



## **Eksamen i Modul VII**

# **Bacheloroppgave**

### **Luftforsvarets mellomledere – Det usynlige bindeledd**

*“Hvordan kan Luftforsvarets tekniske mellomledere inkluderes i forankringen av OMT på avdelingene?”*

**av**

## **Kadett Georgian Lucian Gjerdrum**

**Antall ord: 10 884**

**Ikke/Godkjent for offentlig publisering**

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Opgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg( Vi) gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

**Dato: 18 – 01- 2020**

## Sammendrag

Denne oppgaven undersøker den nåværende inkluderingen av Luftforsvarets tekniske mellomledere, i organisasjonsendringen Omstilling militært tilsatte (OMT). Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan disse mellomlederne kan benyttes som ressurser for å forankre aksept for omstillingen på den respektive avdeling. Oppgavens problemstilling er derfor:

### **Hvordan kan Luftforsvarets tekniske mellomledere inkluderes i forankringen av OMT på avdelingene?**

For å forklare hvordan mellomlederne kan inkluderes, tar oppgaven utgangspunkt i teorier på mellomledere, emosjonelle reaksjoner på endring, og deretter medvirkning og informering. Disse teoriene benyttes for å først forklare individenes ståsted og oppfattelse av OMT. Deretter brukes medvirkning og informering for å beskrive deres nåværende inkludering, og hvordan denne kan forbedres.

Oppgaven benytter kvalitativ metode, der seks respondenter fra ulike tekniske fagfelt er intervjuet. Disse mellomlederne er henholdsvis fra to personellkategorier som oppstår i OMT, offiserer og spesialister. Personellkategoriene sammenliknes for å belyse fellestrekk og ulikheter på hvordan ordningen oppfattes.

Undersøkelsen viser forskjell hos mellomlederne i form av deres aksept til organisasjonsendringens intensjon. Alle respondentene i offiserskategorien er tilsynelatende positive, mens hos spesialistkategorien er flertallet negative. Graden mellomlederne inkluderes virker å være ulikt praktisert i avdelingene. Likheten blant respondentene er at alle beskriver informasjonskvaliteten som dårlig, og at deres mulighet for å medvirke ikke er tilstede. Det kan tolkes at mellomlederne som i størst grad aksepterer omstillingen, er de som blir minst påvirket av den. Ved å gå nærmere mellomledernes behov i form av informasjon og medvirkning, kan de bistå endringen som ressurser og dermed forankre OMT på deres avdelinger.

## Summary

This thesis examines the inclusion of the Royal Norwegian Air Force's technical branch middle managers, in the organizational change known as "Omstilling militært tilsatte" (OMT), which can be translated to "the restructuring of military ranks". The purpose of this study is to understand how these middle managers can serve as resources in the implementation process, in order to facilitate acceptance for the organizational change at their department. The thesis question is therefore:

*How can the Royal Norwegian Air Force's technical middle management be included in OMT, in order to facilitate acceptance from their personnel?*

In order to explain how their inclusion is achievable, the thesis includes known theories on middle management, emotional reactions to change, information distribution and contribution. The theories explain the managers' individual perceptions, and personal impressions of OMT. The amount of contribution and quality of information, elaborates their current inclusion in the organizational change, and how this could be improved.

Six respondents from different fields of maintenance were interviewed to form the basis of this qualitative study. These managers comprise of two separate personnel categories introduced by OMT, officers and specialists (also known as Other Ranks in NATO). The categories are compared in order to shed light on possible differences in the way they perceive the organizational change.

The results show differences in the degree of acceptance by the managers towards the organizational change. The officers seem to inhabit a positive view towards it, while the majority of the specialists regard it negatively. Their inclusion in OMT seems to differ, depending on their department. They describe common themes, such as the quality of information being lacking, and their possibility to contribute not being present. It does seem that the managers who accept the restructuring the most, are the ones least affected by it. Providing the respondents with information and means to contribute, would help in the process of accepting and stimulating the organizational change of their respective department. This would in turn facilitate the change, and make valuable assets of middle managers in the implementation of OMT.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Summary .....	3
1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Problemstilling .....	6
1.3 Aktualisering .....	7
1.4 Begrepsavklaring og avgrensning .....	7
1.5 Disposisjon .....	8
2. Teori .....	8
2.1 Mellomleder og endringsteori .....	8
2.2 Emosjonelle reaksjoner på forandingsprosesser .....	11
2.3 Informasjon og medvirkning .....	12
3. Metode.....	15
3.1 Valg av metode.....	15
3.2 Datainnsamlingsmetode og utvalg .....	16
3.3 Styrker og svakheter valg av metode.....	17
3.4 Etske forhold .....	18
4. Resultater.....	18
4.1 Offiserenes og spesialistenes emosjonelle reaksjoner .....	19
4.2 Inntrykk og emosjonelle reaksjoner .....	20
4.3 Informering.....	20
4.4 Medvirkningsgrad .....	21
5. Drøfting .....	21
5.1 Inntrykk og emosjonelle reaksjoner .....	21
5.1.1 Offiserene .....	21
5.1.2 Spesialistene .....	22
5.1.3 Sammenlikning.....	25
5.2 Informering.....	26
5.2.1 Offiserene .....	26
5.2.2 Spesialistene .....	28
5.2.3 Sammenlikning.....	29
5.3 Medvirkningsgrad .....	29
5.3.1 Offiserene .....	29
5.3.2 Spesialistene .....	31
5.3.3 Sammenlikning.....	32
6. Konklusjon .....	33

6.1	Avsluttende tanker.....	36
7.	Referanser.....	38
8.	Bildetekstliste .....	0
9.	Vedlegg .....	41

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Forsvaret iverksatte organisasjonsendringen omstilling for militært tilsatte (OMT) 1. januar 2016, og den skal være ferdig implementert innen 2020. Endringens implementerings- og milepælsplan forteller at OMT var ment å gjennomføres hurtig for å øke operativ evne, og unngå tap av kompetanse i innføringsprosessen. Hensikten med omstillingen var å forbedre Forsvarets styringsmuligheter innenfor kompetanse, rekruttering, og tid i stilling. De ansattes utdanning og karriere måtte derfor tilpasses for å legge opp til forbedringene (Forsvaret, 2015, s. 2). Dette medførte en forandring på det militære gradssystem med introduksjonen av personellkategoriene OF (offiserer) og OR (spesialister, konstabler og befal). Spesialistene har gradsspennt OR 1-9, der de befalsutdannede spesialistene er forbeholdt gradene OR 5-9. Offiserene har gradsspennt OF 1-9 og krever offisersutdanning i regi av landets krigsskoler (Forsvaret, 2015, ss. 3-5). Før OMT og siden 1975 var praksisen at militært ansatte med befalsskole fikk offisersgrader basert på ansiennitet, uten krav til krigsskoleutdanning (Källvik, 2017, s. 26). I denne oppgaven vil jeg fokusere på mellomledernivået, en posisjon som utsettes for krysspress fra både ansatte og topledere. Det er de som først plukker opp viktige signaler i organisasjoner og sitter nær den operasjonelle hverdagen (Karp, 2014, s. 142). Formålet er å undersøke hvordan mellomlederne i Luftforsvarets tekniske bransje inkluderes i organisatoriske endringer, og om deres oppfatning av OMT bidrar til å forankre den hos sine ansatte. Jeg ønsker å fordype meg i tematikken for at jeg, og mine fremtidige kollegaer vil berøres av OMT. Forhåpentligvis kan oppgaven bidra til å belyse hvordan omstillinger kan muliggjøres til det beste for Luftforsvaret og dets personell.

## 1.2 Problemstilling

Den tekniske bransjen er svært kunnskapstung, og en av Luftforsvarets største i personellantall. OMT vil påvirke Forsvarets personell i form av kompetansenivå, rekruttering, og videreutdanning. Å belyse mellomlederes oppfatning av organisasjonsendringer som OMT, kan øke forståelsen av effekten som innføringen har på avdelingene, og vil kunne tilrettelegge for de ansattes ivaretagelse. Konsekvensen av å ikke realitetsprøve teknikernes inntrykk av endringsprosessen, vil gjøre det utfordrende å skape aksept og forankre OMT, eller vurdere om den trenger justeringer. Problemstillingen lyder derfor som følger:

**Hvordan kan Luftforsvarets tekniske mellomledere inkluderes i forankringen av OMT på avdelingene?**

### 1.3 Aktualisering

OMT skulle tilpasses i 2018 og vil ferdigstilles innen 2020. Denne oppgaven kan derfor bidra til å øke beslutningsgrunnlaget for dem som jobber med innføringen. (Forsvaret, 2015, s. 18). Flyprodusenten Boeing har forespeilet at det globale behovet for flyteknikere innen 2038 er på omlag 769 000 (Aviation Technician Education Council, 2019). Instruktører på Luftforsvarets tekniske skole forteller at Europa alene trenger et antall mellom 100 000 og 200 000. Samtidig poengterer instruktørene at i Norge konkurrerer Luftforsvaret både med sivil luftfart, og oljeindustrien for å rekruttere og beholde teknikere (Halvari, 2019). På politisk nivå er det å ta vare på flyteknisk personell en uttalt prioritet, ettersom tilgangen på deres kompetanse har vist seg å være utfordrende (Huitfeldt & Bakke-Jensen, 2019). Dette betyr at undersøkelser som bidrar til forståelsen av hvordan Luftforsvarets tekniske personell oppfatter OMT er viktig, særlig dersom studiene bidrar til å beholde dem.

Forsvarsmateriell er en etat i forsvarssektoren som begynte prosessen med OMT i 2020. Luftkapasiteter er en av deres underavdelinger, og de har flere ansatte med bakgrunn fra Luftforsvaret, og leverer tjenester for Luftforsvaret (Forsvarsmateriell Luftkapasiteter, 2019, s. 6). For Forsvarsmateriell kan det være en styrke å få informasjon på hvordan OMT oppfattes av liknende organisasjoner, med tilsvarende personellgrupper.

### 1.4 Begrepsavklaring og avgrensning

Definisjonen på organisasjonsendring blir generell, og kan omhandle endring i organisasjonens oppgave, mål, strategi og teknologi. Det kan være endring i organisasjonens struktur, altså hvordan koordineringen av arbeidsoppgaver utføres. Samtidig kan det innebære endring i praksisen for kontroll og styring, eller hvordan personellet belønnes. Endringer i kultur medfører endring i grunnleggende antakelser, normer og verdier. Eventuelt kan endringer omhandle personellforvaltning, og prosesser innenfor produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 386). Forsvaret er en stor organisasjon med avdelinger som organiserer seg selv, og har endringer som er konstante og kumulative. OMT kan derfor kategoriseres som en kontinuerlig og inkrementell endring, med langsiktig tilpasning gjennom sykliske prosessuelle grep (Karp, 2014, s. 147). Den beskrives av Sersjantmajor Rune Wenneberg som en av de største kulturendringene i Forsvarets historie, og innebærer flere endringer i struktur og praksis (Wenneberg, 2016).



Intervjuene var gjennomført mellom august og oktober 2019. Det vil si at respondentenes uttalelser gjenspeiler perioden, og oppgaven tar ikke høyde for justeringer i omstillingen gjort i etterkant. Dette kan være utgivelsen av «Policy til bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret», som forteller hva Luftforsvaret ønsker å oppnå med offisers- og spesialistkorpset (Luftforsvaret, 2019, s. 3). Oppgaven er likevel relevant ettersom innføringsarbeidet startet januar 2016, og respondentene har over 3 års erfaring med endringen (Forsvaret, 2015, s. 9). Tilførselen av ressurser i form av personell- og kompetanse anses som den største trusselen for Luftforsvaret, og vil ikke undersøkes i oppgaven (Henriksen, 2019, s. 9). Dette kan påvirke resultatene, ettersom lav bemanning og teknikerflukt har vært utfordring, og merkes i anskaffelsen og introduksjonen av flere nye flysystemer (Heieraas & Stokkeland, 2017, s. 345).

## 1.5 Disposisjon

Etter innledningen vil teorikapitlet presenteres, og følges opp med kapitlet som belyser oppgavens metode. I resultat kapitlet vil funnene fra undersøkelsen presenteres, der disse funnene drøftes opp mot teori i det påfølgende kapittel. Til slutt vil problemstillingen besvares og oppgaven konkluderes.

## 2. Teori

Oppgavens teori er valgt på bakgrunn av utvalgets respondenter og oppgavens tematikk. Dette er henholdsvis organisasjonsteori som omhandler mellomledere og endringsteori. Videre skal oppgaven belyse hvordan mellomlederne oppfatter endringen, noe som medfører teori om mellomledere og emosjonelle reaksjoner på endring. Til slutt benyttes informasjon- og medvirkningsteori for å utbrodere hva som kan ha forårsaket deres oppfatninger og reaksjoner.

### 2.1 Mellomleder og endringsteori

Mellomlederne er som regel nære virksomhetens marked, teknologiutvikling, leverandører og samarbeidspartnere. Mellomledere er på grunn av sin nærhet, naturlige endringsagenter (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 387). Nærheten gir de muligheten til å forstå og vurdere risikoer, og dermed foreslå endringer dersom organisasjonskulturen tillater det. Suksessen i endringsprosjekter koples opp mot mellomledernes evne til å omforme toppledernes ønsker,

til operasjonell endring. Det er særlig viktig at mellomlederne er eksplisitte i sin lojalitet til endringen, og at de evner å være rollemodeller. Dette krever at mellomlederne klarer å balansere og forhandle roller, det innebærer endringspress fra toppen og at de ansatte mestrer ny praksis. Disse mellomlederne bør være demokratiske og relasjonsorienterte i ledelsesutøvelsen, samtidig som de ser mulighetene i endringene (Karp, 2014, s. 142).

