den annen side vil flere case-studier som omhandler det samme teamet, kunne finne gjentakende funn, og de gjentakende funnene kan i så fall representere generaliserbare funn.

Et annet forslag til videre forskning, er relatert til utviklingsutvikling generelt. Appelbaum et al. (2012) har gjennom sin studie validert de enkelte stegene i Kotters modell, men som de selv påpeker; modellen som helhet er ikke validert. Det er min erfaring at Forsvaret som oftest har god sporbarhet i sin dokumentasjon innenfor de fleste prosesser, og det ville vært interessant å validere Kotters modell som helhet opp mot en utviklingsprosess i Forsvaret.

Det er vanskelig å spå, spesielt om fremtiden. Jeg skal allikevel forsøke å driste meg til å si noe om mulige fremtidige utviklingstrekk på bakgrunn av mine funn. I løpet av den perioden jeg har jobbet med denne oppgaven, har jeg opplevd at både intervjuobjekter og skriftlige dokumenter fokuserer på viktigheten av organisasjonskultur i forbindelse med utviklingsutvikling. Figur 5-1 og Figur 5-2 angir at både Forsvaret og Sjøforsvaret har gjort mye riktig så langt i implementeringen av OMT, men de indikerer også et mulighetsrom for forbedringer. Min intensjon med oppgaven har vært å kartlegge dette mulighetsrommet, og gjøre organisasjonen oppmerksom på dette. Min interesse for fagfeltet, og mine undersøkelser kan ha bidratt til å ha ført modningen rundt OMT et skritt videre i riktig retning, og at de forholdene som blir påpekt, blir sett nærmere på. Men som sagt – det er vanskelig å spå.

---

<sup>35</sup> SKMT; spesielle kategorier militært tilsatte, se for øvrig fotnote 5.

---

Hvilken organisasjonskultur vi får i Forsvaret etter innføringen av OMT, vil vi ikke kunne se før det personellet vi i dag rekrutterer inn til Forsvaret har hatt en viss tjenestetid, men organisasjonskulturen vil fortsatt være i utvikling etter det. Så en endelig konklusjon på hvorvidt Forsvaret og Sjøforsvaret vil oppnå en ønsket organisasjonskultur etter innføringen av OMT, kan ikke treffes per i dag, men jeg kan antyde at Forsvaret er på rett vei.

---

# Litteraturliste

- Almestad, B. (2016). Kommentar til Konvertering til OR. Hentet fra Forsvarets intranett
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future; revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- Arndt, J. (1985). Intern markedsføring for forandring av organisasjonskulturer. Hentet fra <https://tidsskrift.dk/index.php/ledelseogerhvervsoekonomi/article/view/29686/57285>
- Arvola, J.-M. K. (2016). *T-35; Hvilke erfaringer har personell som er eller har vært tilsatt på denne ordningen, og hvordan kan disse erfaringene bidra til videreutvikling av ordningen?* Bachelor, Krigsskolen, Oslo.
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis; Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4 utg. Vol. 1). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Barnes, K. (2011). Evolution and implementation of UNSCR 1325. I F. Olonisakin, K. Barnes & E. Ikpe (Red.), *Women, peace and security*. USA and Canada: Routledge.
- Bentzrød, S. B. (2015, 29 aug.). Syv av ti norske offiserer skal bli underoffiserer, *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Syv-av-ti-norske-offiserer-skal-bli-underoffiserer-8092786.html>
- Berg, M. E. (1995). *Organisasjonsutvikling - Metoder og teknikker* (2 utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS.
- Blikra, Ø. B. (2016). *Motivasjon for utdanning ved Krigsskolen; En studie av kadettene motivasjon for utdanning ved Krigsskolen før og etter innføringen av ny militær ordning*. Bachelor, Krigsskolen, Oslo.
- Brandth, B. (1996). Gruppeintevju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2 utg., Vol. 3). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brownhill, C. L., Pierce, A. C., Abele, D. B., Edwards, R., Espinoza, R., Hampton, A., . . . C, C. C. (2014). *The Noncommissioned Officer and Petty Officer; BACKBONE of the Armed Forces*. Washington, D.C.: National Defense University Press.
- Elvebakke, A. M. (2016). *Mentoring; Kva kunnskapar og ferdigheiter treng ein spesialist for å utvikle sosial kompetanse hos undergivne leiarar?* Bachelor, Krigsskolen, Oslo.
- Fog, B. (2016). *Offiseren - Hva nå? En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå*. Master, Forsvarets høyskole, Oslo. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2391887>
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2013). *Bestemmelser for transporttjenesten i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2015a). *Forsvarets verdigrunnlag* (2 utg.). Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2015b, 01. sep 2016). Grader for spesialistbefal. Hentet 03. nov, 2016, fra <https://forsvaret.no/aktuelt/ny-militaerordning>
- Forsvaret. (2016a). *Forsvarets personellhåndbok - del B; Forvaltning av militært tilsatte*. Oslo: Sjef Forsvarets personell og vernepliktssenter.
- Forsvaret. (2016b). *Militærordningen; Resultater 2016*. Oslo.
- Forsvaret. (2016c). Tidligere operasjoner. Hentet 20. okt, 2016, fra <https://forsvaret.no/fakta/aktivitet/tidligere-operasjoner>

