

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Hanna Sesselja Mikalsen

---

## Fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret - Command-teamets rolle

---

Dato: 02.12.2019

Omfang: 116 sider / 33'000 ord

## **Abstract**

In this master's thesis I have examined how the top-level Air Force command-teams experiences their own focus on culture in the various ongoing organizational restructurings through the question "How does the Air Force's command-teams experience their own focus on culture in their work to achieve the organizational restructuring objectives?" I have further investigated how the command-teams perceive how the culture is, and how they think the culture should be. I have also examined how the Air Force's leading documents describe culture, and I have described the findings in the previous survey of culture in the Air Force from 2003. Methodically, I have collected empirics through a literature study, followed by qualitative interviews with 12 of the Air Force's top commanders and chief master sergeants. The thesis is looked at through relevant theory within organizational culture, organizational development, cultural change, and leadership. The data is transcribed, analyzed and interpreted, and the informants' descriptions are analyzed through the theory.

I have identified that the Air Force's command-teams experiences their own focus on culture in their work to achieve the objectives of the organizational restructurings as different and varied. The Armed Forces and the Air Force's documents describe the Air Force's (desired) culture as rooted in the Armed Forces Core Values (Respect, Responsibility, Courage), and strongly characterized by air operations and air- and ground safety (Just Culture). The Air Force's command-teams believes mission- and performance focus, responsibility, work ethic, spirit of devotion, zero-tolerance for bullying and sexual harassment, professional pride, air- and ground safety (Just Culture), and pride of honor are hallmarks of the organizational culture. The Air Force's command-teams wants the culture to be characterized by the Armed Forces Core Values (Respect, Responsibility, Courage) and by air- and ground safety (Just Culture). They want the culture to be described with words such as openness, honesty and knowledge-sharing, willingness and honor, learning, care, mutual respect, soldier identity, and as focused on achievement and mission solutions. The thesis has been completed with clear further recommendations to the Air Force with measures that can strengthen or support the culture during the organizational restructurings.

## Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt hvordan Luftforsvarets command-team på toppnivå opplever sitt eget fokus på kultur i de ulike omstillingene gjennom problemstillingen «Hvordan opplever Luftforsvarets command-team sitt eget fokus på kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger?» Jeg har videre undersøkt hvordan command-teamene opplever at kulturen er, og hvordan de mener kulturen bør være. Jeg har også undersøkt hvordan Luftforsvarets førende dokumenter beskriver kultur, og beskrevet funnene i den forrige undersøkelsen av kultur i Luftforsvaret i 2003. Metodemessig har jeg samlet inn empiri gjennom et litteraturstudium etterfulgt av kvalitative intervjuer med 12 av Luftforsvarets øverste sjefer og sjefssersjanter. Oppgaven er belyst med relevant teori innen organisasjonskultur, organisasjonsutvikling, kulturendring, og ledelse. Dataen er transkribert, analysert og fortolket, og informantenes beskrivelser er analysert opp mot teorien.

Jeg har identifisert at Luftforsvarets command-team opplever sitt eget fokus på kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger som ulikt og varierende. Forsvaret og Luftforsvarets dokumenter beskriver Luftforsvarets (ønskede) kultur som forankret i verdigrunnlaget (Respekt, Ansvar, Mot), og sterkt preget av luftoperasjoner og fly- og bakketrygging (Just Culture). Luftforsvarets ledelse mener oppdrags- og prestasjonsfokus, ansvar, arbeidsmoral, dugnadsånd, nulltorelansé for mobbing og seksuell trakassering, yrkesstolthet, fly- og bakketrygging (sikkerhet) og ærekjærhet er kjennetegn ved organisasjonskulturen. Luftforsvarets ledelse ønsker i stort at kulturen skal være preget av kjerneverdiene i Forsvaret, Respekt, Ansvar, Mot, og av fly- og bakketryggingskulturen (Just Culture). De ønsker at kulturen skal kunne beskrives med ord som åpenhet, ærlighet og kunnskapsdeling, ståpåvilje og ærekjærhet, læring, omsorg, gjensidig respekt, soldatidentitet, og som fokusert på prestasjoner og oppdragsløsning. Oppgaven er avsluttet med klare videre anbefalinger til Luftforsvaret på tiltak som kan forsterke eller understøtte kulturen i omstillingsprosessene.

## Forord

Hvis det er en ting jeg har erfart gjennom mine snart 10 år i Luftforsvaret, så er det at du blir ikke stort bedre enn det teamet du er en del av. Oppgaver løses i fellesskap, og på en eller annen måte er du avhengig av støtte fra menneskene du har rundt deg, selv om du har ansvaret for noe alene. Jeg føler meg veldig heldig som er omgitt av så mange dyktige mennesker. Denne masteroppgaven har kommet til gjennom gode samtaler, veiledning, og grundige innspill fra kolleger i Luftforsvaret. En stor takk til min veileder fra NORD Universitet, Rudi Kirkhaug, for oppmuntring, gode tilbakemeldinger på masteroppgavens innhold, og tips underveis i forskningsprosjektet. Jeg må også takke mine gode støttespillere, jeg vil faktisk kalle de bi-veiledere, fra Luftforsvaret, Oblt. Tor Erlandsen, Maj. Christina Stokkeland og førsteamanuensis Ole Jørgen Maaø, for gode og kritiske spørsmål, tilbakemeldinger på delkapitler, og samtaler som har utfordret og hjulpet meg til å både spisse oppgaven, og øke nysgjerrigheten på temaet både i forkant av og underveis i arbeidet. Det er også på sin plass med en takk til Kommandérsersjant Ben-Jonny Kvarsnes og Kommandérsersjant Rune Stave for gode innspill, samtaler og motivasjon til masteroppgavens tema i forarbeidet.

Denne masteroppgaven har blitt skrevet i en hektisk periode på jobb, hvor jeg har sittet alene med ansvaret for flere stillingers arbeidsoppgaver parallelt med høyt aktivitetsnivå og øvelser. Jeg hadde ikke klart å gjennomføre verken datainnsamlingen eller masteroppgaven på tid uten solid støtte fra min fantastiske kone Kristin i denne perioden. Takk for alt fra middager og oppvask til kritisk sparring og refleksjon rundt både teori og oppgavens tematikk. Takk for «arbeidshelger» hvor vi begge har prioritert jobbing med studier fremfor hverdagsliv, og ikke minst takk for at du har gitt meg mulighet til å fokusere så mye på studiene i vårt første halvår som ektepar. Jeg har også en håndfull gode kollegaer som har steppet inn og fulgt opp og understøttet mine arbeidsoppgaver i forbindelse med oppgaveskrivingen, uten dere hadde det ikke vært mulig å ferdigstille oppgaven på tid.

Sist, men ikke minst, må jeg takke Sjefene og Sjefsersjantene som deltok som informanter i denne oppgaven. Uten deres deltakelse, villighet og åpenhet ville ikke denne oppgaven blitt til. Takk for de gode samtalene og refleksjonene, de har både vært motiverende for denne masteroppgaven, og for min tro på den fremtidige utviklingen i Luftforsvaret.

Ørland, 02.12.2019  
Hanna Sesselja Mikalsen



## **Innholdsfortegnelse**

<b>Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>3</b>
<b>Forord .....</b>	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse.....</b>	<b>5</b>
<b>Figurer: .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabeller:.....</b>	<b>8</b>
<b>Begrepsliste og ordliste, inklusive militære forkortelser .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Innledning.....</b>	<b>10</b>
1.1 BAKGRUNN.....	10
1.2 PROBLEMSTILLING .....	11
1.3 BEGREPSAVKLARING.....	12
1.4 TIDLIGERE ARBEID PÅ FORSKNINGSFELTET .....	12
1.5 AKTUALISERING OG OPPGAVENS BIDRAG TIL FORSKNINGSFELTET .....	13
1.6 OPPGAVENS AVGRENSNING .....	14
1.7 OPPGAVENS STRUKTUR .....	14
<b>2 Litteratur .....</b>	<b>15</b>
2.1 ORGANISASJONSKULTUR.....	15
2.1.1 Subkulturer .....	20
2.1.2 De tre kulturelle nivåer; artefakter, verdier og normer, grunnleggende antakelser. 21	
2.2 ORGANISASJON; STRUKTUR, UTVIKLING OG ENDRING .....	24
2.3 LEDELSE OG KULTUR.....	31
2.4 KRITIKK TIL RELEVANTE TEORETISKE PERSPEKTIVER FOR OPPGAVENS TEMA OG BRUKEN AV DE.....	35
<b>3 Metode.....</b>	<b>37</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSSTRATEGI OG DESIGN.....	37
3.2 UTVALG OG DATAINNSAMLINGSTEKNIKK.....	38
3.2.1 Kvalitativ metode .....	39
3.3 BEHANDLING AV DATA OG GJENNOMFØRING AV DATAANALYSEN.....	42
3.4 VALIDITET OG RELABILITET .....	44