De ansatte er mennesker som naturligvis håper på at ting blir bedre. Håp er en drivkraft som gjør håndtering av motstand enklere, og det er viktig å skille mellom urealistisk utopi og håp. Når mennesker har behov for å projisere sin utrygghet på en lederrolle trenger de håp (Karp, 2014, s. 140). Utrygghet, ustabilitet og motstand er rammebetingelser for endring, og lederens evne til å bearbeide motstanden er viktigere enn å kunne motivere. Endring inneholder friksjon, og håndteres best ved konfrontasjon (Karp, 2014, s. 137). Å være en rollemodell er en dyd innenfor lederskap. Rollemodellering skaper følelser av tiltrekning, beundring eller identifikasjon med ledere, noe som gir grobunn for gode relasjoner, eller det motsatte dersom det ikke skjer. Rollemodellering betyr at lederne må gjøre hva de selv sier. Halvparten av endringsinitiativer mislykkes da topplederne ikke klarer å være rollemodeller, eller fordi personellet i organisasjonen yter motstand. Tydelighet i roller, grenser, og forutsigbarhet gir trygghet for medarbeiderne. Det samme gjelder tydelighet, mål og forventninger (Karp, 2014, ss. 203-204).

Organisasjonsendringer består av beslutningsprosesser som innehar fire faser. Den første fasen er at en endring må iverksettes eller forventes. Den er gjerne på bakgrunn av krefter utenfor selve organisasjonen og må tas høyde for. Eksempler kan være etterspørsel etter tjenester, ny teknologi, endring i eksterne maktforhold, eller nye reguleringer fra offentlig myndighet. Den andre fasen er at de gjennomførte eller kommende endringene analyseres, og mål fastsettes for hvordan organisasjonen forholder seg endringene. Den tredje fasen er at de fastsatte målene analyseres og krever handlingsplaner for å møte utfordringene. Dette kan være å identifisere strategier innenfor struktur, kultur og personalpolitikk som er tilpasset endringen, og det beste alternativet velges. Den fjerde fasen er at endringen iverksettes ved hjelp av valgte strategier. To forhold som er svært viktig i endringer, er at endringsbehovet må synliggjøres, og motstanden fra de ansatte må håndteres (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 387-388).

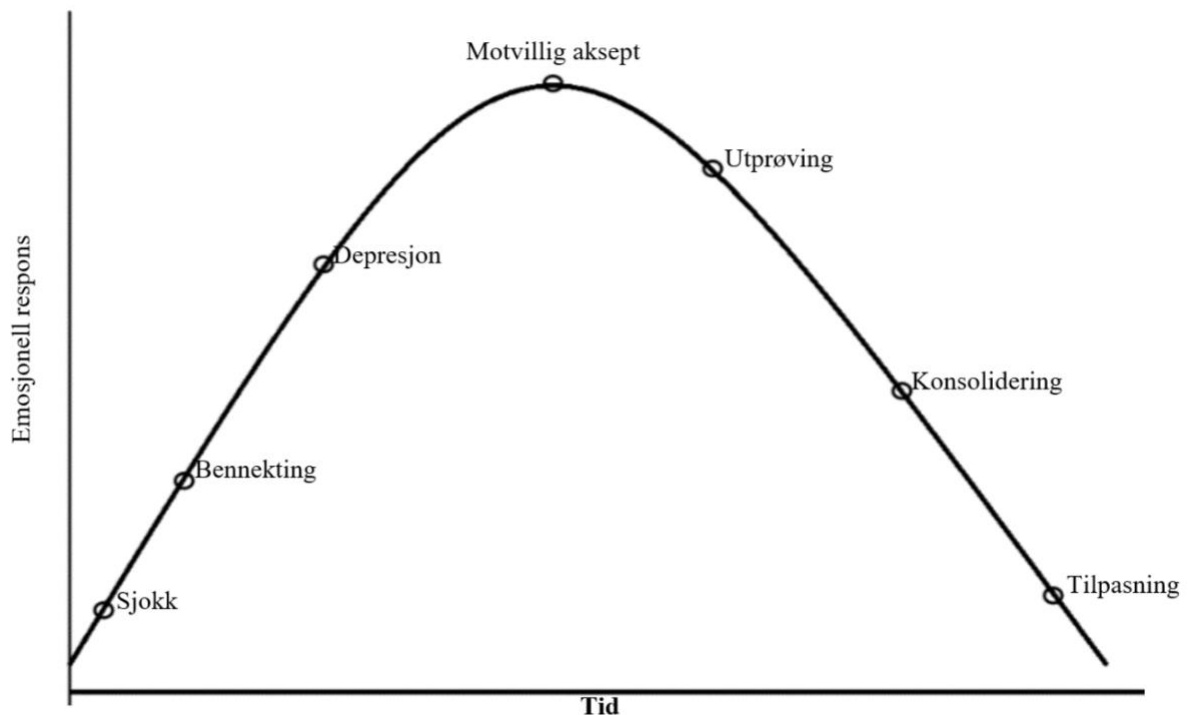
Motstand kan være viktig for å bidra til at organisasjonens mål realiseres. Dette kommer av at endringsprosessene ikke er grundig gjennomtenkte, og motstand kan medføre åpen debatt der viktig informasjon og innspill kommer fra de ansatte. Motstand vil kunne vise hvordan endringen bør tilpasses og justeres opp mot de tidligere nevnte strategiene for endring. Den kan også være destruktiv, der enkelte grupper jobber for sine særinteresser fremfor organisasjonens beste. Destruktiv motstand må håndteres slik at endringen lykkes. Eksempler på håndtering av motstand kan være å informere tidlig, synliggjøre hvorfor endringene er nødvendige, og involvere medarbeiderne. Dette kan redusere usikkerhet, avklare misforståelser og fremme oppslutning rundt endringene. Motstand kan håndteres med endringsagenter for å utvikle positive relasjoner, bygge tillitt, og skape aksept for endringen. Å fremme oppslutning rundt endringene ved å benytte prosedural rettferdighet<sup>1</sup> i gjennomføringen av tiltakene, kan virke positivt. Motstand kan håndteres ved å benytte relasjonen mellom endringsagentene og de som berøres av endringene. Tiltakene dreier seg om å utnytte medarbeidernes behov, være bevisst deres forventninger, fremme kommunikasjon og skape erkjennelse om et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 396).

Omstillinger som utfordrer organisasjonens dypstruktur møter ofte motstand når de ansattes sosiale strukturer, behov og identitet utfordres. Dette har sammenheng med forskjellen på en organisasjons formelle og uformelle struktur, det vil si at jo mer endringene utfordrer de uformelle strukturene, desto mindre er sannsynligheten for at gjennomføringen lykkes. Dersom endringens krav er for store for det enkelte individ, er sannsynligheten liten for suksess. Noen forskningsfunn viser at maktforhold i organisasjoner fungerer i det skjulte, der det er iboende drivkrefter som tilstreber økonomisk overskudd og makt. Organisasjoner vil derfor ikke ivareta sitt personells følelser eller utviklingsbehov uten videre, men gir inntrykket av at de er opptatt av det. Teorien som vedrører organisatorisk endring er angloamerikansk dominert, med fokus på styring, måling, systemer og formelle strukturer. Teoriene er ikke bygd ut fra særnorske forhold, der kultur for individ, medbestemmelse, likeverd og avveining mellom eier og ansatte, er viktige verdier. (Karp, 2014, s. 136)

---

<sup>1</sup> Oppfatningen av at autoritetspersoner initierer prosesser eller tar rettferdige valg. Dersom de ansatte føler seg behandlet rettferdig, oppfattes autoriteten legitim og oppnår respekt. Dette gjelder selv om beslutningene er uhensiktsmessige eller går på bekostning av de ansatte (GOV.UK, 2019).

## 2.2 Emosjonelle reaksjoner på forandringsprosesser



Figur 1 Emosjonelle reaksjoner (Irgens, 2011, s. 35)

Figuren ovenfor viser syv faser på hvordan uforberedte forandringer konfronteres, der fasene er som følger: det første møtet med endringen gir gjerne sterk overraskelse, *sjokk*. Dette etterfølges av fasen *bennektning*, der reaksjonen kan være at enkelte saboterer for endringen eller tror at den går over. Den tredje er *depresjon*, og individet kan oppleve at forandringen ikke lar seg kontrollere. Noen kan melde seg ut eller trekke seg tilbake i denne fasen. Den fjerde karakteriseres av *motvillig aksept*, der de ansatte skjønner at endringen kommer uansett, uavhengig om den godtas. Den femte er *utprøving*, hvor nye arbeidsmåter eller organisasjonsmetoder testes. Den sjette er *konsolideringsfasen*, der de nye rutinene og arbeidsmåtene læres slik at de kan mestres. Den syvende og siste fasen er *tilpasning* der det er aksept for endringen, og det jobbes med forandringene istedenfor mot dem. Modellen viser reaksjonsfaser på hvordan individer reagerer på uforberedte forandringer, og belyser et mønster som er lett å forstå og som er gjenkjennelig. Modellen tar ikke høyde for at forandringsprosesser oppfattes ulikt fra person til person, og prosess til prosess. Samtidig belyser den ikke at de med makt i forandringsfasene, kan tilrettelegge for at prosessene blir demokratiske og basert på medvirkning og informasjon (Irgens, 2011, s. 36). Jacobsen & Thorsvik tar opp de samme fasene og kaller dem for «motstand mot endring». Forandringer møtes ofte ved motstand, særlig dersom de kommer på rekke med tidligere endringer. Den kumulative effekten av gjentatte endringer svekker oppslutningen rundt dem, og motstand er

en rasjonell reaksjon fra individer og grupper. Det behøver altså ikke være en dysfunksjon, og vil i flere tilfeller ha utgangspunkt i at enkelte forsvarer noe som er kjent eller anses som riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 391-392). *Emosjonell respons* benevnelsen kan misforstås, derfor vurderer jeg at kurven i figuren illustrerer en høyde som individet bestiger. Når fasen *motvillig aksept* oppnås, håndteres endringen lettere. Kurven emosjonell respons kunne derfor hatt benevnelsen emosjonell styrke.

Denne teorien som presenteres av Irgens (2011) samt Jacobsen & Thorsvik (2016), likner på Kübler-Ross modellen, og brukes ofte av toppledere for å forstå de ansattes reaksjoner i organisasjonsendringer. Den inneholder de syv fasene nevnt tidligere, men kurven er annerledes enn den i figur 1. Kübler-Ross modellen poengterer at det er normalt for de ansatte å gå fram og tilbake mellom fasene, og forteller ikke hvor godt endringsprosessen styres av ledelsen (University of Sussex, 2020). Sjokk og depresjon er sterke ord for å beskrive hvordan en person kan reagere på endringer. De gir likevel mening når en vet at Elizabeth Kübler-Ross baserte teorien på undersøkelser av terminale pasienter, og satt navn på reaksjoner som påvirker individer som håndterer dødsfall (Utforsk Sinnet, 2018). Flere studier har undersøkt om teorien har sammenheng med hvordan endringer i organisasjoner håndteres, og funnet ut at det er korrelasjon med ansattes reaksjon og fasene beskrevet. Dette gjelder spesielt når ansatte må avlære gamle måter å utføre oppgaver, for så å lære seg nye. Noen forandringer krever ikke læring og avlæring, og kan medføre at organisasjonen og individene ikke påvirkes i særlig grad (Wilkinson, 2020).

### 2.3 Informasjon og medvirkning

Informasjon og medvirkning er to faktorer som innebærer stort ansvar for ledere, og som bør tas stilling til i endringsprosesser (Irgens, 2011, s. 36). De ansattes opplevelse av disse faktorene har betydning for holdningen til de forsøkte endringene. Informasjon og medvirkning er faktorer som innvirker på hverandre, den ene forutsetter den andre.

Fremtidsplaner er gjerne meget viktige for de ansatte, og når toppledelsen planlegger endringer har de ansatte behov for informasjon. Lederne forventes å uttale seg angående endring og formidle organisasjonens mål. Ledernes atferd, det de sier og gjør, og samsvar mellom sier og gjør tolkes av de ansatte. Det betyr at en leder aldri må undervurdere sine handlinger som informasjon (Irgens, 2011, s. 39).