- 
- Forsvarets forskningsinstitutt. (2015). En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret. Forsvarets logistikkorganisasjon. (2015). *Ordning for militært personell - utvikling og approbering av gradsmerker og gradsbetegnelser*. (DL2013005382-071). Bergen.
- Forsvarsdepartementet. (1996). Ny Befalsordning i Forsvaret. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2004). *Ot.prp. nr. 60 (2003–2004) Om lov om personell i Forsvaret*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/b7cd5f0b92f2459e9689d2836883aca8/no/pdfs/otp200320040060000dddpdfs.pdf>.
- Forsvarsdepartementet. (2013a). *Kompetansereformen i Forsvarssektoren*. (DL2013005382). Oslo.
- Forsvarsdepartementet. (2013b). *Meld. St. 14 (2012-2013) Melding til Stortinget, Kompetanse for en ny tid*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/16eb33bcb4b847509f9f7b28f7cfbafa/no/pdfs/stm201220130014000dddpdfs.pdf>.
- Forsvarsdepartementet. (2014). *Ny langtidsplan for forsvarssektoren - anmodning om Forsvarssjefens tilråding om den videre utviklingen av Forsvaret*. Oslo: Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FD/Dokumenter/Rammeskriv.pdf>.
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Prop. 111 LS (2014–2015) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak og stortingsvedtak), Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>.
- Forsvarsdepartementet. (2016). *Prop. 151 S (2015-2016) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak); Kampkraft og bærekraft - Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>.
- Forsvarsstaben. (2014). *Oppdrag om å utrede hvordan innføring av et OR-system skal kunne implementeres i egen DIF*. (DL2013005382-021). Oslo.
- Forsvarsstaben. (2015a). Faktaboks *Militærordningen* (s. 18). Oslo: [Forsvarsstaben].
- Forsvarsstaben. (2015b). *Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte*. Oslo: Forsvaret Hentet fra <https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf>.
- Forsvarsstaben. (2015c). *Implementerings- og milepælsplan for Ordning for militært tilsatte*. (DL2013005382-086). Oslo.
- Forsvarsstaben. (2015d). Konverteringstabell *Militærordningen* (s. 14). Oslo: [Forsvarsstaben].
- Forsvarsstaben. (2015e). *Oppdrag - Utvikle nytt regelverk innen HR-området tilpasset ny personellordning*. (DL2013005382-070). Oslo.
- Forsvarsstaben. (2015f). *Oppdrag som forberedelse for implementering av ordning for militært tilsatte*. (DL2013005382-083). Oslo.
- Forsvarsstaben. (2015g). *Ordning for militært personell - utvikling og approbering av gradsmerker og benevnelser*. (DL2013005382-069). Oslo.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger; Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi* (Vol. 12). Oslo: Universitetsforlaget AS.