3.5 EGEN ROLLE SOM FORSKER .....	45
3.6 KRITIKK TIL VALG AV DESIGN OG METODE .....	46
3.7 ETISKE ASPEKTER.....	48
<b>4 Empiriske funn.....</b>	<b>50</b>
4.1 LUFTFORSVARETS EGEN BESKRIVELSE AV KULTUR .....	50
4.1.1 Forrige statusrapport - kulturprosjektet i 2002-2003 .....	51
4.1.2 Forsvarets verdigrunnlag .....	57
4.1.3 Luftforsvarets handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse (HEL).....	60
4.1.4 Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner .....	62
4.1.5 Policy for Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps.....	64
4.1.6 Delkonklusjon Luftforsvarets egen beskrivelse av kultur .....	65
4.2 DATAINNSAMLING.....	66
4.2.1 Forståelse og grunnlag.....	66
4.2.2 Hva Luftforsvarets ledelse mener er kjennetegn ved organisasjons-kulturen .....	68
4.2.3 Hvordan Luftforsvarets command-team opplever sitt eget fokus på struktur og kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger .....	71
4.2.4 Hvordan Luftforsvarets ledelse ønsker at kulturen skal være .....	76
4.2.5 Delkonklusjon datainnsamling. ....	80
<b>5 Analyse av funn opp mot litteratur .....</b>	<b>81</b>
5.1 LUFTFORSVARETS EGEN BESKRIVELSE AV KULTUR .....	81
5.2 HVA LUFTFORSVARETS LEDELSE MENER ER KJENNETEGN VED ORGANISASJONSKULTUREN	83
5.3 HVORDAN LUFTFORSVARETS LEDELSE ØNSKER AT KULTUREN SKAL VÆRE .....	88
5.4 HVORDAN LUFTFORSVARETS COMMAND-TEAM OPPLEVER SITT EGET FOKUS PÅ STRUKTUR OG KULTUR I DERES ARBEID FOR Å NÅ OMSTILLINGENES MÅLSETTINGER .....	89
5.4.1 Hvordan kultur prioriteres .....	89
5.4.2 Opplevde utfordringer (ressurser og samtidighetsproblematikk).....	90
5.4.3 Fokus på struktur versus kultur .....	92
5.4.4 Planer for kulturutvikling .....	95
5.4.5 Motstand mot endring og kulturbærere .....	98

5.5 OPPSUMMERING OG KRITIKK TIL ANALYSE .....	100
<b>6 Konklusjon.....</b>	<b>102</b>
6.1 ANBEFALINGER .....	104
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>105</b>
<b>Nettsider: .....</b>	<b>108</b>
<b>Vedlegg 1: Informasjons- og samtykkeskjema.....</b>	<b>109</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide.....</b>	<b>113</b>
<b>Vedlegg 3: Forsvarets gradsoversikt fra 2018.....</b>	<b>115</b>
<b>Vedlegg 4: Ordsky fra det kategoriserte datamaterialet.....</b>	<b>116</b>

## Figurer:

Figur 1: Illustrasjon av oppgavene Luftforsvarets command-team må håndtere for å nå et ønsket fremtidsbilde.....	11
Figur 2 Hofstedes Kulturløk, hvordan kultur manifesterer seg på ulike nivåer.....	16
Figur 3 "Little Jack Horner sat in a corner, eating.... What's a corner?" Illustrasjon av betydningen av språk og/eller kontekst for forståelse.....	17
Figur 4 Hofstedes tre nivåer for kultur i et menneske .....	17
Figur 5 Scheins inndeling i tre kulturelle nivåer.....	18
Figur 6 Kulturens ulike nivåer, fra Jacobsen & Thorsvik.....	18
Figur 7 Liljedammen som en metafor for Scheins tre kulturelle nivåer .....	19
Figur 8 Artefaktenes symbolske og instrumentelle innhold. ....	22
Figur 9 Det organisatoriske isfjell som beskriver formell og uformell organisasjon .....	24
Figur 10 Endring som en funksjon av innhold, kontekst og prosess .....	25
Figur 11 Schein's stadier og syklus for læring/utvikling.....	28
Figur 12 Scheins primære mekanismer for hvordan ledere kan forankre sin tro, verdier og antakelser hos organisasjonen.....	32
Figur 13 Scheins sekundære mekanismer for hvordan ledere kan forankre sin tro, verdier og antakelser hos organisasjonen.....	33
Figur 14 Konkurrerende Verdier Modellen (KVM) vist i Nordangs artikkel i Luftled nr.2 2003 s.22, trolig utledet fra Cameron & Quinn 1999: Diagnosing and changing organizational culture. ....	52

## Tabeller:

Tabell 1: Begrepsavklaring .....	12
Tabell 2: Tidsplan. Utarbeidet av forskeren under arbeidet med metodeoppgaven .....	38

## Begrepsliste og ordliste, inklusive militære forkortelser

- A1 – Benevnelse for HR- og personellelementet på en luftving. A = Air, 1 = HR
- Bakkedag – Daglig drift stanses, avdelingen samles og fokuserer på/jobber med ulike tema
- BRA – Budsjett og Resultatansvarlig nivå eller enhet. Eksempelvis er en luftving/flystasjon en BRA, luftforsvarsstaben er en BRA, en stasjon/base er en BRA
- BFL – Bestemmelse for Luftforsvaret
- Debrif – Prosess i etterkant av hendelse/oppdrag hvor det man har vært gjennom bearbeides
- DIF – Driftsenhet i Forsvaret. Nivå over BRA. Luftforsvaret er en DIF, Hæren en annen DIF
- Egalitær – Likhet, eller (noe som) tilstreber likhet og utjevning
- FDL – Forsvarets Doktrine for Luftoperasjoner
- FHS – Forsvarets Høgskole
- FMU – Forsvarets Medarbeiderundersøkelse
- FOH – Forsvarets Operative Hovedkvarter
- Helhetlig debrif – Debrif som tar for seg både det tekniske/taktiske og emosjonelle aspektet
- Hen – Kjønnsnøytralt pronomen
- Just Culture – Feil kan rapporteres uten risiko og frykt for reaksjoner i etterkant
- Kadett – elev ved en av Forsvarets krigsskoler
- LKSK – Luftkrigsskolen
- LSK – Luftforsvarets Skolesenter Kjevik
- LST – Luftforsvarsstaben
- LV – Luftving
- MOST – Mobbing og seksuell trakassering
- NATO – North Atlantic Treaty Organization
- NLUS – Nasjonalt luftoperasjonssenter, kjent som NAOC (National Air Operations Centre)
- OF – Offiser
- OMT – Ordning for Militært Tilsatte
- OR – Other Ranks, Spesialist eller Spesialistbefal
- TEAM – Together Everybody Achieves More
- TVO – Tillitsvalgtdordningen, tidligere TMO – tillitsmannsordningen, for vernepliktige.

## 1 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Luftforsvaret gjennomgår store organisasjonelle og strukturelle endringer.

Tilsettingsforholdene til de ansatte endres med innføringen av Ordning for Militært Tilsatte (OMT). Forsvaret går fra en enhetlig gradssøyle til et todelt gradssystem med offiserer (OF) og spesialister (OR, other ranks), slik vist i vedlegg 3. Dette har fått påfølgende konsekvenser for Forsvarets utdanningsordninger; der befalsskolen og sersjants grad tidligere var inngangsporten til ansettelse, er det nå førstegangstjenesten og tilsetning som spesialist. Der du tidligere måtte ha minst to år i Forsvaret og ha gjennomført befalsskolen for å kunne bli tatt opp som kadett ved en av krigsskolene, kan du i dag søke deg rett inn på krigsskoleutdanning fra videregående.

De store organisasjonelle og strukturelle endringene som påvirker Luftforsvarets kultur er utenfor Luftforsvarets kontroll, eksempelvis OMT og utdanningsreformen. Begge disse er politisk initiert og styrt. Forsvarsdepartementet er klare på at innføringen av et spesialistkorps er en gjennomgripende strukturell og kulturell endring, som krever et systematisk og langsiktig fokus på lederskap og organisasjonskultur (Forsvarsdepartementet, 2015, p. 26). Hvilke tanker har Luftforsvarets ledelse, som er satt til å gjennomføre endringene/omstillingene, om hvordan disse vil påvirke kulturen i et fremtidsperspektiv? Forsvaret har en gammel og seig kultur, og vi kan spore gradssystemet vårt tilbake til prøysserne, med flere århundrer med militær kultur. Krigsskolen er Norges eldste utdanningsinstitusjon som sporer sine røtter tilbake til 1750<sup>1</sup>, og Luftforsvaret, som i år markerer 75 år som selvstendig forsvarsgren, sporer sine kulturelle røtter fra både Hæren, Sjøforsvaret og ikke minst fra Britiske Royal Air Force under andre verdenskrig. Luftforsvaret blir i dag også preget av US Air Force (og delvis av US Army og US Navy), hvor Luftforsvaret utdanner sine flygere og navigatører. Forsvarets grads- og utdanningssystem endres nå over noen få år. Det er et stort fokus på og press for omstilling i Luftforsvaret. HR-reform har samtidig medført nedskjæringer i støttefunksjoner, som medfører et enda større arbeidspress på ansatte. Hvordan endringsprosessene gjennomføres får en operativ effekt, også på organisasjonskulturen.

---

<sup>1</sup> <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/Historie>

## 1.2 Problemstilling

Utgangspunktet for oppgaven var et ønske om å forske på kultur i Luftforsvaret. Jeg har gjennom flere prosesser spisset oppgaven fra utgangspunktet «Hva kjennetegner Luftforsvarets kultur» til en mer gripbar problemstilling. Problemstillingen må kunne svares ut, den må være håndterlig, og den må være interessant. Ved å fokusere på valgte problemstilling med fokus på command-team, har jeg kunnet belyse viktige aspekter for Luftforsvaret.