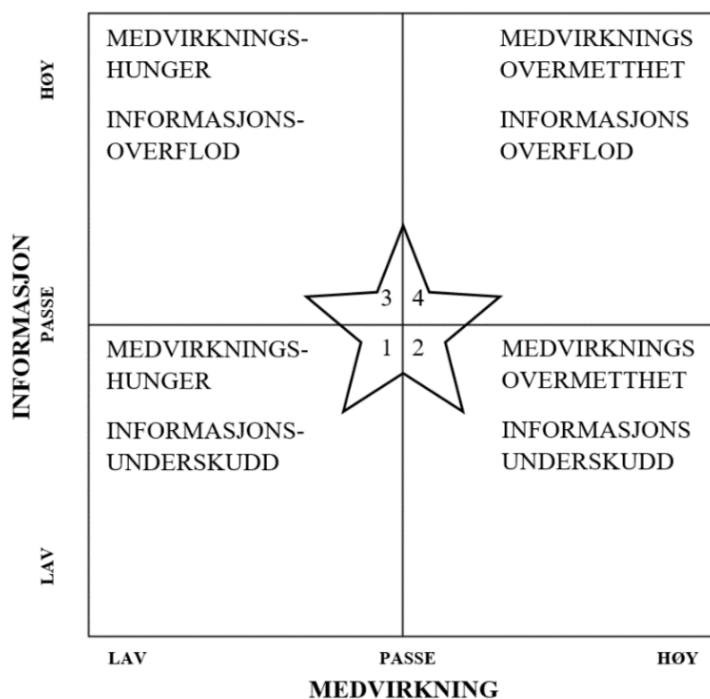
Informasjon må komme i riktig tid, kvalitet og målgruppe for å sikre produktivitet i en organisasjon. *Informasjonsunderskudd* skjer når en medarbeider får mindre informasjon enn sitt ønske og forventning. Det kan føre til stress symptomer som angst, spenning og fysiske smerter. Informasjonsunderskudd over lengre tid kan minske selvfølelse, skape forvirring og i ekstreme tilfeller skape virkelighetsforvrengning. Innenfor en organisasjon er det ikke uvanlig med informasjonsunderskudd, men det kan føre til at arbeiderne former sin egen informasjonsflyt. Det vil si forestille seg hva som kommer til å skje, dagdrømme, tyr til fluktmekanismer eller rykter. Rykter er gjerne en erstatning for manglende kommunikasjon, og kan være der de fleste medarbeidere får informasjon. Dette kan føre til klikkdannelser, utvidelser og utnytting av personlige nettverk. En mellomleder omformer strategiene fra toppledelsen til operativt arbeid, og kan befinne seg i en vanskelig posisjon innenfor informasjonsbehandling. Behovet for informasjon er gjerne større på lavere nivå, og dersom toppledelsen ikke holder mellomlederen informert, kan det føre til at mellomlederen spilles dårlig. Resultatet kan være en lojalitetskrise for mellomlederne overfor toppledelsen (Irgens, 2011, s. 40).

*Informasjonsoverflod* foregår der informasjonstilgangen er større enn det de ansatte kan bearbeide. For mye informasjon kan skape liknende stress symptomer som informasjonsunderskudd, som forvirring og frustrasjon. Ved informasjonsoverflod vil det kunne medføre at de ansatte sier de ikke får nok informasjon, dette kommer av at den vesentlig informasjon er vanskelig å skille ut fra den uvesentlige. Det vil deretter øke frustrasjon og forvirring. For ledere betyr dette at løsningen på informasjonsunderskudd ikke er å la informasjon flyte fritt, men heller tilpasse mengden slik at den er tilrettelagt individuelle ønsker, behov og forventninger. Et velutviklet og vedlikeholdt kommunikasjonsnettverk er viktig, for å få tilstrekkelig informasjon til riktig tid i ledelsesarbeid (Irgens, 2011, s. 42).

Det er en antagelse at de fleste mennesker ønsker muligheten for å påvirke sin fremtid og samtid (Karp, 2014, s. 141). Endringsprosesser krever at lederne har et godt forhold til kommunikasjon og medvirkning. Medvirkning gir tilgang til informasjon, og tilrettelegger for læring hos de ansatte og organisasjonen (Irgens, 2011, s. 44). Følelsen av å bidra i en vellykket endring vil skape eierfølelser til endringsprosessen, og er derfor avgjørende i formingen av organisasjonsmedlemmers holdninger til forandringen. Medvirkning innebærer

planlegging, beslutningstaking og iverksetting, og har en klar sammenheng med jobbtilfredshet, fravær, gjennomtrekk, stress og for at endringstiltak skal lykkes. Det er derfor sentralt at ansattes medvirkning ivaretas av ledere som ønsker resultater, men er ikke en garanti for måloppnåelse. En oppfatning er at medvirkning er ubetinget positivt, men det ideelle er for den enkelte er å delta på nivået en selv ønsker og forventer. Denne situasjonen kalles medvirkningstilfredshet (Irgens, 2011, s. 43).

Dersom de ansatte inkluderes utover sitt ønske, kan det medføre *medvirkningsovermetthet*, øke deres stress, og minske produktivitet. Eksempler på dette er individer som trekkes inn i utvalg og komitéer mot egen vilje, og føler seg fanget av, eller som et alibi for ledelsens endringstiltak. På motsatt side av skalaen kan *medvirkningshunger* oppstå når medarbeidere forventer, og ønsker større deltakelse i en prosess enn det som er tilfellet. Arbeidere med medvirkningshunger i en organisatorisk endring kan uttrykke følelser av frustrasjon, stress og oppgitthet. De ansatte føler seg tilsidesatt, og forsterker misnøyen med hverandre på grunn av et forvitrende arbeidsmiljø. Dersom disse konsekvensene ikke tas høyde for, vil endringstiltakene trues og langtidsvirkningene blir alvorlige. Følgende matrise kan brukes for å vise fallgruver og muligheter i endringsprosessen (Irgens, 2011, s. 44).



Figur 2 MI-modellen (Irgens, 2011, s. 45)

MI-modellen (Medvirkning og informasjon) vist i figur 2 illustrerer utfordringer og fallgruver i kvadrantene, og identifiserer krysningspunkter der kommunikasjon og medvirkning er i henhold til medarbeidernes forventninger og ønsker. Å identifisere idealpunktet mellom de fire er i praksis ikke mulig. Derfor er hensikten å bevisstgjøre problematikken, ved å iverksette en prosess så nært opp til idealpunktet som mulig. Formelle analyser bør foretas, som intervju, spørreundersøkelser og personlige intervju, men flere ledere mener det er tilstrekkelig med intuisjon og teft (Irgens, 2011, ss. 45-46).

## 3. Metode

### 3.1 Valg av metode

Metode er hvordan en velger å frembringe informasjon om empirien, eller virkeligheten. Den vitenskapelige metoden er en måte spørsmål stilles for å samle informasjon (Jacobsen, 2000, s. 13). Formålet med oppgaven er å samle empiri fra mellomledere i Luftforsvarets tekniske bransje og analysere den mot relevant teori. Dette skal deretter benyttes for å besvare problemstillingen. Det er i hovedsak to strategier innenfor valget av metodisk datainnsamling. Den ene er *deduktiv*, altså «teori til empiri», som består av å skape forventning om virkeligheten basert på tidligere teorier for å se om empiri stemmer med forventningene (Jacobsen, 2000, s. 28). Den andre er *induktiv* og er den motsatte, det vil si fra «empiri til teori», der en møter virkeligheten med tilnærmet åpent sinn for å samle relevant informasjon og systematisere empirien (Jacobsen, 2000, s. 28). Induktiv tilnærming er valgt ettersom oppgavens formål er å utforske kunnskap der det er lite forhåndskunnskap.

Datainnsamlingens strategi er bestemmende for valget av kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvantitativ data er empiri i form av tall, mens kvalitativ er i form av ord (Jacobsen, 2000, s. 110). Deduktiv strategi krever en kvantitativ metode i form av statistiske teknikker. En induktiv strategi krever kvalitativ metode i form av intervju, observering eller dokumentanalyse. En kvalitativ tilnærming viser nyanser i beskrivelsene av hvordan mennesker forstår og tolker situasjoner (Jacobsen, 2000, s. 110). Formålet med denne oppgaven er å fordype seg på forholdet mellom undersøkelsesenheten, Luftforsvarets tekniske bransje og mellomlederne involvert. På bakgrunn av fokuset i detaljer og nyanser falt valget på kvalitativ metode.



Oppgaven skal sammenlikne resultatene mellom offisers- og spesialistsiden i Luftforsvarets tekniske bransje. Derfor har oppgaven et komparativt design, der variabelen er mellomledernes personellkategori (Jacobsen, 2005). Dette betyr at den valgte metoden er kvalitativ, med en induktiv strategisk tilnærming og komparativt design.

### 3.2 Datainnsamlingsmetode og utvalg

Metoden for datainnsamling gjøres via åpne dybdeintervju med enkeltpersoner. Individuelle intervju egner seg best når få enheter undersøkes, og en er interessert i hva det *enkelt individ* sier (Jacobsen, 2005, s. 142). Åpne dybdeintervju var derfor hensiktsmessig for å få frem respondentenes subjektive oppfatning, og inntrykk fra deres opplevelse av OMT. På de intervjuene som foregikk ansikt til ansikt var diktafon benyttet for å fokusere på respondentens kroppsspråk, og ikke på å skrive notater (Jacobsen, 2005, s. 148). Intervjuene var primært gjennomført med intervjuer og intervjuobjekt i samme rom, men det var også nødvendig med to telefonintervju. Telefonintervjuene fjernet muligheten for å observere respondentene og foretrekkes normalt ikke, men var nødvendige som følge av Luftforsvarets geografiske spredning av tjenestesteder, og derfor respondenter (Forsvaret, 2020). En middels strukturering av intervjuguiden var benyttet, dette for å beholde struktur og rekkefølge på spørsmålene, og for å tilrettelegge for åpne svar (Jacobsen, 2005, ss. 144-145). Intervjuguiden ble også justert underveis i prosessen, for at spørsmålene skulle treffe respondentene bedre.

Respondentene representerer gruppen en ønsker å undersøke, og et variert utvalg var viktig for å få relevant empiri fra intervjuene (Jacobsen, 2000, s. 158). Utvalget av respondenter ble prioritert på bakgrunn av tilfeldig utvalg, blandet med bredde og variasjon. Valget er gjort for å unngå uhensiktsmessig tilfeldigheter som kan skape skjevheter, og for å inkludere teknikere fra flere fagfelt eller flysystem. For offiserene ble snøballmetoden benyttet, og gjøres ved at et intervju påvirker valget av det neste intervjuobjektet (Jacobsen, 2005, ss. 173-175). Årsaken til bruken av snøballmetoden, er fåtallet tekniske mellomledere med krigsskoleutdanning. Det er totalt benyttet seks respondenter, de er likt fordelt mellom spesialist- og offiserskorpset, og er spredt innenfor alder og erfaring. Deres gradsnivå er dagens offiserer på løytnant-kaptein (OF 1-2) nivå eller tilsvarende oversersjant-stabssersjant (OR 5-7) for spesialistene. Den konkrete graden hos spesialistene er noe usikker ettersom to av respondentene ikke har konvertert til spesialistkorpset, og innehar offisersgraden tilegnet fra enhetsbefalsordningen. Respondentene har bakgrunn fra ulike kapasiteter og avdelinger, og inkluderer radarteknisk,

jagerfly, helikopter og luftvern. Dette tilrettelegger for et bredt spekter av meninger som ikke påvirker hverandre i stor grad. På denne måten kan oppgaven sammenlikne personell kategoriene, og på samme tid oppdage individuelle variasjoner innenfor offisers- og spesialistkorpset.

### 3.3 Styrker og svakheter valg av metode

En fremtredende styrke med kvalitativ metode er dets åpenhet, og få begrensninger i svar fra respondentene. Dette gjør at analysen kan struktureres etter datainnsamling, og undersøkelsesspørsmål kan justeres slik at den mest relevante empirien kommer frem (Jacobsen, 2000, s. 115). Å bruke en delvis strukturert intervjuguide gjør intervjuprosessen mer fleksibel og muliggjør oppfølgingsspørsmål, noe som ikke hadde vært mulig dersom besvarelsen hadde vært behandlet av datamaskiner. Dette gjør at respondentene kan påvirke empirien som innsamles, og sees på som en styrke i en slik oppgave.

Svakheten med kvalitativ metode er at den er ressurskrevende. Den involverer mye og kompleks datainnsamling som manuelt må prosesseres og struktureres, før analyse og drøfting finner sted. En annen svakhet er graden funnene kan sies å være allmenne. Til tross for at oppgaven har et representativt utvalg av respondenter, er ikke samtlige tekniske mellomledere i Luftforsvaret involvert, og det kan derfor ligge flere forskjeller på individuelt, eller avdelingsnivå. I tidligere analyser har teknisk bransje vist seg å være en robust og homogen masse, med en sterk og stolt kultur (Dagslott, 2017, s. 76). Dette kan tyde på at utvalget likevel er representativt for bransjen.

Forfatteren av studiet jobbet i Luftforsvarets tekniske bransje mellom 2012 og 2017, noe som kan påvirke inngangsverdiene i oppgaven. Erfaringen kan fungere som en styrke ved at intervjuobjektene møter forståelse og felles begrepsapparat. På en annen side kan intervjuers forforståelse fra tidligere erfaring svekke intervju- og analyseprosessen (Sletnes, 2019). For å redusere sjansen til at forforståelse svekker oppgaven, vil den sendes til samtlige respondenter i henhold til det kontradiktoriske prinsipp<sup>2</sup>, og tilrettelegger derfor at deres opprinnelige mening presenteres.

---

<sup>2</sup> Et begrep gjerne brukt i jus som innebærer anledningen til å uttale seg før en dom avsies (Gisle, 2018). I denne sammenheng får intervjuobjektene tilsendt oppgaven før den leveres, slik at de kan bekrefte at deres uttalelser representeres korrekt.

På bakgrunn av at problemstillingen fokuserer på hvordan OMT implementeres og ikke innholdet, vurderes det at tidligere erfaring i bransjen ikke vil påvirke oppgavens konklusjon.

### 3.4 Ethiske forhold

En undersøkelse som denne medfører at enkeltindividets privatsfære brytes (Jacobsen, 2000, s.393). På bakgrunn av det lave antallet mellomledere i teknisk bransje med krigsskolebakgrunn, og spesialister med videregående befalsutdanning (VBU<sup>3</sup>), var det viktig å sikre respondentenes integritet. Integriteten må ivaretas under intervjuet, men også i etterkant når den innsamlede dataen analyseres. Det var ikke personsensitive opplysninger i opptak eller notater, personvernet anses derfor som tilstrekkelig ivaretatt. Begrepet informert samtykke innebærer at respondentene informeres i hva en deltakelse innebærer, og at deltakelsen er frivillig (Jacobsen, 2000, s.393). Samtlige opptak og transkribert materiell ble behandlet fortrolig i skriveprosessen, og deretter slettet eller makulert ved oppgavens innlevering. Ettersom den tekniske bransjen har små fagmiljø på flere avdelinger, er respondentene anonymisert for å unngå ekstern gjenkjennelse i sammenheng med deres utsagn. Oppgaven vurderes slik at den ikke benytter fiktive navn på respondentene, og de beskrives som «han», slik at kjønn ikke identifiseres.