- 
- Glasø, L. (2002). Emosjoner i organisasjoner og ledelse. I A. Skogstad & L. A. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt; Effektivitet og trivsel* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Grandhagen, K. H. (2015). Kulturprosjektet. *Forsvarets forum*(9), 96-97.
- Greenwood, D. J. (2002). Å forstå en organisasjons kultur. I M. Levin & R. Kleiv (Red.), *Forandring som praksis; Læring og utvikling i organisasjoner* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Grimsø, R. E. (1995). *Rotasjon og karriere i Forsvaret; En undersøkelse av sammenhengen mellom rotasjon og karriere for offiserer i det norske forsvaret; en vurdering av dagens praksis, og forslag til mulige endringer*. Bergen.
- Grimsø, R. E. (1999). *Personaladministrasjon; Teori og praksis* (3 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Grimsø, R. E. (2008). *Personaladministrasjon; Teori og praksis* (4 utg. Vol. 3). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hansen, A. R. (2006). *Motstand mot endringer i organisasjoner : på hvilken måte kan bruk av anerkjennelse motvirke utviklingen av rigide organisasjonskulturer og fremme læringsevne og endringsprosesser?* Master, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Hatten, V. O. (2015a). Fyller opp med flaggmestere Hentet fra Forsvarets intranett
- Hatten, V. O. (2015b). Sjef for spesialistene Hentet fra Forsvarets intranett
- Hatten, V. O. (2015c). Spesialistkorpset setter sjøbein i ny prøveordning Hentet fra Forsvarets intranett
- Hauan, G.-A. (2013). *Hvordan påvirker elementer i organisasjonskultur og ledelsesatferd hverandre?* Master, Høgskolen i Østfold, Halden.
- Haugen, M. F. (2016). *Ordning for militært tilsatte – endret maktbalanse? En kvalitativ undersøkelse om en potensiell forandring i den uformelle maktbalansen på troppsnivå i hæren etter innføring av ordning for militært tilsatte*. Bachelor, Krigsskolen, Oslo.
- Hofstede, G. (2012). Cultural compass; Compare countries. Hentet 27. sep. 2016 <https://geert-hofstede.com/countries.html>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures an organizations; Software of the mind*. USA: McGraw-Hill.
- Hærens sersjantmajor. (2015). 28. aug 2015; Møte mellom grenene. Hentet fra <https://www.facebook.com/norarmycsm/posts/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Inføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg. Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johansen, R. B. (2013). *"The impact of military identity on performance in the Norwegian armed forces"*. PhD, University of Bergen, Bergen.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2012). *Fundamentals of strategy* (2 utg.). England: FT Press.
- Kingsrød, S. H. (Ikke publisert). *Ikke avklart*. PhD.
- Kjerstad, H. O., & Pettersen, M. H. (2016). OMT - Roller i endring Hentet fra <http://www.docfoc.com/omt-roller-i-endring>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyling* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Langslet, G. J. (2003). *LØFT; Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning* (Vol. 6). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- 
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis; Læring og utvikling i organisasjoner* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Luftforsvarets sersjantmajor. (2015). 28. okt 2015; Utlysning av fire toppstillinger. Hentet fra <https://www.facebook.com/Luftforsvarets-sersjantmajor-937406936328417/>
- Mathisen, O. H. (2016). Kommentar til Konvertering til OR Hentet fra Forsvarets intranett
- Moskos, C. C. (1988). Institutional and Occupational Trends in Armed Forces. I C. C. Moskos & F. R. Wood (Red.), *The Military; More than just a job?* Washington: Pergamon-Brassey's International Defense Publishers.
- Myge, J. E. (2016). *Ordning for militært tilsatte; En studie i militærordningens påvirkning på forsvarets ledelsesfilosofi*. Bachelor, Krigsskolen, Oslo.
- NATO. (2009). Campaign news digest, january 2009 Hentet fra [http://www.campaignmilitaryenglish.com/news-digest/2009/cnd\\_january\\_2009\\_final.doc](http://www.campaignmilitaryenglish.com/news-digest/2009/cnd_january_2009_final.doc)
- Oseberg, C. (2016). Konvertering til OR Hentet fra Forsvarets intranett
- Oslo Business Forum. (2016). Omstilling og lederskap. Hentet fra <http://obforum.no/lederskap/omstilling-og-lederskap/>
- Patel, R., & Davidsson, B. (1995). *Forskningsmetodikkens grunnlag; Å planlegge, gjennomføre og rapportere en undersøkelse*. (Oversatt av Finn B. Larsen). Oslo: Universitetsforlaget (Originalutgave utgitt i 1994).
- Pedersen, B. D., & Gabrielsen, R. (2013). *Kompetansestyring i et moderne Forsvar; Hvordan er kompetanseplanleggingen på strategisk nivå koblet til øvrige strategier og fremtidige kompetansebehov i Forsvaret?* Master, Universitetet i Tromsø, Oslo. Hentet fra <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5822/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Royal Netherlands Army. (2009). *Policy vision concerning the NCO in the Royal Netherlands Army*.
- Schartum-Hansen, T. (2016). *Ordning for militært tilsatte; En studie om maktallokering som følge av implementeringen av spesialistkorpset*. Bachelor, Krigsskolen, Oslo.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse; Er kulturendring mulig?* (Oversatt av Ketil Arnulf og Herman Brun). Oslo: Libro forlag (Originalutgave utgitt i 1985).
- Sjøforsvarsstaben. (2014a). *Sjøforsvarets implementering av ny militær ordning (NMO)*. (DL2013005382-051 (vedl 1)). Bergen.
- Sjøforsvarsstaben. (2014b). *Sjøforsvarets utredning av hvordan innføring av et OR-system best kan implementeres i egen DIF*. (DL2013005382-051). Bergen.
- Sjøforsvarsstaben. (2015a). Innfasing av ordning for militært tilsatte i Sjøforsvaret Hentet fra Forsvarets intranett
- Sjøforsvarsstaben. (2015b). *Ordning for militært personell; utvikling og approbering av gradsmerker og benevnelser - innspill fra Sjøforsvaret*. (DL2013005382-078). Bergen.
- Skogstad, A., & Einarsen, L. A. (2000). Organisasjonskultur - et system av konkurrerende verdier. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Solberg, A. (1996). Erfaringer fra feltarbeid. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2 utg., Vol. 3). Oslo: Universitetsforlaget.
- Story, T. (2016). *Videreutvikling av fellesoperativ doktrine tilpasset ordning for militært tilsatte; En studie om videreutvikling av Forsvarets fellesoperative doktrine burde være praktisk eller kulturelt rettet* Bachelor, Krigsskolen, Oslo.
- Støvne, K. J. (2016, 23. sep. 2016). Sersjantene kommer. *Vi Menn* (34/2016), 28-33.
- Sund, B. (2016, 04. aug 2016). En leksjon i ledelse, *Bergens Tidene*. Hentet fra <http://www.bt.no/btmeninger/kronikk/En-leksjon-i-ledelse-311810b.html>