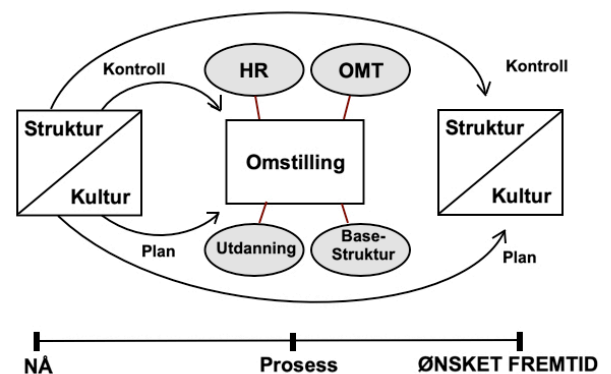
Jeg har utledet følgende problemstilling:

«Hvordan opplever Luftforsvarets command-team sitt eget fokus på kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger?»

For å spesifisere og avgrense problemstillingen, har jeg utledet tre forskningsspørsmål som er spisset rundt oppgavens tema:

1. Hvordan beskriver Forsvaret og Luftforsvarets dokumenter Luftforsvarets kultur?
2. Hva mener Luftforsvarets ledelse er kjennetegn ved organisasjonskulturen?
3. Hvordan ønsker Luftforsvarets ledelse at kulturen skal være?

Command-team Luftforsvaret må håndtere endringer i både struktur og kultur i omstillingene. Som illustrert i Figur 1<sup>2</sup> er det flere faktorer som slår inn i omstillingene; HR-reform med nedbemanning i stab og støttetjenester, OMT, Utdanningsreform, og endring i basestrukturen. De må ha kontroll på strukturen, og en plan for ivaretagelse og utvikling av kulturen i omstillingen. På samme vis må det være kontroll på strukturen, og en plan for kulturen opp mot et ønsket fremtidsbilde. Denne oppgaven vil søke å belyse et eventuelt gap i denne prosessen. I en omstilling skal det nås mål, da må man jobbe for å nå målene, hvordan jobber command-teamene for å nå sine mål kulturelt?



Figur 1: Illustrasjon av oppgavene Luftforsvarets command-team må håndtere for å nå et ønsket fremtidsbilde.

<sup>2</sup> Illustrasjon av oppgavene Luftforsvarets command-team må håndtere for å nå et ønsket fremtidsbilde. Utviklet av Oberstløytnant Tor Erlandsen under en av våre diskusjoner rundt oppgavens tema og problemstilling vår 2019

### 1.3 Begrepsavklaring

Begrep	Betydning
Organisasjonskultur	"Organisasjonskultur er de sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene." (Bang, 1998, p. 19)
Funksjonell kultur	En kultur som bærer med seg Forsvarets verdier og som har fokus på trygge leveranser, altså at den fungerer slik den er tenkt å fungere.
Kulturbærer	En person, organisasjon eller institusjon som er bærer av en rik kultur eller som fremmer og sprer kultur <sup>3</sup> , bringer med seg, formidler opplysning om og gir innsikt på det kulturelle plan <sup>4</sup> .
Luftforsvaret	Forsvarsgren i det norske Forsvaret. Etablert 10. oktober 1944 da Hærens Flyvevesen og Marinens Flyvevesen ble slått sammen til Forsvarets tredje forsvarsgren. Ca. 1400 ansatte.
OMT	Ordning for Militært Tilsatte, den nye to-gradsstrukturen i Forsvaret består av offiserer (OF) og spesialister (OR, other ranks).
Command-team	Relativt ny ordning som følge av OMT, består av en sjef (OF) og en sjefssersjant (OR). Sammen skal command-teamet styre sin enhet.
Luftforsvarets ledelse	I denne oppgaven menes det Sjef Luftforsvaret og Sjefssersjanten i Luftforsvaret, altså command-team DIF, samt command-teamene på BRA
Struktur	Struktur betyr oppbygning eller sammenheng mellom de enkelte ledd i en helhet. <sup>5</sup> I denne oppgaven siktes det til Luftforsvarets organisasjonsstruktur, hvordan de ulike enhetene er bygget opp og henger sammen med hverandre, og hvordan intern utdanning er en del av helheten.

Tabell 1: Begrepsavklaring

Flere ord, begreper og forkortelser som nyttes beskrives i ord- og begrepslisten innledningsvis

### 1.4 Tidligere arbeid på forskningsfeltet

Kulturen i Luftforsvaret ble sist kartlagt gjennom Luftforsvarets kulturprosjekt 2001-2003. Det har siden blitt forsket på kultur i Forsvaret gjennom både bacheloroppgaver og masteroppgaver i både sivil og militær regi, men ingen oppgaver som går konkret på Luftforsvarets organisasjonskultur fra et overordnet og ned-perspektiv. Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) utarbeidet i 2016-2017 en rapport kalt «Ny struktur, hva med kultur?» gjennom en pilotstudie av OMT (Danielsen & Skaug, 2017). FFI-rapporten hadde hovedfokus på Hæren, og brukte bacheloroppgaver fra kadetter på Hærens krigsskole som empirisk grunnlag, og er dermed ikke treffende for tematikken i denne oppgaven.

<sup>3</sup> <https://www.naob.no/ordbok/kulturb%C3%A6rer>

<sup>4</sup> <https://www.naob.no/ordbok/kulturbringer>

<sup>5</sup> <https://snl.no/struktur>



## 1.5 Aktualisering og oppgavens bidrag til forskningsfeltet

Som offiser i en forsvarsgren i store endringer er tematikken kultur spennende, og et motiverende tema å skrive om. Det er flere dimensjoner ved de pågående prosessene som er både utfordrende og spennende. Hvordan planlegges det for å utvikle den eksisterende kulturen mot den ønskede fremtidskulturen? Initiativet til og drivkraften bak OMT kom opprinnelig fra Hæren. Ordningen møtte mye skepsis hos Luftforsvarets personell. Det var få som ønsket å endre på enhetsbefalsordningen, som ingen opplevde det var noe galt med. Likevel må vi alle forholde oss til OMT, parallelt med de politisk styrte strukturelle endringene. Overskygger de strukturelle utfordringene etableringen av en fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret? Hvordan planlegges utviklingen av kulturen, og er det en sammenheng mellom den kulturelle og strukturelle situasjonen? Hvordan jobber command-teamet, sammen og hver for seg, for å utvikle en fremtidig funksjonell kultur? Hvordan forstås kultur hos de involverte, og er det tilstrekkelige ressurser og kompetanse til å gripe tak i kulturperspektivet under omstillingene? Hvordan blir effekten på kulturen prioritert fremfor daglig drift, og evner Luftforsvaret å gjøre noe med dette? I en så liten organisasjon som Luftforsvaret er i dag, er dette viktige spørsmål.

Det er flere forhold som indikerer at det er behov for ny forskning på kultur i Luftforsvaret. Det er 15 år siden forrige kulturkartlegging. Luftforsvaret har vært gjennom flere omstillinger, med store strukturelle endringer hvor både lokasjoner, antall ansatte, utdanning og gradstruktur har vært og er berørt. Dette kan ha påvirket kulturen. Det omstilles stadig, dermed er det viktig å ha kjennskap til kulturen man omstiller i. Det er flere ulike områder innen temaet man kan fordype seg i, gode eksempler er ny utdanningsordning, innføring av OMT, og også den store effektiviseringen Forsvaret er utsatt for, og hvordan disse påvirker kulturen. For å nå det antatte målet om en fremtidig funksjonell kultur, må command-teamet jobbe ovenfra og ned for å få til den kulturelle endringen eller utviklingen de ønsker.

Spesielt command-teamene er interessante å forske på. Disse skal både lede de operative leveransene, den daglige driften, og opprettholde og utvikle kulturen. Med oppgaven ønsker jeg å ta del i den akademiske debatten rundt utviklingen av Luftforsvaret, og hvordan dette påvirker organisasjonskulturen. Arenaen for denne debatten er primært internt i Forsvaret, og man finner den spesielt hos fagmiljøene ved Forsvarets Høgskole (FHS). Oppgaven kan forhåpentligvis brukes som et verktøy av Luftforsvaret i den videre utviklingen av command-teamene og i arbeidet med en fremtidig funksjonell kultur.

## **1.6 Oppgavens avgrensning**

Å ta for seg hele Luftforsvaret på detaljnivå blir svært omfattende, og vil kreve et større omfang enn hva som er mulig i denne masteroppgaven. Oppgaven avgrenses til å ta for seg command-teamene på de øverste nivåene i Luftforsvaret. Hver sjef har i tillegg til sin sjefssersjant også en nestkommanderende (NK). Denne trer tidvis inn og ut av command-teamet i sjefens fravær, og kan til tider regnes som en del av command-teamet. Dette temaet er et forskningsområde i seg selv, og av omfangsmessige grunner avgrenser jeg dette ut av oppgaven, slik at hovedfokuset blir på sjefen og sjefssersjanten. En annen avgrensning er å kun fokusere på command-teamene, og ikke forske på hvordan de ansatte opplever kulturen, og om de ansattes opplevelse er samstemt med ledelsens opplevelse og ønske om kultur, på tross av at dette ville vært relevant for forskningsområdet. Hofstede, Hofstede og Minkov trekker frem symboler, helter, ritualer og verdier når de skal beskrive hvordan kultur manifesterer seg i en organisasjon. Jeg avgrenser oppgaven til å se etter kjernen i kulturen. Her viser jeg viser til Hofstedes modell illustrert i figur 2 (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 8) i litteraturkapittelet, hvor verdier fremkommer som dypest manifestert i organisasjonen, og det Schein beskriver som nivå 2 i hans modell vist på figur 5 (Schein & Schein, 2017, p. 18) i litteraturkapittelet, verdier og normer. Jeg vil dog beskrive organisasjonskultur i noen generelle vendinger i litteraturkapittelet, for å tegne et mer helhetlig bilde av fagområdet for å sikre forståelse.