## 4. Resultater

Dette kapitlet presenterer resultatene fra intervjuenes analyse. Resultatene er kategorisert etter respondentenes emosjonelle møte med omstillingen, deretter deres oppfatning OMT sin hensikt. Videre hvordan respondentene opplever deres informasjons- og medvirkningsgrad i innføringen

---

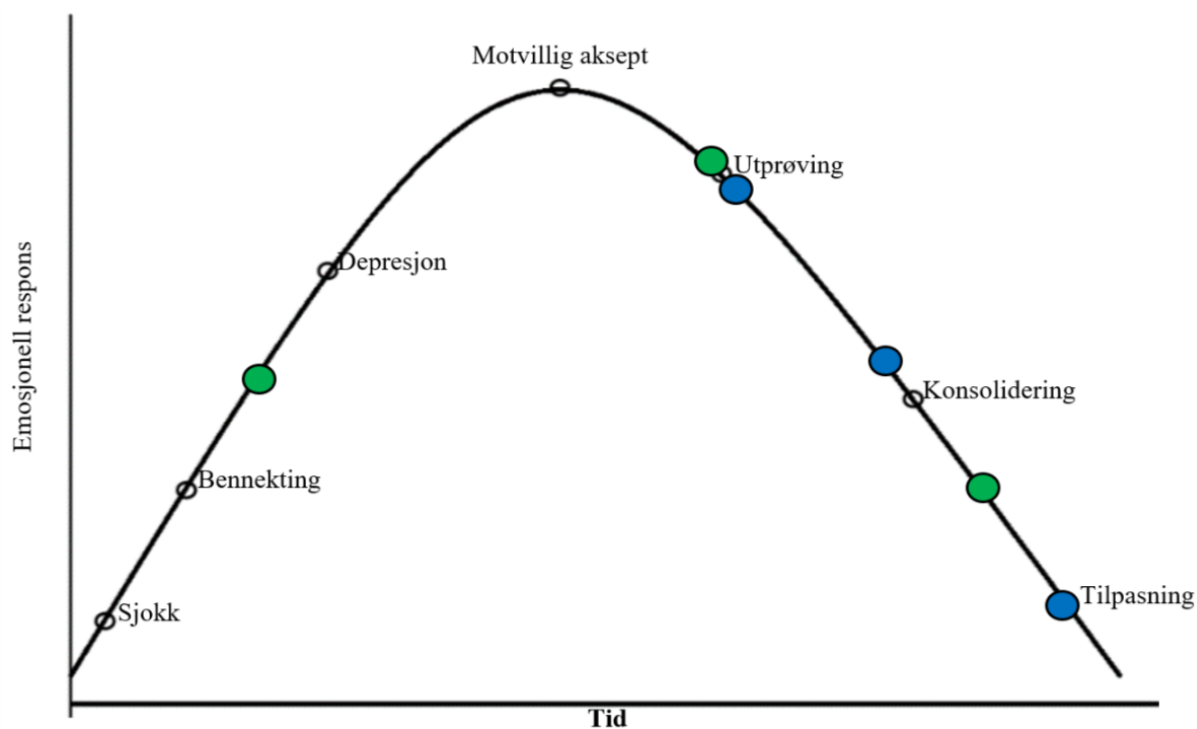
<sup>3</sup> VBU er et kompetansetilbud med tre nivåer, og som gir faglig utvikling og kvalifisering for stillinger på høyere gradsnivå i spesialistsøylen (Luftforsvaret, 2019, s. 31).

Hvordan kan Luftforsvarets tekniske mellomledere inkluderes i forankringen av OMT på avdelingene?						
Personell kategorier	Offiserer			Spesialister		
Emosjonelle reaksjoner	Utprøving, mot konsolidering	Tilpasning	Utprøving	Bennektning/depresjon	Utprøving	Konsolidering/tilpasning
Hensikten med OMT	Hurtigere ansettelse	Økt kompetansemessig relevans mot arbeidsoppgaver	Beholde personellet der de trengs	Budsjettkutt på bekostning av personellet	Budsjettkutt på bekostning av personellet	Bedre samspill med NATO allierte
Informasjon	Underskudd	Underskudd	Underskudd	Overflod	Underskudd	Underskudd
Medvirkning	Hunger	Hunger	Hunger	Hunger	Hunger	Tilfreds

Tabell 1 Resultat basert på intervjuanalyser fra respondentene

Tabellen over illustrerer funnene fra de seks respondentene, og kategoriserer dem som offiser eller spesialist.

#### 4.1 Offiserenes og spesialistenes emosjonelle reaksjoner



Figur 3 Emosjonelle reaksjoner OMT - OF & OR respondentene

Respondentenes plassering illustreres i figuren 3 med grønne og blå sirkler, der de blå sirklene er offiserer, mens de grønne er spesialister. Alle offiserene plasserte seg til høyre for motvillig aksept. To offiserer fortalte at de ønsket å velge tilpasning, men at dette ikke var mulig på grunn av mangler innenfor personellforvaltning. Offiseren som valgte utprøving, poengterte at han ønsket å tilpasse seg. Den ene offiseren som valgte tilpasning var lite opptatt av grad, og fant trygghet i å kunne velge stillinger som både offiser og spesialist. Spesialistene er spredt i emosjonelle reaksjoner. Den første spesialisten plasserte seg mellom benektelse og depresjon. Den andre spesialisten valgte utprøving, og erkjente at han har vært gjennom fasene i forkant. Den tredje spesialisten plasserte seg mellom konsolidering og tilpasning, og opplevde OMT som liten forandring i hverdagen. Dette er den eneste respondenten som har deltatt på VBU.

#### 4.2 Inntrykk og emosjonelle reaksjoner

Offiserene tar opp positive sider som hurtigere ansettelse, bedre relevans mellom kompetanse og arbeidsoppgave, og at personellet kan beholdes der de trengs. De er positive til OMT, men oppfatter at innføringen er kaotisk, hurtig, og har mangler innenfor personellforvaltning. Disse manglene gjelder særlig avklaringer om lønn, utdanningsvilkår og rekruttering. To spesialister oppfatter OMT negativt. De forteller at omstillingen er ment for at Forsvaret skal spare penger på bekostning av personellets lønn eller kompetanse. Den gjenværende spesialisten forteller at han er likegyldig, og at OMT skal øke samspillet mellom NATO allierte. Spesialistene som er negative til omstillingen forteller at NATO samarbeidet ikke vil forbedres av OMT. Den ene spesialisten begrunner dette med at Luftforsvaret har for lite personell, og trenger ledelse i alle nivå i bransjen. Den andre at Norges verdigrunnlag er annerledes enn NATOs for øvrig, og at OMT vil svekke personellets kompetanse.

#### 4.3 Informering

Samtlige offiserer opplever informasjonsunderskudd. Den første offiseren beskriver informasjonskvaliteten som blandet, god for spesialistene og dårlig for offiserene. Den andre offiseren oppsøker informasjon, men det han finner tilfredsstillende ikke hans behov. Den tredje offiseren forteller at informeringen det har stoppet opp det siste året. Spesialistene forteller at intensjonen til OMT er forstått, men at informeringen oppleves som sporadisk og av dårlig kvalitet. To av spesialistene beskriver informasjonsunderskudd, mens den tredje har informasjonsoverflod. Sistnevnte forteller at informeringen er grei, men aksepterer ikke OMT.

#### 4.4 Medvirkningsgrad

Alle offiserene forteller at de ikke inkluderes i omstillingen, og uttrykker medvirkningshunger. En offiser forklarer at medvirkningsgraden er tosidig, positiv til sin avdelings tilnærming, men ønsker større inkludering i den overordnede innføringen. En annen offiser tror medvirkningshungeren kommer av informasjonsmangel som vanskeliggjør medvirkning. Alle spesialistene beskriver lav medvirkningsgrad. To spesialister har medvirkningshunger, mens en er medvirkningstilfreds.

### 5. Drøfting

Offiserer og spesialister har i teknisk bransje ulike forutsetninger for å løse sine hverdagsoppgaver. Offiserene har noe teknisk kompetanse fra starten av sin karriere, og har bygget på denne med krigsskoleutdanning. Spesialistene har praktisk erfaring fra sitt fagfelt og har oppnådd mellomlederposisjonen via ansiennitet eller realkompetansevurdering. De ulike bakgrunnene påvirker mellomledernes oppfattelse av organisasjonsendringer. I dette kapittelet vil oppgaven se offiserenes og spesialistenes inntrykk av OMT, og hvordan inntrykket påvirker deres arbeidsoppgaver og ståsted på omstillingen. De påfølgende kapitlene vil belyse respondentenes tilgang på informasjon og medvirkning, med fokus på idealpunktet illustrert i figur 2 (Irgens, 2011, ss. 45-46).

#### 5.1 Inntrykk og emosjonelle reaksjoner

##### 5.1.1 Offiserene

Figur 3 synliggjør at samtlige offiserers emosjonelle respons er forbi motvillig aksept. Offiserene beskriver hensikten med OMT som hurtigere ansettelse, lettere personellforvaltning, og relevant utdanning opp mot arbeidsoppgaver. Innføringen anses som kaotisk, hurtig, og mangler nødvendige avklaringer innenfor personellforvaltning. Disse manglene gjelder lønn, utdanningsnivå, krav til personellet, og rekruttering. I omstillinger må handlingsplaner utformes i møte med forventede utfordringer. Handlingsplanene kan være innenfor struktur, kultur eller personalpolitikk. Endringsbehovet må synliggjøres for de ansatte, og motstand må håndteres (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 387-388). Jeg tolker at samtlige offiserer har endringsbehovet synliggjort ettersom deres beskrivelse av hensikt, samsvarer med Forsvarets (Forsvaret, 2015, s. 3). På en annen side kan manglene i personellforvaltning komme fra handlingsplaner som ikke møter offiserenes behov innenfor

struktur eller personalpolitikk. Handlingsplaner som ikke håndterer offiserenes utfordringer kan skape motstand mot endringen, og hindre forankringen av OMT på deres avdeling.

Manglene i personellforvaltning førte til at to offiserer valgte bort tilpasning, en av offiserene tilførte at OMT ikke innføres som opprinnelig annonsert. «Salgsplakaten» OMT og praktisk gjennomføring samsvarte ikke, og offiseren opplevde at noen spesifikke bransjer innførte omstillingen på sin måte, da på bekostning av andre bransjer. Den ene offiseren på tilpasning fortalte at han ikke prioriterte grad. Han var fornøyd i sin mellomlederstilling, uavhengig om den var definert som en OR eller OF stilling. Han bekreftet at valgfriheten innenfor begge personellkategorier kunne være årsaken til at han valgte tilpasning. Mennesker håper at ting bedres, og håp gjør at motstand håndteres (Karp, 2014, s. 140). Motvillig aksept er en emosjonell respons der hvor personellet innser at endringen kommer uavhengig om den godtas. Innenfor utprøving testes arbeidsmetodene, og konsolidering mestres rutinene i endringen. Tilpasningsfasen går ut på at endringen aksepteres og de ansatte jobber med, og ikke mot forandringene (Irgens, 2011, s. 36). Offiserenes plassering forbi motvillig aksept, komme av deres håp om at omstillingen lykkes. To offiserer plasserte seg mellom utprøving og konsolidering, men fasene innebærer å teste ordningen, samt å innarbeide de nye rutinene. Basert på offiserenes utsagn i dette og forrige avsnitt, tolker jeg at de kan være nærmere motvillig aksept og utprøving. Offiserene ser behovet for endringen, men deres inntrykk virker svekket basert på motsetningene i omstillingens intensjon og praktiske innføring. Dette kan føre til høyt stressnivå for offiserene dersom OMT medfører stor avstand mellom hva som kreves av dem, kontra deres behov for å ta vare på sine ansatte (Ladkin, Chellie, & Craze, 2018, s. 416).

### 5.1.2 Spesialistene

Figur 3 viser spredning i spesialistenes emosjonelle respons. To spesialister er negative til OMT, og at dets intensjon er å spare penger på bekostning av personellets lønn eller kompetanse. De uttrykker at enhetsbefalsordningen var et «multiverktøy» som gav fleksibilitet i oppdragsløsning. En av de negative spesialistene plasserte seg mellom bennektning og depresjon. Han forteller at den negative oppfatningen kom av at toppledelsen iverksatte omstillingen uten å forhøre seg med personellet. Respondenten forteller at han er bevisst sin motstand, og beskriver OMT som ulogisk. Hans erfaring tilsa at enhetsbefalsordningen skapte fleksibilitet og samarbeid, mens OMT senker alder og

utdanningsnivået i Luftforsvaret. Ifølge spesialisten trenger teknikere 5-6 år for å fungere godt i jobben sin, og de dyktigste av dem har befalsutdanning.

Han beskriver omstillinger med frustrasjon:

(...) hvis du skal fra oberstløytnant og oberst nivå og oppover, da skal du være med å omorganisere. Det er som det er en eksamen i det, du skal komme med en ide som skal forandre ett eller annet da.