- 
- Sæter, J. (2016). *Troppssjefens troverdighet i ordning for militært tilsatte; En kvalitativ studie om hvilken kompetanse som i størst grad er tillitsskapende hos troppssjefer*. Bachelor, Krigsskolen, Oslo.
- Tallerås, C. (2015). Nyhetsbrev nr 1; Kjære kolleger Hentet fra Forsvarets intranett
- Tallerås, C. (2016). Nyhetsbrev nr 3; Spesialistene kommer på plass Hentet fra Forsvarets intranett
- Verving; militærvesen. (2009, 15 feb). I store norske leksikon. Hentet 13 nov, 2016, fra <https://snl.no/verving%2Fmilit%C3%A6rvesen>
- Watne, M. (2015). Mer tid til sjøs *Militærordningen* (s. 8). Oslo: [Forsvarsstaben].

---

## **Vedlegg A: Invitasjonsskriv**

Invitasjonsskrivet ble sendt ut til mulige respondenter i tillegg til at det ble opprettet telefonisk kontakt med adressatene. Dette for å sikre en god og rask koordinering av møtetidspunkt. Samtykkeskjemaet ble i tillegg til å være vedlagt invitasjonsskrivet, også medbrakt til møtene. Samtlige deltakere signerte samtykkeskjemaet.



Jon Erling Johansen

1 av 2

Dato 2016-08-16 Referanse  
Tidligere dato Tidligere referanse

Til  
Forsvarsstaben, Personellavdelingen  
Sjøforsvarsstaben, Personellavdelingen  
Norges Offisersforbund  
Krigsskoleutdannede offiserers landsforening  
Befalets Fellesorganisasjon

Kopi til

## Ny militærordning - Teori møter virkelighet

### 1 Bakgrunn og formål

Mitt navn er Jon Erling Johansen, og jeg er pt. masterstudent på Forsvarets høyskole (FHS). Jeg har bakgrunn fra HR-området i Forsvaret, og har valgt å behandle innføringen av ny militærordning med særlig vekt på Sjøforsvaret i min masteroppgave.