## **1.7 Oppgavens struktur**

Oppgaven er innledet med bakgrunn, presentasjon av problemstilling, begrepsavklaring, tidligere arbeid på forskningsfeltet, aktualisering og oppgavens bidrag til forskningsfeltet, samt oppgavens avgrensning. Jeg redegjør så for teori relevant for oppgavens tema. Jeg har så beskrevet metoden jeg har valgt for å belyse problemstillingen. Oppgaven går så i dybden på empiriske funn, og disse analyseres opp mot den gjennomgatte empirien. Oppgaven konkluderes, og det gis konkrete videre anbefalinger til Luftforsvaret. Referanseliste og relevante vedlegg legges ved til slutt.

## 2 Litteratur

Dette kapitlet redegjør for litteratur som definerer og beskriver relevante teoretiske perspektiver rundt oppgavens tema, og er delt inn i delkapitlene organisasjonskultur, organisasjon; struktur, utvikling og endring, og ledelse og kultur. Delkapitlet om organisasjonskultur har også underkapitler om subkultur og de tre kulturelle nivåer. Det er som følge av temaet mange relevante teoretiske perspektiver for dette forskningsprosjektet. Jeg har forsøkt å systematisere litteraturen i disse delkapitlene for å gjøre teorigjennomgangen mer oversiktlig og leservennlig. Litteraturen bidrar til å belyse både problemstillingen og forskningsspørsmålene; hvordan Luftforsvarets command-team opplever sitt eget fokus på kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger, hvordan Forsvaret og Luftforsvarets dokumenter beskriver Luftforsvarets kultur, hva Luftforsvarets ledelse mener er kjennetegn ved organisasjonskulturen, og hvordan Luftforsvarets ledelse ønsker at kulturen skal være. Deler av de relevante teoretiske perspektivene er tatt ut av sin fulle kontekst slik de blir fremstilt i bøkene de er hentet fra. De ulike forskerne og forfatterne har heller ikke et enhetlig felles syn på verken struktur eller kulturinnhold, og det er mye overlappende i beskrivelsene og fremstillingene, men samtidig tydelige skiller. De ulike teoretiske perspektivene danner et viktig bakteppe for oppgaven, og bidrar til å belyse empirien på en god måte.

### 2.1 Organisasjonskultur

Kultur kan sees på som flere ulike nivåer man kan «observere». Schein har kategorisert de grovt i grupper basert på hva vi som observatører kan se og føle på ved de kulturelle elementene når vi observerer en gruppe eller en organisasjon. Disse er; observert gjentakende oppførsel når mennesker interagerer, klima, formelle ritualer og feiringer, uttrykte verdier, formell filosofi, gruppenormer, «spillets regler», identitet og selvbylde, iboende ferdigheter, vaner for tenkning, mentale modeller eller språklige paradigmer, delte meninger, eller «rot-metaforer» og integrerte symboler. Disse kategoriene kan bidra til å definere innholdet i en gitt kultur (Schein & Schein, 2017, pp. 3-5). Jeg omtaler her flere nivåer enn hva jeg beskriver i avgrensningen. Selv om jeg er ute etter kjernen i kulturen, er eksempelvis språk og artefakter viktige elementer for å danne forståelse.

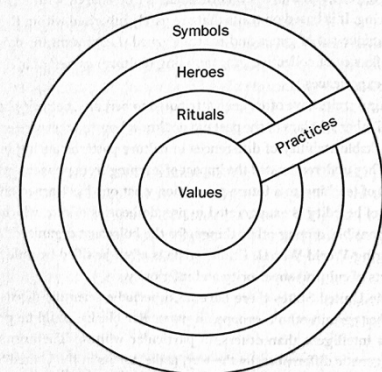
Schein benytter en dynamisk definisjon på kultur:

*«The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaption and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness.»* (Schein & Schein, 2017, p. 6)

Han poengterer at det viktigste elementet i definisjonen er at kultur er et delt produkt av delt læring og erfaring, og at dette er en del av det som gjør kultur til noe komplekst. For å virkelig kunne forstå en gitt gruppes kultur, må man vite hva slags læring som har tatt sted, over hvor lang tid, og under hvilke former for lederskap (Schein & Schein, 2017, p. 6).

Hofstede, Hofstede og Minkov trekker frem symboler, helter, ritualer og verdier når de skal beskrive hvordan kultur manifesterer seg i en organisasjon. De illustrerer dette som de ulike lagene i en løk som vist i figur 2<sup>6</sup>. Den indikerer at det ytterste laget, symbolene, er de mest overfladiske, mens det innerste laget, verdiene, er det som er dypest manifestert i organisasjonen (Hofstede et al., 2010, pp. 7-8).

FIGURE 1.2 The «Onion»: Manifestations of Culture at Different Levels of Depth

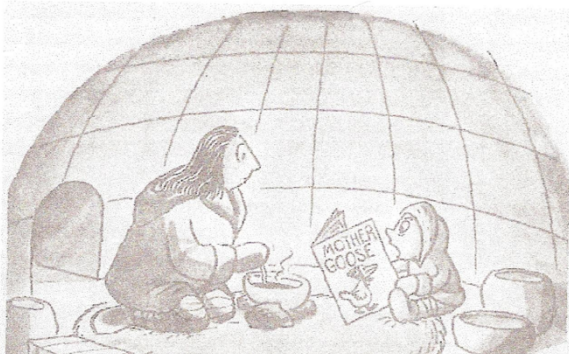


Figur 2 Hofstedes Kulturløk, hvordan kultur manifesterer seg på ulike nivåer.

Den nærmest horisontale bolken, praksis, illustrerer hvordan en observatør kan se de tre ytterste lagene, altså at de ytterste lagene kan eksemplifiseres gjennom handlinger. Deres kulturelle mening er det derimot svært utfordrende for en observatør å tolke, disse er kun «lesbare» for medlemmene i gruppen, de såkalte «innsiderene». Kjernen i modellen er verdier, som de enkelt definerer som brede tendenser til å foretrekke noe fremfor noe annet, som oftest koblet opp mot emosjoner, eksempelvis farlig versus trygg, forbudt versus tillatt og så videre (Hofstede et al., 2010, p. 9).

<sup>6</sup> (Hofstede et al., 2010, p. 8) Figure 1.2 The «Onion»: Manifestations of Culture at Different Levels of Depth

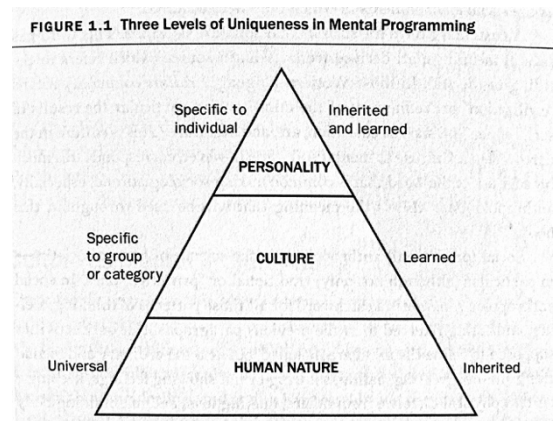
Vi har en tendens til å primært tenke på kultur atferdsmessig («Sånn gjør vi det hos oss»), og vi glemmer lett at en gruppe med tiden også vil dele språk, oppfatninger, tankeprosesser og ofte også basisen for ulike emosjoner. Ved vedvarende vellykkede delte erfaringer vil gruppen også utvikle et delt språk og sjargong, ofte uttrykt gjennom akronymer, humor, og symbolbruk som synliggjør essensen i de delte erfaringene (Schein & Schein, 2017, p. 9). Språk og kontekst er de kanskje mest åpenbare kulturelle dimensjonene, da vi lærer kulturen i våre egne omgivelser (land, lokalsamfunn, skole, arbeidsplass) gjennom kategoriene hva vi skal se på, tenke på og differensiere i vårt fysiske og menneskelige miljø. Språk definerer også mening (Schein & Schein, 2017, p. 86).



Figur 3 "Little Jack Horner sat in a corner, eating.... What's a corner?" Illustrasjon av betydningen av språk og/eller kontekst for forståelse.

Dette illustreres godt i Figur 3<sup>7</sup>, hvor et inuittbarn som bor i iglo leser et barnerim om en gutt som satt i et hjørne. En iglo har ikke hjørner, og barnet har dermed verken språk eller kontekst for å forstå hva det leser.