Spesialisten mistenkte at omstillingen i realiteten var en «eksamen» gjort for innføringens skyld, og opplevde at organisasjonsendringer kom til tross for om de var gode eller dårlige. Da OMT førte til fjerningen av teknikernes grunnutdanning, befalsskole og krigsskole, fikk respondenten inntrykket av at omstillingen var for å spare penger. Forskning viser at mange endringsinitiativ kommer fra topplederens markeringsbehov, eller av internpolitiske spill om makt, posisjon, kompetanse og struktur (Karp, 2014, s. 143). Det tidligere nevnte «multiverktøyet» kan referere til felles kultur og stolthet bundet til offisersrollen, der graden gjaldt uavhengig om en ledet eller vedlikeholdt fly (Haslekås, 2018, s. 54). Felles kultur kan være en krevende omstillingsfaktor for spesialistene, og påvirker deres holdninger, verdier og antakelser (Karp, 2014, s. 164). Bennektning kan føre til sabotasje i omstillinger eller håp om at den går over, og depresjonsfasen kan gjøre at individet melder seg ut av omstillingen (Irgens, 2011, s. 36). Respondentens mistanke kan være rimelig, ettersom noen endringer kommer av topplederens markeringsbehov. Derimot tolkes det at spesialistens syn belyser utydelig formidling av omstillingens intensjon, ettersom respondenten ikke nevner hvordan tekniker utdannelsen endres (Forsvaret, 2015, s. 11). Noe av respondentens motstand kan oppstå fra hans tid i enhetsbefalsordningen, og sin stolthet som offiser. Han kan ha gitt verdier til offisersrollen, gjerne i form av atferd, plikter og holdninger (Lunde & Mæland, 2007, s. 161). Forventningene og assosiasjonene til offisersrollen kan vanskeliggjøre holdningsendringer hos spesialistene. Det kan forlenge tiden i de emosjonelle fasene, og vil derfor kreve ytterligere modningstid. Dersom flere mellomledere i spesialistsøylen har liknende oppfatning, kan det føre til at OMT ikke godtas, og vil hindre effektiv forankring på avdelingene.

Den andre spesialisten mener han er på utprøvningsfasen, og han har trengt ytterligere modningstid på grunn av dårlige inntrykk fra startfasen til OMT. Hans dårlige inntrykk oppsto da de første sjefssersjant (OR9) stillingene ble utlyst, og krigsskoleutdanning var et krav for å søke dem. Dette kravet gav respondenten inntrykket av at hans personellkategori ikke hadde



rett på sin øverste stilling, ettersom sjefssersjanter er den øverste stillingen i spesialistsøylen (Forsvaret, 2015, s. 7). Han innså omstillingen som reell da han fikk ansatte på OR2 nivå før han selv konverterte til spesialist. Han anså seg deretter som pliktig i å muliggjøre omstillingen, å få «skuten til å gå fremover». Organisasjonsendringer kan skape ustabilitet, utrygghet og motstand, særlig når sosiale strukturer, behov og identiteter utfordres (Karp, 2014, ss. 136-137). Mellomledere innehar dyden som rollemodell for sine ansatte, og rollemodellering skaper tiltrekning, beundring eller identifikasjon med lederen. Følelsene underbygger gode relasjoner, og flere endringsinitiativ mislykkes i mangelen av rollemodeller (Karp, 2014, ss. 203-204). OMT påvirker både sosiale strukturer og identitet, ettersom tidligere offiserer må gå over til en annen personellkategori. Krigsskolekrav på sjefssersjantstillingene, kan ha ført til at spesialisten opplevde motsetning mellom omstillingens uttalte formål, og den utøvde praksis. Praksisen kan ha gitt inntrykket at OMT ville å gå på bekostning av spesialistkorpset, og kan ha ført til at han ikke ønsker omstillingen. Det tolkes at respondenten innså at omstillingen var en realitet da han fikk ansatte på OR2 nivå, og kan ha bidratt til å øke aksepten av OMT. Det kan være at ansatte i spesialistkorpset normaliserer omstillingen for de som ikke har konvertert. Den uttalte plikten om å muliggjøre omstillingen, kan være en dyd som mellomleder i kraft fra hans posisjon og ansvar. Samsvar mellom praksis og intensjonen i OMT vil kunne øke aksepten hos mellomlederne, og tilrettelegge for endringens forankring på avdelingen.

Den tredje spesialisten beskriver seg selv som likegyldig til omstillingen. Han forteller at hensikten med OMT er å forbedre samspillet med NATO personellet, noe de to andre spesialistene er uenige med. Han plasserte seg mellom konsolidering og tilpasning, og anser seg nøytral ettersom OMT ikke har vist konsekvenser enda. Omstillingen har ikke endret hans hverdag, foruten om en annen grad. Dette er den eneste respondenten som har deltatt på VBU. Tydelige mål innenfor forventninger og roller, gir trygghet for personellet (Karp, 2014, ss. 203-204). Konsolideringsfasen innebærer at nye rutiner læres for å mestres, mens i tilpasning aksepteres endringene (Irgens, 2011, s. 36). Hans emosjonelle respons kan komme av likegyldighet for grad og forstår endringsbehovet. Likegyldigheten kan også komme av lite synlig forandring i hverdagsoppgavene, og årsaken kan være at OMT fortsatt er i startprosessen. Det kan være at forandringene ikke krever mye av vedkommende, men også at omstillingen treffer hverdagen på en akseptabel måte. Jeg tolker at spesialistenes spredte oppfatninger kan komme fra at den ene av dem har deltatt på VBU kurs, og han har derfor annet inntrykk av OMT. Dersom VBU har synliggjort endringsbehovet, og kan det håndtert

motstand hos respondenten. VBU deltakelse kan bidra til å gi spesialistene positiv oppfatning av OMT, og kan derfor øke omstillingens aksept på avdelingene.

### 5.1.3 Sammenlikning

Fem av seks respondenter plasserte seg forbi motvillig aksept. Offiserene uttaler at de forstår behovet med OMT, og respondentenes fellesnevner er at omstillingens intensjon og den praktiske innføringen ikke samsvarer. To av offiserene begrunnet sitt valg med at de ikke kunne velge tilpasning, på bakgrunn formalitetsmanglene drøftet i 5.1.1. To av spesialistene er derimot negative, og mener formålet med OMT er å spare penger på bekostning av personellet. For at en endring skal fungere er det særlig viktig at mellomlederne forteller at de er lojale til dem, og i den forstand rollemodeller til den (Karp, 2014, ss. 203-204). For mellomlederne kreves det at de klarer å balansere endringspress, både fra sine sjefer og sitt personell, fram til den nye praksisen mestres. Mellomlederne bør være demokratiske, relasjonsorienterte i sin ledelsesutøvelse, og se muligheter i endringene (Karp, 2014, s. 142). Respondentenes ulike inntrykk kan ha oppstått fra utydelig kommunikasjon fra toppledelsen, og at intensjonen og gjennomføringen av OMT ikke samsvarer. Det kan tolkes at fire respondenter aksepterer omstillingen, mens de negative spesialistene har inntrykket av at endringene vil resultere negativt for spesialistene. Inntrykkene kan føre til at noen av respondentene er illojale mot endringen, og kan skape splid mellom sine sjefer og ansatte. Selv om flere respondenter beskriver problemer med innføringen, kan posisjonen som mellomleder føre til at de uttaler lojalitet så lenge de kan balansere endringspresset ovenfra, og motstand fra sitt personell. Mellomlederposisjonen bør vies oppmerksomhet ettersom de er viktige bindeledd i organisasjonen. Manglende lojalitet på dette nivået kan gå på bekostning av omstillingens suksess.

Kun én fra hver personellkategori er nærme tilpasning. Offiseren var lite opptatt av grad og fornøyd med daværende stilling. Han hadde teknisk fagutdanning, men også krigsskolebakgrunn. Hans kompetanse gav valgfriheten mellom å være spesialist og offiser, noe som vedkommende bekrefter kan ha ført til valget av tilpasning. Spesialisten forteller at OMT ikke påvirker hans hverdag i særlig grad og er nøytral. Omstillinger som utfordrer de uformelle strukturene, og setter krav til det enkelte individ, øker sannsynligheten for at de mislykkes (Karp, 2014, s. 136). At disse respondentene ikke viser motstand, kan komme fra at omstillingen ikke utfordrer dem som individ, eller de uformelle strukturene på arbeidsplassen.

Disse to respondentene er forholdsvis unike sammenliknet med resten av respondentene, og valgfrihet eller likegyldighet til militærgrad kan tilrettelegge for at OMT aksepteres. Dette tyder at OMT må anses som en naturlig del av mellomledernes hverdag og oppdrag, slik at de kan tilrettelegge for at omstillingen aksepteres av personellet.

## 5.2 Informering

### 5.2.1 Offiserene

Offiserene opplever informasjonsunderskudd. Den første offiseren beskriver kvaliteten på informeringen som blandet, henholdsvis god på spesialistsiden men dårlig for offiserene. Lokal informering for spesialistene beskrives som en suksesshistorie, og offiseren begrunner det med at samtlige konverterte omtrent samtidig. Han tror informeringen gav spesialistene trygghet i omstillingen, og respondenten har fått støtte fra lokalt nøkkelpersonell som har innsyn i OMT på høyere nivå. I omstillinger har ansatte behov for informasjon, og fremtidsplaner er viktige for dem. For å sikre produktivitet må informeringen gjøres i riktig tid, kvalitet og for riktig målgruppe (Irgens, 2011, ss. 39-40). Et velutviklet kommunikasjonsnettverk tilrettelegger for å bli tidsriktig informert (Irgens, 2011, s. 42). Offiseren presenterer at informeringen på arbeidsplassen var mottatt i tilfredsstillende tid og kvalitet, og har gitt spesialistene trygghet. Dette kan være muliggjort av et velutviklet kommunikasjonsnettverk tilrettelagt av den lokale nøkkelpersonen, som kan ha vært en endringsagent. Dersom respondenten selv hadde vært en endringsagent, kunne han vært en ressurs i omstillingen og dermed tilrettelagt informasjon for spesialister og offiserer (Filstad, 2013). Å aktivt informere disse mellomlederne kan være et nødvendig virkemiddel for å påvirke personellet til å akseptere omstillingen. Dersom respondentene aktivt gjøres til endringsagenter, kan det gi dem tilgangen til informasjonen de trenger. Det vil inkludere mellomlederne og gi dem muligheten til å forankre OMT på avdelingene.

Både den andre og tredje offiseren forteller at det ikke er klarhet i informasjonen, selv om de oppsøker den. Den ene forteller at omstillingen ikke belyser karrierespørsmål, eller hvordan kursing og bemanning skal utføres. Den andre forteller at de fikk lokal informering i starten av innføringen, men at dette har stoppet det siste året. Offiserene tror informasjonsunderskuddet kommer fra ulike informasjonsbehov i avdelingene, få personer som jobber med OMT, og generell informasjonsmangel i Forsvaret. En av offiserene poengterer at det også foregår feilinformering, der en fellessamling førte til at 4 av hans

kollegaer konverterte til spesialistkorpset. Disse konverterte på bakgrunn av lovnader som ikke kunne holdes, og de gikk i praksis ned i lønn. Feilinformeringen har ført til at arbeidsplassen har meldt seg ut av omstillingen. Mangelen av personell som jobber med OMT er reell, og er en årsak til implementeringen har tatt tid i Luftforsvaret (Haslekås, 2018, s. 36). Informasjonsunderskudd kan føre til at arbeiderne skaper egen informasjonsflyt, og kan føre til rykter, dagdrømmer eller fluktmekanismer. Rykter kan erstatte for manglende kommunikasjon, og kan vanskeliggjøre informasjonsbehandlingen for mellomlederen (Irgens, 2011, s. 40). Informasjonsunderskudd kan være en generell status hos Luftforsvarets ansatte, og kan være forårsaket av det lave antall personer som jobber med OMT. Dersom mellomledere ikke mottar korrekt informasjon, kan det skape rykter eller fluktmekanismer på arbeidsplassen. Feilinformeringen som den ene offiseren beskriver, kan ha ført til at hans avdeling er i depresjonsfasen og har meldt seg ut av omstillingen (Irgens, 2011, s. 36). Frykten for lavere lønn ved konvertering er en kjent problematikk i OMT, og feilinformering kan føre til at flere ansatte motsetter seg (Haslekås, 2018, s. 42). Dersom flere avdelinger er feilinformerte og har informasjonsunderskudd, kan det resultere med at innføringen tar lengre tid eller mislykkes.

Informasjonsunderskudd gir offiserene inntrykket av å være forlatt av toppledelsen. Offiserene beskriver at denne måten å informere, skaper usikkerhet i deres stilling og i ivaretagelsen av sitt personell. De etterspørres ofte for oppdateringer fra ansatte og opplever det som fortvilende å ikke kunne formidle ny informasjon, særlig når offiserene selv er positive til omstillingen. Informasjonsunderskudd kan føre til stress symptomer som angst, spenning, fysiske smerter, og over lengre tid minske individets selvfølelse. Informasjonsbehov øker gjerne på lavere nivå, og organisasjonsendringer er utfordrende dersom mellomledere ikke gis forutsetningene de behøver. Dette kan skje dersom informasjon ikke videreformidles fra toppledelsen, og kan gå på bekostning av mellomlederens lojalitet (Irgens, 2011, s. 40). Informasjonen skal ikke nødvendigvis flyte fritt, men heller tilpasses individenes ønsker, behov og forventinger (Irgens, 2011, s. 42). Offiserene forteller at avdelingene ikke informeres eller feilinformeres, og manglende trygghet komme fra at informeringen ikke er tilpasset deres ønsker og behov. Dette kan tyde på ulik praksis hos avdelingene, ettersom den samtlige ansatte hos den ene offiseren har konvertert, mens den andres har meldt seg ut av OMT. Fellesnevneren hos offiserene er deres beskrivelsen av å være forlatt av toppledelsen, og dette kan gå på bekostning av offiserenes lojalitet. Dette tyder på at offiserene ikke inkluderes og det kan være hindrende OMTs forankring på avdelingene.