Min oppgave vil bygge på teori, men også kvalitative undersøkelser i form av gruppeintervju vil inngå i datagrunnlaget. For å sikre at jeg får det datagrunnlaget jeg trenger, har jeg valgt å anmode om å få intervjuere representanter fra personellavdelingene i Forsvarsstaben (FST) og Sjøforsvarsstaben (SST), samt de militære arbeidstakerorganisasjonene (ORG) på de respektive nivåene. Det er ønskelig at gruppene består av fire til fem personer som har vært/er involvert i implementeringen av militærordningen. Jeg håper at FST, SST og ORG ser nytten i å delta i denne studien, og at dere har mulighet til å bidra i en travel hverdag.

### 2 Hva innebærer deltakelse i studien?

Gruppeintervjuene vil bli gjennomført medio september – nærmere tidspunkt vil avtales utfra ledig tidspunkt. Intervjuet vil ta anslagsvis én til to timer. Gruppeintervjuet vil være delvis strukturert og dreie seg om implementeringen av militærordningen. Data vil bli registrert ved bruk av opptaker og notater. All data vil bli anonymisert slik at enkeltindividet ikke vil kunne tilskrives uttalelser, men gruppen den enkelte representerer (om ikke annet avtales spesielt).

Masteroppgaven skal etter planen leveres 2016-11-28 og vil bli publisert via FHS' hjemmesider.

### 3 Kontaktdetaljer

Ved spørsmål til studien, og for å avtale tidspunkt for intervju kan jeg kontaktes på e-post: [jonjohansen@fhs.mil.no](mailto:jonjohansen@fhs.mil.no) og telefon 924 70 604. Min veileder under oppgaveskrivingen er Anders Sookermany ([anders.sookermany@nih.no](mailto:anders.sookermany@nih.no)).

Vedlagte samtykkeskjema<sup>A</sup> bes signert og medbrakt til intervjuet.

Postadresse  
Nyveien 26  
1430 Ås

E-postadresse  
[jonjohansen@fhs.mil.no](mailto:jonjohansen@fhs.mil.no)

Mobil  
+47 924 70 604

Dokumentets filbane

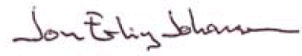
Vedlegg  
1

---

2 av 2

---

Med vennlig hilsen



Jon Erling Johansen  
Orlogskaptein  
Student FHS

---

## Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien "Ny militærordning - Teori møter virkelighet", og er villig til å delta i gruppeintervju.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, avdeling og dato)

---

## Vedlegg B: Intervjuguide

Gruppeintervjuene ble gjennomført som et semistrukturerte gruppeintervjuer etter den samme intervjuguiden. Gruppeintervjuene ble gjennomført slik:

---

Gruppe:	Forsvarsstaben (FST)
Tidspunkt:	2016-09-09, kl 1200-1400
Sted:	FSTs lokaler, Grev Wedels plass 9, Oslo
Bestående av:	Jens Waagø og Siri Schjøllberg

---

Gruppe:	Militære arbeidstakerorganisasjoner på sentralt nivå (ORG SENTR); Befalets Fellesorganisasjon, Norges Offisers Forbund og Krigskoleutdannende offiserers landsforening
Tidspunkt:	2016-09-13, kl 1200-1400
Sted:	Forsvarets høgskole, bygn 10, Akershus festning, Oslo
Bestående av:	Tom Skyrud, Torbjørn Bongo og Kim Sabel

---

Gruppe:	Sjøforsvarsstaben (SST)
Tidspunkt:	2016-09-20, kl 1230-1430
Sted:	SSTs lokaler, Haakonvern, Bergen
Bestående av:	Audun Standnes, Trond Sjursen, Mette Strengen Melsås og Eirik Sande

---

Gruppe:	Militære arbeidstakerorganisasjoner på lokalt nivå (ORG LOK); Befalets Fellesorganisasjon, Norges Offisers Forbund og Krigskoleutdannende offiserers landsforening
Tidspunkt:	2016-09-20, kl 1200-1430
Sted:	ORG Ls lokaler, Haakonvern, Bergen
Bestående av:	Tor Erik Eide, Thor Manum og Kjartan Sildnes

---

## Gruppe:

Tidspunkt:

Sted:

Bestående av:

Mitt navn er Jon Erling Johansen, og jeg er pt. masterstudent på Forsvarets høgskole (FHS). Jeg har bakgrunn fra HR-området i Forsvaret, og har valgt å behandle innføringen av OMT med særlig vekt på Sjøforsvaret i min masteroppgave.