Kultur beskrives også som mental programmering, og denne programmeringen starter alt når man er barn. Hofstede kaller tankemønstre, følelser og oppførsel for mentale programmer, og sammenligner dette med måten datamaskiner programmeres på. De viser til at programmeringen starter i familien, og så utvikler seg videre gjennom miljø, skole, på arbeidsplassen og andre arenaer i livet (Hofstede et al., 2010, pp. 4-5). «Det er den kollektive programmeringen av sinnet/hjernen som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori mennesker fra andre.» (Hofstede et al., 2010, p. 6). De mener at kultur bør skilles med menneskelig natur på den ene siden, og med individets personlighet på den andre siden, dette illustrerer de i figur 4<sup>8</sup>. De beskriver hvordan emosjoner er en del av den menneskelige kulturen, men at hva man gjør med emosjonene, og hvordan man uttrykker de, er kulturelt betinget (Hofstede et al., 2010, pp. 6-7).



Figur 4 Hofstedes tre nivåer for kultur i et menneske

<sup>7</sup> (Schein & Schein, 2017, p. 86). Figure 6.1 Cartoon by J. Whiting

<sup>8</sup> (Hofstede et al., 2010, p. 6) Figure 1.1 Three Levels of Uniqueness in Mental Programming

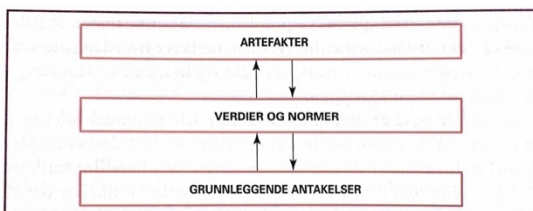
Schein hevder at kultur som konsept innebærer strukturell stabilitet, dybde, bredde, og mønstre eller integrering som resultat av at kultur er et innlært fenomen for gruppen slik personlighet og karakter er et innlært fenomen for individet. Kultur blir lært bort til nye medlemmer av gruppen, og kulturen overlever i gruppen selv når medlemmer av forlater den. Kultur er både stabilt og dynamisk, og det kulturelle DNA'et bidrar til meningsdannelse og forutsigbarhet for gruppemedlemmene, derfor er det vanskelig å endre kultur. ((Schein & Schein, 2017, pp. 10-11) og (Schein, 2003, p. 79)).

Schein setter organisasjonskultur i struktur for å bedre kunne analysere den. Han deler kultur inn i flere ulike nivåer, nivåer som han definerer som et kulturelt fenomen synlig for deg som observatør av eller deltaker i kulturen (Schein & Schein, 2017, p. 17). Han har definert tre hovednivåer for kulturell analyse, vist i figur 5<sup>9</sup>, disse er artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser.

- 
- 1. Artifacts**
    - Visible and feelable structures and processes
    - Observed behavior
      - Difficult to decipher
  - 2. Espoused Beliefs and Values**
    - Ideals, goals, values, aspirations
    - Ideologies
    - Rationalizations
      - May or may not be congruent with behavior and other artifacts
  - 3. Basic Underlying Assumptions**
    - Unconscious, taken-for-granted beliefs and values
      - Determine behavior, perception, thought, and feeling
- 

Figur 5 Scheins inndeling i tre kulturelle nivåer

Denne modellen trekkes også frem av Jacobsen og Thorsvik, som vist i figur 6<sup>10</sup>. Denne poengterer også at elementene i de ulike kulturelle nivåene gjensidig påvirker hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 132).



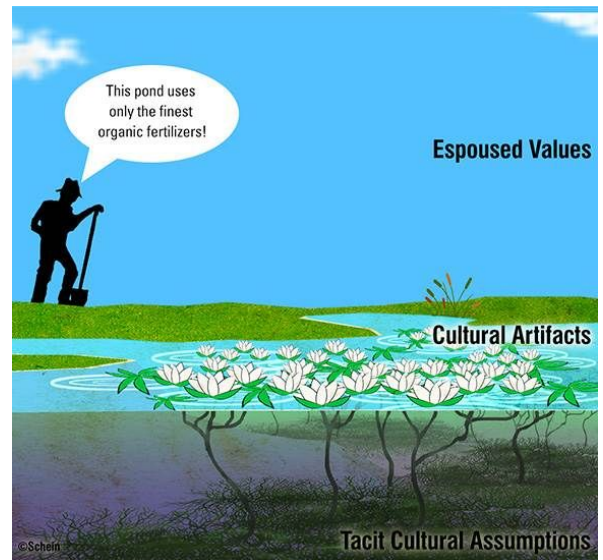
Figur 6 Kulturens ulike nivåer, fra Jacobsen & Thorsvik

<sup>9</sup> (Schein & Schein, 2017, p. 18) Figure 2.1 The Three Levels of Culture

<sup>10</sup> (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 132) Figur 4.1 Kulturens ulike nivåer



Schein oppsummerer tre-nivå modellen ved hjelp av en metaforisk liljedam, illustrert i Figur 7<sup>11</sup>. Bladene og blomstene på overflaten av liljedammen representerer artefaktene som vi kan se og evaluere. Bondens uttrykte håp og forventninger representerer verdiene og normene. Rotsystemet, gjødsel og vann representerer de grunnleggende antakelsene. Bonden (lederen) som har laget liljedammen uttrykker hva han har forventet og håpet på med bladene og blomstene, og han kommer med allment aksepterte verdier og normer for å rettferdiggjøre resultatet. Bonden er ikke nødvendigvis bevisst på at resultatet i virkeligheten er utfallet av hvordan han har brukt og kombinert frøene, rotsystemet, vannkvaliteten og gjødselen (Schein & Schein, 2017, pp. 25-27).



Figur 7 Liljedammen som en metafor for Scheins tre kulturelle nivåer

Denne manglende bevisstheten rundt hva som faktisk skaper resultatene har ikke nødvendigvis noen betydning dersom kunngjorte verdier og tro stemmer overens med hvordan blomstene og bladene ser ut. Men, hvis man kan se et avvik mellom det bonden hevder og det som faktisk kommer opp som blomster og blader, vil man måtte undersøke hva som er til stede i rotsystemet og vannet. Hvis bonden heller vil ha blomster i andre farger, må han undersøke om han må endre på frø, gjødsel, eller vannkvalitet, det vil si det usynlige DNA'et i liljedammen. Ledere som ønsker å endre kultur, kan ikke gjøre det ved å beskjære bladene eller å male blomstene i andre farger. Lederen må finne det kulturelle DNA'et og endre noe av det (Schein & Schein, 2017, pp. 25-27).

Forskjellen på organisasjonskultur og andre kulturelle prosesser er at den kun utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 129). Sentrale kjennetegn ved de fleste definisjoner av organisasjonskultur er at de har et fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en sosial sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 130). En viktig årsak til hvorfor det kan være nyttig å studere organisasjonskultur, er antakelsen om at kultur kan være med på å forklare noen organisasjoners suksess, og andres tilbakegang. Disse fokusområdene legger vekt på at

<sup>11</sup> (Schein & Schein, 2017, p. 26) Figure 2.2 The Lily Pond as a Metaphor for Levels of Culture

kulturen er et sett med meninger, verdier og symboler som flere personer har sammen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 130).

Schein påpeker at kulturen kun kan bevares dersom den oppfattes som riktig av medlemmene. Den ledende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer. Dette gjør at eksempelvis nyansatte i en organisasjon vil lære hva som er den riktige måten å tenke og føle på i gitte situasjoner. Organisasjonskultur handler ikke bare om hvordan gruppen oppfatter og tenker. Det er også mye følelser involvert hos den enkelte, herunder hvordan individet føler om ting på jobben, som igjen kan påvirke hvordan personen(e) integreres i organisasjonskulturen. Schein understreker at han ikke antar at alle organisasjoner vil utvikle integrerte kulturer slik han har beskrevet i sin egen definisjon. Med dette mener han at det kan oppstå et mangfold av kulturer, også kulturer preget av konflikt og tvetydighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 130-131).

### 2.1.1 Subkulturer

Organisasjonskulturen trenger ikke være homogen, men kan bestå av ulike subkulturer og et kulturelt mangfold. Subkulturer i en organisasjon vil ofte gjenspeile organisasjonens struktur og/eller profesjon, alder eller kjønnskultur. Avhengig av hvordan disse subkulturene og mangfoldet har utviklet seg vil være det avgjørende for om de oppfattes som et problem for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 152). Enhver gruppe som har eller har hatt delte oppgaver, mer eller mindre konstant gruppedlemskap, og til en viss grad delt historie og utvikling, vil ha sin egen subkultur i tillegg til forankringen i kulturen til moderenheten/organisasjonen, og eventuelle kulturelle særtrekk fra yrke/fagfelt (Schein & Schein, 2017, p. 29). Hvis en leder forsøker å endre kulturen ved å innføre nye verdier, antakelser eller trossystemer uten å vurdere hvordan de vil passe inn i makrokulturen, er det stor sannsynlighet for at de ikke vil bli implementert (Schein & Schein, 2017, p. 183).

Bang trekker frem Van Maanen & Barleys definisjon av subkulturer;

*«en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive*



*virkelighetsoppfatning»* ((Frost, 1985, p. 38), (Bang, 2011, p. 27) og (Maanen, Barley, & Alfred, 1983)).

Bang viser til at det er tre faktorer som bidrar til at det formes subkulturer i en organisasjon; felles delte erfaringer, felles personlige karakteristikka, og hyppig og nær kontakt. Disse faktorene bidrar til at medlemmene i subkulturen opplever fellesskap og samhold med hverandre, noe som fører til at de føler seg som en særegen gruppe ulik andre grupper i organisasjonen (Bang, 2011, pp. 28-29).