### 5.2.2 Spesialistene

Spesialistene beskriver informasjonsflyten som sporadisk og av dårlig kvalitet. To av dem har informasjonsunderskudd, mens en har informasjonsoverflod. Deres inntrykk er at sin nærmeste ledelse ikke vet hva OMT medfører, og dette begrunnes med at spørsmålene de stiller ikke besvares. Spesialistene med informasjonsunderskudd tviler på at det er mer å formidle, der en forteller at lite informasjon er normaltstand. En spesialist ønsker informasjon for å bidra i omstillingen, og forteller at informasjonsunderskuddet gjør det vanskelig å håndtere de emosjonelle fasene vist i figur 3. Situasjonen gir to spesialister inntrykket av at avdelingen må klare seg selv. Informasjonsbehov kan være større på lavere nivå, og mellomledere må spilles gode av toppledelsen for å ikke havne i en lojalitetskrise. Tydelige roller, grenser og forutsigbarhet skaper trygghet hos personellet. Det samme gjelder tydelighet innenfor mål og forventninger (Karp, 2014, ss. 203-204). Underskudd av informasjon er vanlig, men kan føre til lavere selvfølelse, rykter eller forestillinger av hva som kan skje (Irgens, 2011, s. 40). Det kan virke som informeringsbehovet hos spesialistene er variert, noe som kan ha skapt spredningen i emosjonell respons illustrert i figur 3. Det kan ha bidratt til å skape lavere selvfølelse hos respondentene, og beskrivelsen av å være forlatt av toppledelsen kan tyde på dette. Spesialistens ønske om å bidra til omstillingen, er trolig en etterspørsel av tydelige rammer og mål i omstillingen. Uforutsigbarheten kan skape rykter og dårlig arbeidsmiljø på arbeidsplassen, som kan øke faren for å miste de ansatte og deres kompetanse (NHO, 2018). Manglende tydelighet, rykter og lav selvfølelse hos mellomlederne kan gå på bekostning av deres lojalitet til sine toppledere. Dette skaper motstand mot OMT og hindre dets forankring på avdelingen.

Spesialisten med informasjonsoverflod forteller at omstillingen har gått på bekostning av flyteknikerne, og ønsker ikke mer informasjon. Han er frustrert over at toppledelsen ikke forstår hans problemstillinger, som paradokset i at Luftforsvaret kjøper det svært avanserte kampflyet F-35, mens utdanningen for fremtidens teknikere kuttet (Forsvaret, 2017). Dette synspunktet at teknikerutdanning kuttet for å betale ned F-35 er et vanlig inntrykk hos flyteknikerne og flyvedlikeholdsmiljøet (Thorbergsen, 2019, s. 29). På en annen side beskriver spesialisten VBU som en erstatter for befalsskolen: «De kunne også kalt det for befalsskole da. Da fikk du en grunnutdanning på lederskap». I realiteten er VBU en videreutdanning etter befalsskolen, og et av de viktigste kompetansegivende kursene for spesialistene (Haslekås, 2018, s. 61). Informasjonsoverflod kan skape liknende reaksjoner som underskudd, og kan komme fra at vesentlig informasjon er vanskelig å skille fra

uvesentlig (Irgens, 2011, s. 42). Mangler i informeringen kan skape utrygghet og ustabilitet, og lederens håndtering av motstand er viktigere enn å kunne motivere. Endringer består gjerne av friksjon og håndteres best ved at de konfronteres (Karp, 2014, s. 137). Spesialistens informasjonsoverflod kan ha skapt liknende reaksjoner som hos de med informasjonunderskudd. Spesialistens inntrykk kan skyldes en misoppfatning av hvordan teknikernes utdanning er endret. Respondentens motstand mot endringen kan komme av at toppledelsen ikke besvarer hans problemstillinger, og anser resten av informeringen som uvesentlig. Dersom hans motstand ikke konfronteres kan det føre til at han forblir utrygg i omstillingen, og kan spre motstand mot OMT på avdelingen.

### 5.2.3 Sammenlikning

Fem respondenter opplever informasjonunderskudd, mens en har informasjonsoverflod. Alle respondentene forstår hva OMT vil innebære, men beskriver informasjonsflyten som sporadisk og dårlig. Alle forteller enten at de ønsker mer informasjon, eller at det de mottar ikke anses som relevant. Formidlingen av det som angår deres egen personellkategori beskrives som utilfredsstillende, og de ønsker avklaringer på konvertering, karrierespørsmål, bemanning og kursing. De med informasjonunderskudd forteller at informasjon ønskes, søkes, og behøves for å muliggjøre omstillingen. Informeringen må ta høyde for tid, kvalitet og målgruppe for å sikre produktivitet. Underskudd av informasjon er vanlig, men kan føre til at mellomlederen gis dårlige forutsetninger. Dette kan resultere i lojalitetskrise og stress symptomer, som over mellomlederens selvfølelse (Irgens, 2011, s. 40). Informasjonsoverflod kan skape liknende symptomer som underskudd, og kan komme av at det er vanskelig å skille vesentlig informasjon fra uvesentlig (Irgens, 2011, s. 42). Disse respondentene beskriver ulik praksis hos hver av deres avdeling, men alle har mangler innen informering. Informasjonen ikke kommer til riktig tid og kvalitet, og gir mellomlederne dårlige forutsetninger i hverdagen. Det kan føre til at respondenter opplever stress symptomer, og kan skape lojalitetskriser hos dem. Denne oppfatningen hos mellomlederne kan hindre forankringen av OMT på deres nivå, og kan gå på bekostning av innføringen.

## 5.3 Medvirkningsgrad

### 5.3.1 Offiserene

Offiserene opplever medvirkningshungere og føler seg ikke inkluderte i omstillingsprosessen. Deres antagelse er at toppledelsen er presset for å gjennomføre OMT. Den ene offiseren

forteller at medvirkning er vanskelig uten informasjon, og stemmer fordi dette er to faktorer som påvirker og forutsetter hverandre (Irgens, 2011, s. 39). Medvirkning innebærer planlegging, beslutningstaking og iverksetting av tiltak. Følelsen av å inkluderes i endringsprosesser skaper eierskapsfølelser, og har en sammenheng med ansattes jobbtilfredshet, fravær, gjennomtrekk og stress. Det er en forutsetning for omstillingers suksess. (Irgens, 2011, s. 43). Medvirkningshungeren kan ha ført til at offiserene føler seg tilsidesatt, og kan påvirke jobbtilfredsheten. Det kan ha påvirket eierskapsfølelsen til OMT, og derfor deres holdninger til den. Inkludering av offiserene vil kunne adressere deres informasjonsunderskudd og la dem bistå i planlegging og gjennomføring. Dette vil underbygge eierskapsfølelse for endringene, og bistå forankringen av OMT på avdelingen.

En av offiserene beskriver medvirkningsgraden som tosidig. Han har deltatt i utarbeidelsen av endringsforslag tiltenkt spesialistene, og fått aksept for forslaget. Offiseren opplever spesialistene som godt ivaretatt, men påpeker at oppfølgingen ikke er tilstede for offiserene, og er bekymret for deres fremtidige rolle i bransjen. Luftforsvarets ledelse tolker ikke fokuset på spesialisten som en krise, men at det må jobbes med offiserskorpset og at dette må ferdigstilles innen 2020 (Haslekås, 2018, s. 56). For resultatorienterte ledere er medvirkning sentralt, og medvirkningstilfredshet oppnås når den enkelte kan delta på nivået en selv ønsker og forventer (Irgens, 2011, s. 43). For å finne idealpunktet kan analyser som intervju og spørreundersøkelser gjennomføres, men flere ledere mener intuisjon og teft er nok (Irgens, 2011, ss. 45-46). Offiseren virker medvirkningstilfreds i prosessen som vedrører spesialistene på avdelingen, men medvirkningshungrig når det gjelder sin egen personellkategori. Offiserens bekymring kan være godt begrunnet, ettersom toppledelsen har ventet med å ferdigstille offiserskorpset. En utarbeidelse av endringsforslag til offisersrollen kunne fungert som en analyse, og vært tilskudd i beslutningsgrunnlaget for dem som jobber med OMT. Inkluderingen av mellomlederne i utarbeidelsen av begge personellkategorier vil kunne møte deres ideelle medvirkningsgrad, og tilrettelegge forankring på avdelingen som følge av økt eierskap for OMT.

To offiserer er bekymret for offiserens fremtid i bransjen. Dette gjelder offiserenes antall, rolle, og hvordan deres karriere påvirkes. En av dem kommenterer:

Luftforsvarets største bransje skal ha minst offiserer, ikke bare prosentmessig men også antallsmessig (...) vi er [per i dag] under 5% offiserer, og... så ser man å kutte ned

enda mer (...) Det er ikke det som sto på reklameplakaten, og jeg forstår at man trenger ikke nødvendigvis å ha 30% offiserer i teknisk bransje,(...) [men] det er en mellomting mellom 2-3-4% og 30.

Han forteller at offiserer behøves for å fronte bransjen, og opplever at toppledelsen ikke lytter. Begge offiserenes bekymringer kan komme av at teknikere lenge ikke har prioritert vertikal karriere, og kan medføre at bransjen oversees i omstillingsprosesser (Thorbergson, 2019, s. 21). Inkludering kan fremme oppslutning i implementeringen ved hjelp av prosedural rettferdighet, og kan synliggjøre behov og forventinger (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 396). Medvirkningshungeren kan være forårsaket av offiserenes ønske å påvirke. Offiseren forteller at det forespeilede antallet offiserer, ikke samsvarer med bransjens behov. Dette kan ha ført til negativ oppfatning av OMT, og kan påvirke offiserenes lojalitet, og dermed deres fremtoning som rollemodell. Inkludering av offiserene kan bidra til å håndtere denne oppfatningen, og bidra til å fremme prosedural rettferdighet og forankre OMT på deres avdelinger.

### 5.3.2 Spesialistene

Spesialistene forteller om liten mulighet til å påvirke omstillingen. To spesialister uttrykker medvirkningshunger, mens en er medvirkningstilfreds. De med medvirkningshunger beskriver frustrasjon over manglende medvirkning. Den første spesialisten forteller at mellomlederposisjonen gir han valget mellom å muliggjøre eller sabotere omstillingen. Han tror innspill fra utestasjonene forbedrer toppledelsens beslutningsgrunnlag, og uttrykker bekymring for at opportunisten vil utnytte omstillingen til sin fordel. Medvirkning innebærer planlegging, beslutningstaking og iverksetting av tiltak. Det har en klar sammenheng med jobbtilfredshet, gjennomtrekk, stress og for at omstillinger skal lykkes. Medvirkningshunger kan oppstå når ansatte ønsker større deltakelse, og kan føre til frustrasjon, stress og oppgitthet. Manglende hensyn til medvirkningshunger kan føre til et forvitrende arbeidsmiljø med misnøyde ansatte. Det kan i verste fall true endringstiltakene (Irgens, 2011, ss. 43-44). Denne spesialisten er tydelig på at han ønsker å muliggjøre omstillingen, og dette kan tilrettelegges ved å inkludere vedkommende på hans nivå. Inkluderingen kunne adressert spesialistens bekymringer, og ville samtidig tilrettelagt for at omstillingen suksess på hans avdeling. Manglende involvering av mellomledernivået gå ut over arbeidsmiljø og true endringstiltakene.



Den andre spesialisten forstår ikke årsaken for at han ikke kan medvirke. Han har hørt mye negativ omtale fra tidligere OMT liknende ordning, og som ble avskaffet i 1975 til fordel for enhetsbefalsordningen (Källvik, 2017, s. 26). Dette har gitt spesialisten økt skepsis til OMT, og utdyper at det vil hindre oppdragsløsningen i internasjonale operasjoner. Tidligere studier har belyst problematikk for spesialister og offiserer å få innpass der de ønsker i NATO operasjoner (Aksdal & Vatne, 2018, s. 82). Medvirkning gir gjerne tilgang til informasjon og muligheten for læring, denne kan deretter overføres til organisasjonen. Følelsen av å bidra i endring vil gi eierskapsfølelser hos dem som inkluderes, og er avgjørende for å forme personellens holdninger (Irgens, 2011, s. 43). Det kan virke som at spesialistens bekymringer for OMT kommer fra erfaringen fra liknende ordninger. En økt medvirkning kan adressere respondentens informasjonsoverflod, gitt tilgang til mer relevant informasjon og fremme eierskapsfølelser rundt omstillingen. Dette kan forme holdningene hos mellomlederen slik at OMT forankres på avdelingen.

Den medvirkningstilfredse spesialisten ønsker ikke påvirkningsmulighet, med mindre det kommer endringer han er svært uenig med. Han understreker at han ikke ønsker deltakelse, og derfor behøver han ikke inkluderes. Medvirkningstilfredshet innebærer at den enkelte får muligheten til å delta på det nivået de ønsker og forventer forventet (Irgens, 2011, s. 43). Respondenten kan være i en posisjon der han medvirker på nivået som ønskes. Medvirkningstilfredsheten kan være muliggjort av hans deltakelse på VBU, ettersom dette et av kursets formål er å skape forståelse for ens rolle innenfor ledelse og operasjoner (Dedichen, 2016, s. 6). Forståelsen oppnådd fra VBU kan ha synliggjort behovet for OMT. Tilretteleggingen for at flere mellomledere deltar på VBU kan bidra å håndtere medvirkningshunger og spesialistene, og bistå til at omstillingen aksepteres av avdelingene.