Min oppgave vil bygge på teori, men kvalitative undersøkelser i form av gruppeintervju vil inngå i datagrunnlaget. For å sikre at jeg får det datagrunnlaget jeg trenger, har jeg valgt å intervju representanter fra personellavdelingene i Forsvarsstaben (FST) og Sjøforsvarsstaben (SST), samt de militære arbeidstakerorganisasjonene (ORG) på de respektive nivåene.

Bakgrunnen for å plukke ut dette utvalget grupper, er at min antakelse er at de respektive staber vil kunne uttale seg om implementeringsprosessen fra sitt ståsted, mens arbeidstakerorganisasjonene vil kunne uttale seg om hvorledes prosessen er blitt mottatt og har virket i organisasjonen. Oppgaven min vil kunne bidra til å avdekke hvorvidt Forsvaret og Sjøforsvaret har oppfylt de forutsetningene som skal til for å oppnå en god implementering. Før vi går videre, ønsker jeg raskt å kartlegge hvor prosessen står.

## Kotters 8 steg (Kotter, 1996 , min oversettelse):

- 1 Etabler en felles forståelse av krise
  - 2 Dann en ledergruppe med nok styrke og evne til å jobbe i team
  - 3 Utvikle en visjon og strategi
  - 4 Kommuniser visjonen og strategien
  - 5 Fjern hindringer og bemyndige individene i organisasjonen
  - 6 Sett opp delmål og belønn disse, oppnå seire underveis
  - 7 Konsolider måloppnåelse og benytt dette til å utvikle organisasjonen videre
  - 8 Befest endringen i kulturen
- 
- 9 Hva skal kjennetegne kulturen i henholdsvis OR- og OF-søylen?  
Idealisme (Johansen, 2013, s. 19)  
Profesjonalisme (Johansen, 2013, s. 20)  
Individualisme (Johansen, 2013, s.22)
  - 10 Hvordan tilrettelegges møtepunktet mellom disse kulturene?

## Cultural web (Johnson, Whittington, & Scholes, 2012, s. 99, min oversettelse)

- 11 Organisatorisk struktur
  - a) Hva er de formelle og uformelle strukturene?
  - b) Hvor rigide er strukturene?
  - c) Hvor hierarkiske er strukturene?
  - d) Oppfordrer strukturene til samarbeid eller konkurranse?
  - e) Hvilke maktstrukturer støtter de opp om?
- 12 Kontrollsystemer
  - a) Hva er det som blir monitorert og kontrollert tettest/oftest?
  - b) Hva etterstrebes - belønning eller straff?
  - c) Er kontrollbehovet begrunnet i historie eller i nåværende strategier?
  - d) Preges systemet av mye eller lite kontroll?

---

### **13 Historier**

- a) Hvilke kjerneverdier blir reflektert i historiene?
- b) Hvilke historier blir oftest fortalt - f. eks. til de som er nye i organisasjonen?
- c) Hvordan gjenspeiler disse antakelser og tro (sannhet)?
- d) Med utgangspunkt i hvilke normer kan noen bli erklært "uortodoks"?

### **14 Symboler**

- a) Hvilke symboler, hendelser eller personer identifiserer personellet i organisasjonen seg med?
- b) Hvordan knyttes dette opp mot historiene som fortelles?
- c) Hvilke strategier blir presentert utenfor organisasjonen?

### **15 Maktstrukturer**

- a) Hvor er makten sentrert? (status/ressurskrav/maktsymboler)
- b) Hvem får ting til å skje?
- c) Hvem får ting til ikke å skje?

### **16 Ritualer og rutiner**

- a) Hvilke rutiner er det lagt vekt på?
- b) Hvilke har sitt utspring fra historien?
- c) Hvilken oppførsel blir fremelsket av rutinene?
- d) Hva er de viktigste ritualene?
- e) Hvilke antakelser og tro (sannhet) gjenspeiler disse?
- f) Hva vektlegges i opplæringsprogrammene?
- g) Hvor lett er det å endre ritualer og rutiner?