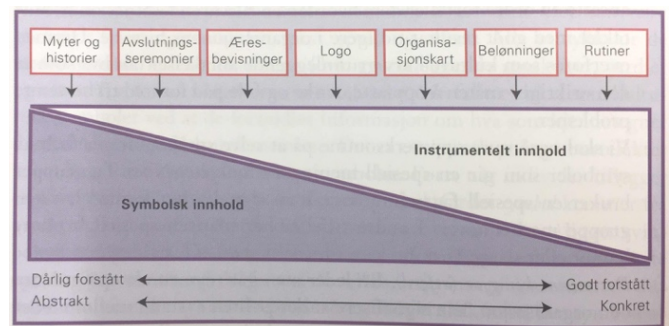
Jacobsen & Thorsvik påpeker at subkulturer i en organisasjon ikke alltid representerer et problem; de ansatte i de ulike subkulturene kan også slutte opp om organisasjonens visjoner og mål. Subkulturer kan eksistere uten at det medfører konflikt, eksempelvis når ulike avdelinger i en organisasjon fungerer uavhengige av hverandre. Men problemer kan oppstå når subkulturen er en motkultur i utfordring til kulturen til hovedenheten. Dette kan føre til problemer som interessekonflikt og kamp om makten og innflytelsen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 151). De hevder det kan være hensiktsmessig å se på organisasjonskultur som en blanding av flere subkulturer heller enn å se på kultur i organisasjoner som en klar helhet; medlemmer i en organisasjon kan være medlemmer av flere ulike subkulturer samtidig. Når det eksisterer flere subkulturer i organisasjonen bidrar dette til kulturelt mangfold, men samtidig kan det være utfordrende å skille mellom de ulike subkulturene. De trekker frem to forhold som er de vanligste årsakene til subkulturer i en organisasjon; organisasjonsstruktur, og rekruttering og demografi (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 151).

### **2.1.2 De tre kulturelle nivåer; artefakter, verdier og normer, grunnleggende antakelser**

Man kan tolke artefakter som fysiske, verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 132). Artefakter kan betraktes som ulike fenomen du kan se, høre og føle i møte med en ny gruppe eller en ukjent kultur. Artefakter er både visuelle inntrykk, eksempelvis språk, teknologi, stil og uttrykk, bekledning, arkitektur og fysisk miljø, og emosjonelle uttrykk, eksempelvis myter og historier, observerbare seremonier og ritualer, og proklamerte verdier. Også strukturelle elementer som organisasjonskart, og beskrivelser av hvordan organisasjonen er bygget opp og hvordan den fungerer, er artefakter. Det er viktig å forstå at selv om artefakter er lette å observere, så er de vanskelige å tolke. Dette kan bedre

forklares ved at en observatør av artefakter kan beskrive hva den ser og føler, men den kan ikke utelukkende basert på det den observerer forklare hvilken kulturell betydning det har for den gitte gruppen artefakten(e) tilhører. Man er altså avhengig av ytterligere informasjon for å kunne tolke artefaktene dersom du ikke alt har denne innsikten fra tidligere av (Schein & Schein, 2017, pp. 17-18).

Jacobsen og Thorsvik poengterer at artefakter både har symbolske og instrumentelle sider, da de både kan være observerbare uttrykk, og ha en funksjon. Dette kaller de «artefaktenes doble ansikt», illustrert i figur 8<sup>12</sup>. Spesielt i situasjoner preget av usikkerhet, eksempelvis ved omstillinger, kan den symbolske siden være viktigere for de ansatte, da den sier noe om hva som betyr noe og hvordan det skal tolkes (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 138).



Figur 8 Artefaktenes symbolske og instrumentelle innhold.

Når en gruppe dannes og formes vil den gå gjennom flere ulike situasjoner hvor ulike opplevde løsninger over tid vil danne et praksismønster, også kjent som normer. Bare de løsningene som kan valideres og som kontinuerlig fungerer for å løse gruppens ulike utfordringer vil bli omdannet til normer (Schein & Schein, 2017, p. 19). Dette er også kjent som sosial validering, når gitte verdier og normer bare blir valide gjennom gruppens delte erfaringer. Selv om gruppens verdier eller normer ikke kan bevises som overlegne opp mot andres, kan gruppens medlemmer forsterke hverandres tro på at deres er de beste og mest gjeldende slik at de blir tatt for gitt som nettopp det. De i gruppen som ikke aksepterer gitte verdier og normer, risikerer å bli utestengt fra gruppen, eller «ekskludert fra det gode selskap» (Schein & Schein, 2017, p. 20).

Gruppens verdier og normer fungerer både som veiledning for gruppens medlemmer i hvordan de bør løse gitte situasjoner, men også som opplæring for nye medlemmer i gruppen i hvordan de skal te seg. Når man skal analysere en gruppe eller organisasjons uttrykte verdier og normer må man skille tydelig på de som samstemmer med normer og verdier som styrer

<sup>12</sup> (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 138) Figur 4.2 Artefaktens symbolske og instrumentelle innhold

handlinger, de som er en del av gruppens filosofi eller ideologi, og de som er rasjonaliseringer eller uttrykk for fremtidsønsker (Schein & Schein, 2017, pp. 20-21).

Organisasjonskultur er ikke nedfelt skriftlig og kan derfor være vanskelig å studere direkte. De grunnleggende antakelsene beskrives som kjernen i organisasjonskulturen, og de danner grunnlaget for organisasjonskulturens eksistens. Disse befinner seg i hodet på den enkelte ansatte i organisasjonen. Antakelsene medfører at ting de ansatte tar for gitt og betrakter som sant, ofte vil være ubevisst. Med andre ord er ikke de ansatte alltid klar over at de besitter spesielle typer grunnleggende antakelser. Dette gjør det utfordrende å avdekke hva som er de grunnleggende antakelsene i en organisasjon. For å avdekke de grunnleggende antakelsene må man danne seg et bilde av de ansattes verdier og normer, som på sin side reflekterer de ansattes grunnleggende antakelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 131-132).

Når løsningen på et problem til stadighet fungerer, blir den tatt for gitt som «det rette». Det som først var en hypotese blir til en etablert sannhet, og man vil finne liten variasjon på denne i en gruppe eller organisasjon, og det blir utenkelig for medlemmene å akseptere eller godta noe annet (Schein & Schein, 2017, pp. 21-22). De grunnleggende antakelsene, også kjent som «teorier-i-bruk», er styrende for gruppens medlemmer i hvordan de skal tenke, oppfatte eller føle om gitte ting. Disse er generelt sett ikke konfronterbare og er udiskutable i gruppen, og er således svært vanskelig å endre. Schein bruker et eksempel på dette; det er utenkelig for ingeniører å konstruere noe som er utrygt å ta i bruk, det blir tatt for gitt at konstruksjoner skal være trygge (Schein & Schein, 2017, p. 22).

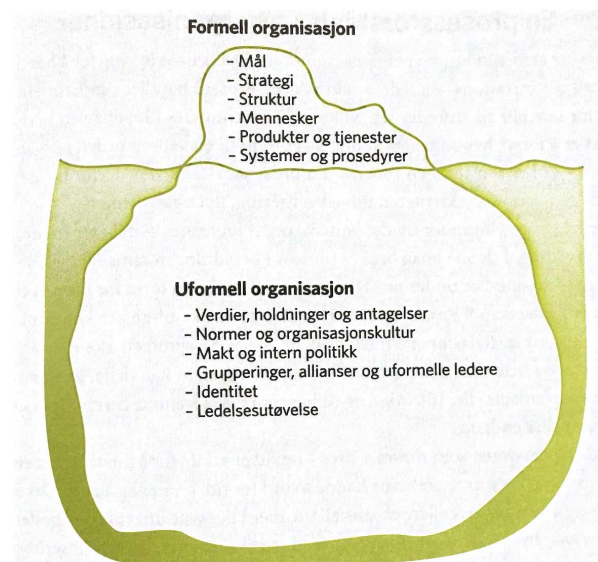
Kultur som et sett med grunnleggende antakelser kan anses som det som definerer for medlemmene av den gitte kulturen hva de skal være oppmerksomme på, hva ting betyr, hvordan de skal reagere (emosjonelt) på ting som foregår, og hvordan de skal handle i gitte situasjoner. Når slike grunnleggende antakelser er utviklet og integrert, har man i prinsippet laget et mentalt kart eller verdensbilde. Man er da komfortabel i selskap med andre som deler de samme grunnleggende antakelsene, og svært ukomfortabel i situasjoner hvor ulike grunnleggende antakelser er gjeldende, da man ikke vil forstå hva som foregår, eller kunne feiltolke situasjoner eller handlinger (Schein & Schein, 2017, p. 22). Kultur vil på dette nivået gi medlemmene en felles følelse av identitet, og forteller medlemmene hvem de er, hvordan

de skal føle om seg selv, og hvordan de skal oppføre seg ovenfor hverandre (Schein & Schein, 2017, p. 23). Kulturens kraft i disse tilfellene kommer av at de grunnleggende antakelsene er delt i gruppen, og dermed blir gjensidig forsterket i gruppen (Schein & Schein, 2017, p. 25).