### 5.3.3 Sammenlikning

Samtlige respondenter uttrykker liten mulighet for å påvirke i omstillingen, der fem har medvirkningshunger, og en er medvirkningstilfreds. De med medvirkningshunger beskriver innføringen som autoritær, og har samtidig inntrykket av at toppledelsen er usikre på OMT. Samtlige respondenter ønsker å forbedre toppledelsens beslutningsgrunnlag dersom de har muligheten til det. Å bidra til en endring skaper eierskap for endringsprosessen. Medvirkning inkluderer planlegging, beslutningstaking og iverksetting. Mangler i endringsprosessen kan føre til at endringer ikke leverer som tiltenkt, og kan være forårsaket av at de ansatte er

involvert i prosessene. Det kan også være at det ikke er tilstrekkelig ressurser tilstede som tid, rom og budsjett for å gå i dybden (Karp, 2014, s. 23). Mellomledernes relasjon til sine medarbeidere, kan tilrettelegge for bevissthet rundt forventninger og skape et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 396). En motivert ansatt er ofte strengere mot seg selv og ønsker å prestere, samtidig er ledelsesoppgaver overflødige i mange tilfeller (Haukedal, 2000, s. 71). Flesteparten av respondentene ønsker å inkluderes i endringsprosessen, ved å delegerer mer ansvar, kan de bidra i beslutningsgrunnlaget til toppledelsen. Inkludering av mellomlederne vil tilrettelegge for at toppledelsen kan fokusere på mer nærliggende oppgaver, og tilrettelegger for at avdelingen kan belyse sine utfordringer. Dette kan bidra til felles mål på arbeidsplassen, og derfor øke ansattes motivasjon og aksept for OMT.

Flere respondenter bruker ordene bekymring, oppgitthet eller frustrasjon for å beskrive oppfattelsen av OMT. To offiserer uttrykker at dagens ambisjonsnivå for fremtidige antall offiserer i bransjen er for lavt, og at det ikke tar høyde for bransjens behov. To spesialister er bekymret for at opportunister vil sabotere omstillingen, eller er frustrerte for at OMT ikke tilrettelegger for oppdragsløsning. Begge personellkategoriene forteller om å være etterlatt av toppledelsen. Mangel på medvirkning kan skape medvirkningshunger, og oppstår dersom de ansatte ønsker større deltakelse. Medvirkningshunger kan komme til uttrykk i form av frustrasjon, stress og oppgitthet. De ansatte føler seg tilsidesatt, og konsekvensene kan føre til truede endringstiltak eller negative langtidsvirkninger (Irgens, 2011, s. 44). Medvirkning har sammenheng med jobbtilfredshet, gjennomtrekk, stress og bidrar til at endringer lykkes (Irgens, 2011, s. 43). Ordene respondentene bruker for å beskrive innføringen, kan komme av at de ikke deltar slik de ønsker. Deres bekymringer og frustrasjoner kan være sammenkoblet mot deres beskrivelse av å være forlatt, og det tolkes som det går ut over jobbtilfredsheten. Denne oppfattelsen av OMT kan true endringstiltakene, og få langtidsvirkninger dersom det ikke adresseres. Større inkludering av mellomlederne, vil tilrettelegge for at OMT forankres på avdelingene og gjøre endringen vellykket.

## 6. Konklusjon

Oppgaven skulle besvare hvordan Luftforsvarets tekniske mellomledere kan inkluderes i forankringen av OMT på avdelingene. Oppgaven begynte med å undersøke oppfatningen av OMT hos tekniske mellomledere i offiser- og spesialistkorpset. Deres syn på omstillingen ble forklart i sammenheng med emosjonelle reaksjoner og utbrodert med informering- og medvirkningsgrad. Drøftingen belyste flere fellestrekk mellom offiserene og spesialistene, der

kvaliteten på deres nåværende inkludering og informering bør økes. Dette vil la mellomlederne bidra til å skape aksept og forankre OMT på deres avdelinger.

Alle offiserene er tilsynelatende positive til OMT sin intensjon, samtidig poengterer de at innføringen ikke møter deres behov innenfor personellforvaltning. Spesialistene har delte oppfatninger av OMT, der to av spesialistene mistenker at OMT er for å spare penger på bekostning av spesialistkorpset. Kun én spesialist er ikke negativ innstilt, og hans nøytralitet kan komme av å ha fått endringsbehovet synliggjort fra deltakelsen på VBU kurs.

Sammenliknet kan det tolkes at flesteparten av respondentene aksepterer OMT, men deres aksept krever større samsvar mellom tydelig intensjon og gjennomføring. Disse inntrykkene kan komme av at dagens implementering, ikke samsvarer med respondentenes behov. Dersom dette gjelder flere mellomledere i teknisk bransje kan det føre til mostand mot OMT, gå på bekostning av omstillingens suksess og hindre forankring på den respektive avdeling.

Offiserene tolkes å ha passert fasen motvillig aksept i møte med endringen, men det kan være underliggende faktorer gjør at OMT ikke aksepteres i den grad de gir uttrykk for.

Spesialistene er spredt innenfor emosjonell respons. Noen har ikke opplevd en markant endring i sin hverdag, mens andre er frustrerte eller føler seg pliktige til å muliggjøre omstillingen. En spesialist er tydelig imot OMT, og hans mostand kan komme av tidligere erfaringer med liknende ordninger, og stolthet bundet til offisersrollen. Spredningen blant spesialistene kan oppstå fra at OMT ikke er ferdigstilt, men endringen kan tilrettelegges ved å normalisere endringen. Dersom flere spesialister motsetter seg OMT, kan ordningen kreve lengre modningstid, og dermed øke omstillingstiden. Sammenliknet kan det tolkes at selv om respondenter er uenige med omstillingen, kan posisjonen som mellomleder tilrettelegge for lojalitet så lenge mellomlederrollen håndteres. Samtidig antas det at respondentene som uttrykker størst aksept for OMT, er de som er likegyldige eller kan velge fritt mellom personellkategori.

Offiserenes informering oppleves som blandet, der en offisers tilfredsstillende informasjonsnettverk gav tilstrekkelig informasjon og trygghet for avdelingens spesialister. En annen offiser hadde et motsatt tilfelle, og informeringen fra sentralt hold førte til at de ansatte gikk ned i lønn, og derfor meldte seg ut av omstillingen. En spesialist tolkes å informeres for mye, noe som gjør det vanskelig å skille ut vesentlig informasjon fra uvesentlig. Samtidig besvares ikke respondentens spørsmål fra toppledelsen, og spesialisten

sitter med inntrykket av at OMT ikke vil fungere for Luftforsvaret. Samtlige respondenter beskriver informeringen som utilstrekkelig, og informasjonskvaliteten kan avhenge av den lokale avdeling. Denne informeringen gir ikke mellomlederne de forutsetningene som trengs i hverdagsoppgavene, og kan føre til stress symptomer hos mellomlederne. Det kan skape lojalitetskrise, liten forankring av OMT på deres nivå, og kan gå på bekostning av omstillingen. Situasjonen gir flertallet av respondentene inntrykket av å være etterlatt av ledelsen. Dersom denne informeringen gjelder flere avdelinger kan det føre til flere utmeldinger, eller at endringen mislykkes. Ved å aktivt informere mellomlederne kan de fungere som endringsagenter, og bistå som ressurser i innføringen.

Alle offiserene ønsker ytterligere inkludering i endringsprosessen, noe som kan bistå med å adressere deres informasjonsmangler, særlig for egen personellkategori. Spesialistene er mer nyanserte, der en er medvirkningstilfreds og ikke ønsker å påvirke, mens de resterende spesialistene ønsker ytterligere medvirkning. Medvirkningstilfredsheten hos den ene spesialisten kan ha kommet fra hans deltakelse på VBU, og tilgangen på informasjon derfra. Felles for alle respondentene er at de forteller om liten mulighet for å påvirke endringen, og forteller om bekymringer, frustrasjon eller oppgitthet. Disse følelsene synes å stamme fra inntrykkene av at bransjens offisererolle vil forvitte, eller at OMT vil ødelegge for spesialistene. Disse følelsene kan gi langtidsvirkninger i endringsprosessen dersom de ikke adresseres. Å tillate for medvirkning nærmere mellomledernes behov, kan ivareta deres informasjonsunderskudd og bedre toppledelsens beslutningsgrunnlag. Medvirkning vil kunne adressere deres frustrasjoner og bekymringer, la dem bistå innføringsarbeidet og dermed forankre OMT på deres nivå. Manglende inkludering av mellomledernivået kan gå ut over arbeidsmiljø og true endringstiltakene.

Ansattes syn på organisasjonsendringer kan variere, og tilstrekkelig adgang på informasjon eller medvirkning er ikke en garanti for at omstillingen blir en suksess. Inntrykket er at mellomlederne som bryr seg mest er de som uttrykker flest følelser. Samtidig virker de likegyldige respondentene å være de mest positive til OMT. Respondentenes sammenlagte oppfattelser av innføringsprosessen, synliggjør at innføringen skjer uten mellomledernivået. Deres informasjonstilgang eller inkludering synes nokså tilfeldig, eller basert på nærheten til nøkkelpersonell. Omstillingen endrer personellstrukturen, men dagens manglende bruk av mellomlederne kan føre til at den ikke forankres blant personellet.

Mellomlederne er per nå usynlige bindeledd i organisasjonen, men har potensialet til å bli verdifulle ressurser i innføringen av OMT.

### 6.1 Avsluttende tanker

I løpet av arbeidet med denne bacheloroppgaven har jeg fått flere inntrykk, der jeg skal presentere noen av dem sammen med anbefalinger til videre forskning. Funnene viste at flertallet av mellomlederne ønsket større inkludering. Det virket som at respondentenes største frustrasjon gjaldt det manglende samsvaret mellom omstillingens intensjon og utførelse. Dette kan ha skapt varsomhet for omstillingen og går ut over oppfattelsen av prosedural rettferdighet. Varsomheten hos de ansatte er forståelig, ettersom autoritet i Luftforsvaret ikke garanteres av en høyere militær grad (Haga & Maaø, 2018, s. 142). Til tross for dette, ønsket flertallet av mellomlederne at OMT lykkes, og det tyder på at de likevel er lojale. Det oppleves som at OMT er noe som foregår sentralt, og noen få jobber med. Dette bør unngås ettersom avdelingene utvikler sin kultur uavhengig av toppledelsens handlinger, og det er ansatte som ser muligheter og forbedringer med spesialisøylen (Coyle, 2017, s. 23). Derfor vil bruken av mellomlederne være en mulighet for å delegerer oppgaver, samtidig som det vil la toppledelsen ha følere på hvordan kulturen i avdelingene utarter seg.

En spesialist forteller i kapittel 5.1.2. at VBU erstatter befalsskoleutdanningen, og vedkommende er imot OMT. En annen spesialist hadde deltatt på VBU og aksepterte derimot omstillingen. Offisersgraden endrer på yrkesidentiteten til mange forsvarsansatte, og mange føler at de mister status ved å konvertere til spesialist. Samtidig har det vært en mangel på informasjon vedrørende hva som skjer ved gradsnivå OR 7 og oppover (Bergsli, 2019, s. 17). Disse gradsnivåene krever VBU for å kunne bekle. Mitt inntrykk er at spesialistene som er mest kritiske til OMT ikke har denne utdanningen, og er ofte fritatt utdanningskravet på bakgrunn av sitt tidligere gradsnivå (Dedichen, 2016, s. 4). Dette kan trolig være et forsinkende element i innføringen, og tyder på at VBU deltakernes læringsutbytte ikke synliggjøres. Teknikere med erfaring fra VBU deler mitt inntrykk, og de visste svært lite om utdanningen i forkant. Utlysninger på Forsvarets nettsider forteller lite om utdanningens innhold, men at kurset kreves i stillinger på høyere gradsnivå (Forsvaret, 2019). De tekniske avdelingene vil høste nytte av tydeligere læringsutbytter innenfor profesjonskunnskap, ledelse, operasjoner, og pedagogikk (Dedichen, 2016, ss. 5-6). Offisersutdanningens tilbud til arbeidsplassen bør også synliggjøres i fremtiden, ettersom reformer på krigsskoleutdanningen

har skapt kontrovers i forsvarssektoren (Thorbergesen, 2019, s. 28). Luftforsvaret bør være tydelig, spesielt fordi luftforsvarsoffiseren presenteres som en luftmakts bruker, mens offiseren som en produsent av luftmakt så vidt nevnes (Luftforsvaret , 2019, ss. 9-19).

Denne oppgavens resultater kan benyttes i både kvalitative og kvantitative undersøkelser på den tekniske bransjen opp mot organisasjonsendringer. Studier på VBU deltakere som bygger disse resultatene, kan brukes for å finne ut om utdanningen påvirker deres inntrykk av OMT, eller tilfredsstillende informasjonsbehovet angående spesialist- og offisersrollene. Offiserens rolle i fremtidens tekniske bransje er usikker. Undersøkelser på dagens offiserer og deres påvirkning i bransjen kan få nytte av denne oppgavens resultater.