Schein trekker frem grunnleggende antakelser som det kulturelle DNA'et. De første delte læringene og erfaringene gir gruppen mening og stabilitet, og blir på sett og vis det kulturelle DNA'et: troen, verdiene og den ønskede atferden som dannet gruppen og gjorde den vellykket. Dette er det viktig å forstå, fordi endring av kulturer bare kan fungere hvis endringene er i samsvar med gruppens kulturelle DNA (Schein & Schein, 2017, p. 7). Schein har i sin definisjon fokus på at organisasjonskultur utvikles av medlemmene i organisasjonen sammen. I følge Schein utvikles det over tid grunnleggende antakelser basert på hvordan gruppen har lært å mestre sine problemer med eksternt tilpasning og intern integrasjon. Denne kunnskapen må ha fungert i praksis, slik at den betraktes som sann. Den læres så bort til nye medlemmer av organisasjonen slik at de forstår den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til de utfordringer som oppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 130). Kulturbegrepet må altså knyttes til en gruppe i en organisasjon som deler de samme grunnleggende antakelsene for at man skal definere det som organisasjonskultur.

## 2.2 Organisasjon; struktur, utvikling og endring

Når vi skal analysere endring i organisasjoner, vi først presisere hva vi mener med organisasjon. Karp fremmer forståelsen av en organisasjon som «en vedtatt orden som inkluderer medlemskap, hierarki, regler, oppfølging og sanksjoner», hvor han ser på organisasjoner som et system av orden, eller som prosesser som jobber i retning av orden, hvorpå han hevder at en organisasjon er «et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål» (Karp, 2014, pp. 31-32). Man må her se på viktigheten av samhandling, og forstå hvordan de formelle og uformelle trekkene ved organisasjoner (figur 9<sup>13</sup>) påvirker samhandling i organisasjoner.

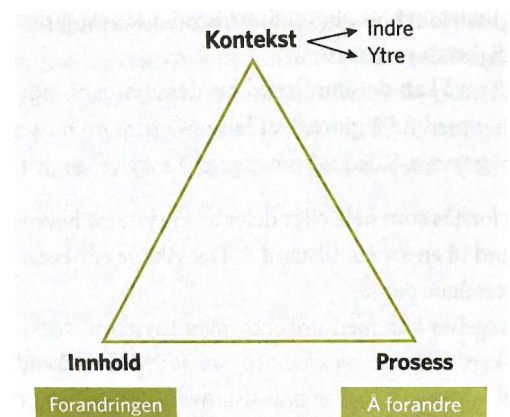


Figur 9 Det organisatoriske isfjell som beskriver formell og uformell organisasjon

<sup>13</sup> (Karp, 2014, p. 33) Figur 3.1 Det organisatoriske «isfjell». Formelle og uformelle trekk ved organisasjoner

Organisasjonsstrukturen definerer hvordan arbeidsoppgaver skal koordineres, grupperes og fordeles, og hvordan beslutningsmyndighet i organisasjonen fordeles mellom de ansatte og lederne (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 70). Dette kalles organisasjonsdesign, og dreier seg blant annet om hvordan organisasjonskartet skal se ut, men mer viktigere om hvordan beslutningsmyndigheten skal fordeles i organisasjonen, og hvordan arbeidsoppgavene skal fordeles. Det innebærer å være klar over hvordan organisasjonens kultur og struktur påvirker hverandre gjensidig, og hvordan disse der igjen påvirker hverandres effekt på de ulike prosessene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 71).

Man kan se på organisatorisk endring som en funksjon av tid og rom, eller som en funksjon av faktorene innhold, kontekst og prosess slik vist i figur 10<sup>14</sup>. Innhold er det som er gjenstand for endring, kontekst er de ytre rammene organisasjonen må forholde seg til (også kjent som organisasjonens omgivelser) eller de indre organisatoriske forholdene, mens prosess er hele den organisatoriske bevegelsen fra en status til en annen status. Slik kan man si at disse faktorene i en prosess påvirker hverandre gjensidig (Karp, 2014, p. 42).



Figur 10 Endring som en funksjon av innhold, kontekst og prosess

«Ustabilitet, utrygghet og motstand er rammebetingelser for endring, og lederes evne til å takle motstand er derfor viktigere enn det å kunne motivere. Endring inneholder friksjon, og den håndteres best ved at den konfronteres.» (Karp, 2014, p. 137). Endringer blir ofte møtt med motstand, og dette er en rasjonell reaksjon fra både grupper og individer. Motstand mot endring trenger ikke bare være destruktivt, det kan også være positivt; en åpen debatt kan medføre innspill og informasjon man ikke alt har tenkt på, og det kan vise vei for endringsagentene i hvordan de bør forme strategiene for endringen. På den andre siden kan enkeltgrupper kjempe for sine særinteresser fremfor organisasjonens beste, og dermed direkte motarbeide de prosessene som pågår (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 395-396).

Den menneskelige faktoren blir ofte glemt når en organisasjon skal gjennomføre endringer; for ansatte kan en organisatorisk endring oppleves som svært stressende, krevende og usikkert. De fleste ledere klarer ikke å erkjenne at de menneskelige faktorene er sterke, og at de er svært usikre variabler når en skal gjennomføre endringer i organisasjoner. Tidligere

<sup>14</sup> (Karp, 2014, p. 42) Figur 3.2 Endring er en funksjon av innhold, kontekst og prosess

sjefpsykolog i Forsvaret, Carl-Erik Grennes, har sagt at når det kommer til stykket så foretrekker ledere økonomiske eller tekniske forhold fremfor mellommenneskelige forhold (Karp, 2014, p. 134).

Dersom man skal evne å gjennomføre en endring, må man forstå at det er individene og gruppene på arbeidsplassen som må endres for å få til dette. En stor andel av teoriene og metodene innen ledelsesfaget dreier seg om at lederen skal motivere de ansatte til endring, men de går ikke videre inn på motstand mot endring, som nevnt over ofte er regelen når en organisasjon skal endres. I dagens samfunn er det et større individfokus enn tidligere; de ansatte danner i minst like stor grad som før mye av sin identitet og sitt liv rundt arbeidsplassen og karriere (Karp, 2014, pp. 136-137).

Når Schein beskriver organisasjonskultur og lederskap trekker han frem naturlig og styrt kulturell evolusjon, noe vi også kan kalle for organisasjonsutvikling. Generell evolusjon beskrives ved at organisasjonskulturen tilpasser seg endringene i dens ytre miljø og interne struktur. Grunnleggende antakelser kan forbli de samme, men formen de er i kan endre seg, og således bidra til å skape nye handlingmønstre som endrer de grunnleggende antakelsenes karakter. Spesifikk evolusjon beskrives som det som bidrar til at ulike avdelinger i en organisasjon utvikler ulike subkulturer. Dette kommer som resultat av at deler av organisasjonen har tilpasset seg sine unike miljøer, og virkningen de økende makro- og subkulturene har på mangfoldet i organisasjonens kultur. Hvis subkulturen er basert på yrke (eller for denne oppgavens del, bransje) vil den tilegne seg verdiene til dette yrket, også når selve yrket er i forandring. Manglende felles praksis mellom organisasjonskulturens idealer og praksisen i subkulturene er en av hoveddriverne til styrt kulturutvikling når organisasjonen modnes (Schein & Schein, 2017, pp. 235-236).

Kultur fungerer som en stabilisator i organisasjoner. Mange anser sterke kulturer som ønskelige i organisasjoner for å sikre effektivitet og vedvarende prestasjoner. Kultur er konserverende ved at den forsterker det som er, og gir mening og forutsigbarhet til medlemmene sine. Sterke kulturer er altså stabile, og dermed vanskelige å endre (Schein & Schein, 2017, p. 343). Teknologiske utviklinger og endringer vil ikke nødvendigvis påvirke kulturen, men de medfører som oftest nye atferder, som gradvis vil føre til nye ferdigheter, tro og holdninger (Schein & Schein, 2017, p. 241). Kombinasjonen av organisasjonskulturens

(økende) styrke og illusjonen at dens uttalte verdier faktisk gjenspeiler organisasjonen, er en av faktorene som gjør styrt kulturendring utfordrende i en «moden» organisasjon (Schein & Schein, 2017, p. 246).

Drucker hevder at det er et behov for å endre inngrodd vaner i mange organisasjoner, men at hva disse egentlig trenger er endring i atferd. Han hevder at man bare klarer å endre atferd i en organisasjon dersom det kan baseres på den alt eksisterende kulturen, da kulturen er klart vedvarende. Det er dermed ikke kulturendring som må til, men endring av atferd. Han viser til at mange organisasjoner har policyer, manualer og andre dokumenter som beskriver atferd og handling, og verdier, men at ikke alle i like stor grad følger opp disse i praksis. Han beskriver at en leder først må stille spørsmålet, hvilke resultater trengs? Så må den spørre seg, hvor i vår egen organisasjon har/gjør vi alt dette? Neste steg vil være at lederen systematisk må følge opp at organisasjonen gjør det den alt vet den burde gjøre (følge egne retningslinjer, policyer mm.). Til slutt hevder Drucker at for å endre vaner og atferd må man endre hvordan organisasjonen gir belønninger og annerkjennelse. Han hevder at i det øyeblikket menneskene i organisasjonen blir annerkjent, vil de handle for å få denne annerkjennelsen, og at de vil akseptere det når de ser at organisasjonen belønner den rette atferden (Drucker, 1991, p. 6).