## 7. Referanser

- Aksdal, T., & Vatne, S. (2018). *Offisersrollen i Luftforsvaret i endring (Masteravhandling)*. Bodø: Nord universitet.
- Aviation Technician Education Council. (2019, Juli 1). *Webområde for Aviation Technician Education Council*. Hentet fra Boeing Releases 2019-2038 Technician Outlook: <https://www.atec-amt.org/news/boeing-releases-2019-2038-technician-outlook>
- Bergsli, A. T. (2019, 1). Nye grader av tvil og usikkerhet. *Befalsbladet*, ss. 16-19.
- Coyle, D. R. (2017, 3). Nye muligheter for spesialisten. *Befalsbladet*, ss. 22-23.
- Dagslott, Å.-J. K. (2017). *The More Things Change, the More They Stay the Same - Innføring av ny militærordning og dens effekt på teknikere i Luftforsvaret (Masteravhandling)*. Forsvarets høgskole.
- Dedichen, L. K. (2016). *Vedlegg 6 til Reglement for utdanning i Forsvaret: Nasjonal rammeplan for videregående og høyere befalsutdanning (OR 5–9)*. Forsvarets Høgskole.
- Filstad, C. (2013, Desember 10). *BI Business Review*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/12/mellomlederne-som-endringsagenter/>
- Forsvaret. (2015, Oktober 7). *Implementerings- og milepælsplan - Ordring for militært tilsatte*. Hentet fra [https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf)
- Forsvaret. (2017, Oktober 31). *Webområde for Forsvaret*. Hentet fra <https://forsvaret.no/f-35/fakta-om-f35>
- Forsvaret. (2019, Mai 16). *Webområde for Forsvaret*. Hentet fra Videregående befalsutdanning 1 i Luftforsvaret: <https://forsvaret.no/vbu1-luftforsvaret>
- Forsvaret. (2020, Januar 7). *Webområde for Forsvaret*. Hentet fra Om Luftforsvaret: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Luftforsvaret>
- Forsvarsmateriell Luftkapasiteter. (2019). *Velkommen til Forsvarsmateriell LUFTKAPASITETER (Velkomstbrosjyre)*. Kjeller: Forsvarsmateriell.
- Gisle, J. (2018, Desember 4). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/kontradiktoriske\\_prinsipp](https://snl.no/kontradiktoriske_prinsipp)
- Haga, L. P., & Maaø, O. J. (2018). *Forsvarets doktrine for luftoperasjoner*. Trondheim: Forsvarets Høgskole/Luftkrigsskolen.
- Halvari, T. (2019, 4). KJEVIK MÅ BESTÅ SOM TEKNISK SKOLE. *Befalsbladet*, ss. 12-15.
- Haslekås, M. B. (2018). *Ordning for militært tilsatte (OMT) - Perspektiver på hvordan forsvarsgrenvise ulikheter i implementeringen kan forstås (Masteravhandling)*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Haukedal, W. (2000). Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome arbeidere. I S. Einarsen, & A. (. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø - Krav og utfordringer* (ss. 55-78). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Heieraas, B. O., & Stokkeland, C. (2017). FINN KRISTIAN HANNESTAD - "LØS OPPDRAGET OG TA VARE PÅ HVERANDRE". I O. J. Maaø, & S. S. (red.), *LUFTFORSVARETS HISTORIE - sett ovenfra* (ss. 335-355). Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Henriksen, D. (2019, 4). Hvordan står det egentlig til med 75-årsjubilanten? - EN UGRADERT SWOT ANALYSE AV LUFTFORSVARET ANNO 2019. *Norsk Militært Tidsskrift*, ss. 4-9.
- Her Majesty's Prison and Probation Service. (2019, Juni 17). *GOV.UK*. Hentet fra <https://www.gov.uk/guidance/procedural-justice>
- Huitfeldt, A., & Bakke-Jensen, F. (2019, 3 15). *Webområde for Stortinget*. Hentet fra Skriftlig spørsmål fra Anniken Huitfeldt (A) til forsvarsministeren: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=75335>
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget 2005.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Capellen Damm AS.
- Källvik, M. (2017, 1). ERFARINGER MED OR/OF. *Befalsbladet*, ss. 26-27.
- Ladkin, D., Chellie, S., & Craze, G. (2018, August). The journey of individuation; A Jungian alternative to the theory and practice of leading authentically. *Leadership*, ss. 415-434.
- Luftforsvaret . (2019). *Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps - Luftmakt, kompetanse og læring - Policy til bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret*. FMS1595.
- Lunde, N. T., & Mæland, B. (2007). *Militæretikk*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag .
- NHO. (2018, 1 2). *Webområde for Næringslivets Hovedorganisasjon*. Hentet fra 5 tips for et godt arbeidsmiljø: <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/5-tips-for-et-godt-arbeidsmiljo/>
- Sletnes, K. B. (2019, September 25). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/forst%C3%A5else>
- Thorbergesen, J. (2019). *Luftforsvarets flytekniske utdanning - et paradigmeskifte (Bacheloravhandling)*. Trondheim: Luftkrigsskolen.
- University of Sussex. (2020, Januar 11). *Webområde for University of Sussex*. Hentet fra The Change Curve: <http://www.sussex.ac.uk/ogs/project-services/support/change/cmresources/cmreschangecurve>
- Utforsk Sinnet. (2018, Juli 5). *Webområde for Utforsk Sinnet*. Hentet fra De 5 stadiene av sorg - Kübler-Ross modellen: <https://utforsksinnet.no/5-stadiene-av-sorg-kubler-ross/>
- Wenneberg, R. (2016, Januar 25). *Oslo Militære Samfund*. Hentet fra <https://www.oslomilsamfund.no/foredrag-den-nye-orof-ordningen-sett-fra-haerens-stated/>
- Wilkinson, D. (2020, Januar 11). *Webområde for Oxford Review*. Hentet fra Is the change curve a myth?: <https://www.oxford-review.com/is-the-change-curve-real/>



## 8. Bildetekstliste

Figur 1 Emosjonelle reaksjoner (Irgens, 2011, s. 35).....	111
Figur 2 MI-modellen (Irgens, 2011, s. 45) .....	144
Figur 3 Emosjonelle reaksjoner OMT - OF & OR respondentene.....	199
Tabell 1 Resultat basert på intervjuanalyser fra respondentene.....	19

## 9. Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

Vedlegg 3 – Tillatelse til å innhente opplysninger - FHS

Vedlegg 4 – Godkjenning av bachelorprosjekt - NSD

## Intervjuguide

«Hvordan oppfattes OMT av mellomledere i Luftforsvarets tekniske bransje?»

- Hvordan ville du definert hensikten med OMT?
- Hva er ditt ståsted på nevnte organisasjonsendring?
  - Hvor vil du plassere deg på Figur 1, emosjonelle reaksjoner på forandringsprosesser?
  - Hvorfor?
- Hvordan opplever du å informeres om organisasjonsendringen?
  - Hvem informerer?
  - Hvilke problemstillinger tas opp?
  - Får dere tilfredsstillende svar?
- Hvilken grad opplever du informasjonsstrømmen?
- Ville du beskrevet det som at du har informasjonsunderskudd eller informasjons overflod?  
(Kan definere begrepene dersom nødvendig)
  - Hva tror du kan ha forårsaket dette?
  - Hva gjør det med deg?
- Hvilken grad opplever du at du kan medvirke i omstillingen?
- Ville du beskrevet som om du har medvirkningshunger eller medvirkningsovermettet? (Kan definere begrepene dersom nødvendig)
  - Hva tror du kan ha forårsaket dette?
  - Hva gjør det med deg?
- Hvordan opplever du diskusjonen om organisasjonsendringen internt?
  - Gjøres dette hovedsakelig formelt eller uformelt?
  - Hvordan synes du den bør diskuteres internt?
- Hvordan opplever organisasjonsendringen påvirker dine kollegaer:
  - På tvers av hierarki (underordnede og overordnede)? Eksempler?
  - Oppfatter du det slik som at kulturen har endret seg de siste 5 årene?
- Hvordan opplever du endringen for spesialistene?
  - Karrieremuligheter?
  - Mulighet for ståtid?
  - Forutsigbarhet?
- Hvordan opplever du endringen for offiserene?
  - Karrieremuligheter?

- Mulighet for ståtid?
  - Forutsigbarhet?
- Hva betyr endringen for Luftforsvaret?
- Innenfor teknisk?
- Hvordan vil du beskrive Luftforsvarets måte å endre organisasjonen?
  - Har du forslag til tiltak?
- Har du noe å tilføye?

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### **«Hvordan oppfattes OMT av mellomledere i Luftforsvarets tekniske bransje?»**

Dette samtykkeskjemaet er ment til å spørre deg om deltakelse i et forskningsprosjekt som skal se nærmere på organisasjonsendringers påvirkning av mellomledere i Luftforsvarets tekniske bransje. Skjemaet gir deg informasjon om prosjektets hensikt og hva deltakelsen innebærer for deg.

#### **Formålet**

Formålet med bacheloravhandlingen er å finne ut hvordan OMT har påvirket tekniske mellomledere og deres syn på omstillingen. Resultatene fra studien vil være relevant for å forstå om hensikten med OMT er mottatt som tiltenkt av teknikerne, og vil bidra til å kunne informere om hvordan andre organisasjoner kan oppfatte en slik endring.

Det kan ikke utelukkes at dataresultatet i bacheloravhandlingen kan bli benyttet til annen forskning.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Kadett Georgian Lucian Gjerdrum med Christian Moldjord som veileder fra Luftkrigsskolen, Trondheim.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

På grunn av bacheloravhandlingens omfang ønskes det å intervju seks personer på mellomledernivå i teknisk bransje. For å helhetlig treffe personellet er det ønskelig med et utvalg med variert alder, erfaringsnivå og bakgrunn.

#### **Hva betyr deltakelsen for deg?**

Forskningen er basert på kvalitativ metode, det vil si individuelle dybdeintervju med en varighet på 45-60 minutter. Spørsmålene og besvarelsene samles ved hjelp av en diktafon, der intervjuet transkriberes digitalt og slettes fra diktafonen.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i forskningen. Dersom du velger å delta kan du trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Vi minner deg om at dine opplysninger anonymiseres gjennom hele forskningen. Det vil ikke innebære negative konsekvenser dersom du velger å trekke deg, eller ikke ønsker å delta.

### **Personvernopplysninger**

Opplysningene dine holdes konfidensielt i samsvar med personregelverket. De som har tilgang til opplysningene dine er veileder og kadetten som skriver bacheloravhandlingen. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på en separat navneliste som er adskilt intervju og annen data.

### **Hva skjer med informasjonen etter avslutningen av bacheloravhandlingen?**

Bacheloravhandlingen skal etter planen være ferdig ultimo januar 2020. Lydfilene tatt med diktafor slettes senest ved innleveringen av bacheloravhandlingen. Det transkriberte intervjuet lagres deretter i tekstformat og distribueres ikke videre. All informasjon anonymiseres senest ved bachelorinnlevering.

### **Dine rettigheter**

Den tid du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i dine registrerte personopplysninger,
- Rettelser på personopplysninger om deg,
- Slette personopplysninger om deg,
- Få en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

- Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke
- På oppdrag fra Luftkrigsskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Kadett Georgian Lucian Gjerdrum: +47 900 77 394  
Epost: [ggjerdrum@fhs.mil.no](mailto:ggjerdrum@fhs.mil.no)
- Christian Moldjord ved Luftkrigsskolen. Telefon: +47 932 01 192  
Epost: [cmoldjord@fhs.mil.no](mailto:cmoldjord@fhs.mil.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no))  
eller telefon: 55 58 21 17
- FHS – Forsvarets høyskole/Stab/seksjon for utdanning og FOU,  
epost ([datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no))

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, januar 2020 for eventuelt å kunne bruke ved vurdering/vurderingsfeil

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



**Vår saksbehandler**

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

**Vår dato**

2019-08-30

**Vår referanse**

2019/030507-002/FORSVARET/ 919

**Tidligere dato**

**Tidligere referanse**

**Til**

Georgian Lucian Gjerdrum  
Forsvarets høgskole/Luftkrigsskolen  
..

**Kopi til**

L/LS/LTSK

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 14. august 2019 om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Vurdering fra NSD Norsk senter for forskningsdata ble mottatt med e-post av 29. august 2019.

Prosjektet det skal samles data til er en bacheloroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan oppfattes OMT av mellomledere i Luftforsvarets tekniske bransje?» Det skal gjennomføres intervju med tekniske mellomledere i Luftforsvaret, og tillatelse er innhentet fra Luftforsvarets tekniske skole (LTSK) v/major/studieveileder/VFU-koordinator Svein Mikkelsen.

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 19. januar 2020.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle bacheloroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt bacheloroppgaven. Sluttmelding sendes til [datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)



---

<b>Postadresse</b> Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	<b>Besøksadresse</b> Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	<b>Sivil telefon/telefaks</b>  <b>Militær telefon/telefaks</b> 99/0500 3699	<b>Epost/ Internett</b> postmottak@mil.no www.forsvaret.no  <b>Organisasjonsnummer</b> NO 986 105 174 MVA	<b>Vedlegg</b>
--	--	--	--	----------------

2 av 2

---

Sven G. Holtmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

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

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## **NSD sin vurdering**

### **Prosjekttittel**

«Hvordan oppfattes OMT av mellomledere i Luftforsvarets tekniske bransje?»

### **Referansenummer**

666300

### **Registrert**

26.08.2019 av Georgian Lucian Gjerdrum - ggjerdrum@fhs.mil.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets høyskole / Luftkrigsskolen

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Christian Moldjord, cmoldjord@fhs.mil.no, tlf: 93201192

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, bachelorstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Georgian Lucian Gjerdrum, ggjerdrum@fhs.mil.no, tlf: 90077394

### **Prosjektperiode**

01.08.2019 - 26.01.2020

### **Status**

29.08.2019 - Vurdert

## Vurdering (1)

---

### 29.08.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 29.08.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5d63fa2a-0771-47ce-8bbf-7ae16bc69d21>

29.8.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 26.01.2020.

### LOVLIG GRUNNLAG

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

### PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om ogsamtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte ogberettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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