Man kan ikke snakke om endring uten å snakke om holdning. Holdning defineres i denne sammenheng som «*en mental tilstand overfor noe eller noen*» (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017, p. 25). Hvor sterk og konsistent en holdning er, avhenger av hvordan den ble til. Holdninger kan være biologisk betinget, resultat av sosial arv, eller komme fra egne eller andres erfaringer. For lederen vil det være enklest å påvirke de holdningene som har basis i den ansattes egne og andres erfaringer (Adriaenssen et al., 2017, pp. 58-59).

Man kan jobbe med de ansattes holdninger under en organisatorisk endring gjennom (positive) endringsagenter. Både formelle ledere og andre ansatte kan være denne typen aktører som jobber (med en agenda) med en kommende eller pågående endring. Endringsagentenes evne til å omforme de overordnede endringsønskene til handling, å være rollemodeller for andre ansatte i omstillingen, og evne til å mobilisere positivitet, gir de en viktig rolle i en omstilling. For at endringsagenter skal kunne bidra til endringsinitiativene, må de kunne jobbe med styring, prosess og innhold parallelt. Endringsagentene bør dermed ha kompetanse innen ressursstyring, planlegging, budsjettering, mellommenneskelig



kompetanse og evne til å influere andre, delta i det politiske spill og utøve makt, i tillegg til kunnskap om de ulike forholdene ved området som skal endres (Karp, 2014, pp. 141-146).

Schein og Schein trekker frem en generell endringsmodell for organisasjonsendringer. De beskriver at et endringsønske alltid initieres av en eller annen form for utilfredsstillhet eller smerte, som der igjen vil motivere til endring, læring eller utvikling (Schein & Schein, 2017, pp. 322-323). Dette starter prosessen, eller syklusen, illustrert i figur 11<sup>15</sup>, som består av tre trinn. Schein hevder at dersom noe skal endres mer enn bare overfladisk eller på

ubetydelig vis, må organisasjonen først oppleve tilstrekkelig ubehag til å iverksette en prosess som går forbi å bare forsterke alt eksisterende antakelser, såkalt «opptining». Dette er første trinn. Trinnet består av fire ulike prosesser, som Schein påpeker må være tilstede i en viss grad (Schein & Schein, 2017, p. 323).

Avkreftelse er den første prosessen, hvor noen i organisasjonen må innse eller bli vist at organisasjonen ikke oppnår det den skal eller ønsker. Dette kan være økonomisk, politisk, sosialt eller personlig, og det fremstår ofte bare som symptomer på at noe ikke er slik det skal eller bør være (Schein & Schein, 2017, pp. 323-324). Overlevelsesangst er den andre prosessen. For at avkreftelsen skal kunne skape denne angsten må den antyde at viktige verdier blir tråkket på eller at viktige mål for organisasjonen ikke blir møtt. Dette kan fremprovosere fornektelse, som der igjen kan bidra til læringsangst. Ofte er det skandaler eller større hendelser som må til for at organisasjonen skal komme over angsten, og ta tak i utfordringene (Schein & Schein, 2017, pp. 324-325).

Alt nevnte læringsangst er den tredje prosessen. Den bidrar også til motstand mot endring. Hvis den avkreftende informasjonen får gjennomslag mot motstanden og fornektelsen, vil organisasjonen innse behovet for endring. Det kan være vaner, eller måter å tenke eller gjøre ting på som må endres. Da vil det som oftest initieres endringsprogram. Det er i krysningen mellom læringsangst og overlevelsesangst at endringens komplekse dynamikk oppstår (Schein & Schein, 2017, pp. 324-325). For å overkomme læringsangst må man være kjent

**Stage 1 Creating the Motivation to Change (Unfreezing)**

- Disconfirmation
- Creation of survival anxiety or guilt
- Learning anxiety produces resistance to change
- Creation of psychological safety to overcome learning anxiety

**Stage 2 Learning New Concepts, New Meanings for Old Concepts, and New Standards for Judgment**

- Imitation of and identification with role models
- Scanning for solutions and trial-and-error learning

**Stage 3 Internalizing New Concepts, Meanings, and Standards**

- Incorporation into self-concept and identity
- Incorporation into ongoing relationships

Figur 11 Schein's stadier og syklus for læring/utvikling

<sup>15</sup> (Schein & Schein, 2017, p. 323) Exhibit 16.1 The Stages and Cycle of Learning/Change



med de ulike grunnene til motstand mot endring. Schein beskriver disse som frykt for tap av makt eller posisjon, midlertidig inkompetanse, straff grunnet inkompetanse, og tap av personlig identitet eller gruppemedlemskap. En eller flere av disse leder til motstand mot endring, en som oftest naturlig menneskelig reaksjon på slike situasjoner (Schein & Schein, 2017, pp. 326-327).

Schein viser til at det er to prinsipper som er viktige for at lederen skal kunne legge forholdene til rette for å gjennomføre endring. Overlevelseshengsten må være større enn læringshengsten, og læringshengsten må reduseres fremfor å øke overlevelseshengsten. Her kommer den fjerde prosessen inn, oppbygging av tilstrekkelig psykologisk trygghet for å overkomme læringsangst. Schein trekker her frem åtte aktiviteter han mener må gjennomføres, tilnærmet samtidig, for å skape psykologisk trygghet for endring hos de som skal gjennomgå endringen. Disse er et overbevisende positivt syn på endringen, formell trening/opplæring, involvering av de/den som skal lære, opplæring for alle i gruppen og ikke bare de som er nødvendige, tilførsel av tilstrekkelig med ressurser, opprettelse av støttegrupper hvor de som gjennomgår endringen kan få lufte og diskutere utfordringer de møter, og å fjerne barrierer og bygge nye støttesystemer og -strukturer. Schein hevder at de fleste endringsprogram mislykkes fordi de ikke greier å gjennomføre disse aktivitetene (Schein & Schein, 2017, pp. 327-330).

Andre trinn i denne prosessen er der hvor den faktiske læringen og endringen skjer, hvor Schein hevder det er to mekanismer for hvordan man kan lære seg ny atferd, verdier og tro. Den ene er å psykologisk identifisere seg med en rollemodell og ved å imitere den. Den andre er ved å utforske miljøet man er i, og bruke prøving og feiling som metode mens man stadig prøver nye løsninger frem til noe virker. Imitering og identifisering fungerer best når det er klart og tydelig hva og hvordan det man skal endre til er, og når tro, verdier og atferd man skal endre til er tydelige (Schein & Schein, 2017, pp. 330-331).

Endringsteoretikere diskuterer om hvorvidt det er best å endre atferd først, eller tro og verdier. Schein påpeker at det kan være utfordrende å endre folks tro og verdier hvis de har en opplevelse av «dette fungerer». Det vil dermed være lettere å konkretisere forventet atferd, slik at tro og verdier vil følge på for å rettferdiggjøre atferden. Men endring av atferd fører bare til kulturendring dersom den nye atferden er opplevd som bedre, slik at den blir vedvarende og internalisert blant de ansatte. Ansatte som tvinges til endring uten å bli involvert i prosessen vil neppe oppleve resultatet som «bedre», og de vil dermed trolig gå

tilbake til gammel atferd eller spille med så lenge det er nødvendig (Schein & Schein, 2017, pp. 332-333). Schein argumenterer for at endringsprosesser burde poengtere behovet for atferdsendring, da dette er viktig grunnarbeid for å få til kognitiv endring, eller redefinering, da atferdsendring alene ikke vil være uten kognitiv endring i tillegg (Schein & Schein, 2017, pp. 333-334).

Siste trinn er å internalisere nytt konsept, standard og mening, også kjent som å «re-fryse». Den nye læringen eller endringen vil ikke bli stabil og vedvarende før den er forsterket ved hjelp av faktiske resultater som bekrefter behovet for endringen. Det er flere faktorer man må være føre var på i forhold til kulturendring. Når en organisasjon får behov for endre noe, og initierer et endringsprogram, er det ikke gitt fra starten av at det er behov for kulturendring, eller om den eksisterende kulturen vil bistå eller være til hinder for endringsprogrammet. Målet for endringen må være konkret definert i atferdsmessige termer, ikke som kulturendring. Det er ikke gitt at man vet hvordan kulturen bør endres, men man kan ha en god formening om hvordan atferd eller handlinger må endres. Schein påpeker igjen at endringen må demonstrere at den virker over tid for å få gjennomslag hos de ansatte. For å få gjennom endringer i de kulturelle grunnleggende antakelsene vil det alltid være en viss periode hvor det må avlæres, og dette er psykologisk vondt for de involverte. Dette må tas med i vurderingen og planleggingen når man ønsker å få til en endring. Schein påpeker at ny tro, verdier og atferd må bli sett på som «adaptive trekk» fremfor «løsninger» på problemer (Schein & Schein, 2017, pp. 337-339).

En persons alt eksisterende holdninger vil påvirke informasjonen den søker, og også hvordan denne informasjonen blir vurdert, slik at aksept av ny informasjon er betinget av pre-eksisterende holdninger. Den nye informasjonen blir farget i relasjon til motivasjonen for informasjonsinnhentingen, altså at mennesker har en tendens til å vurdere fakta gjennom sitt eget fargede glass, og holdningene deres påvirker sluttresultatet. *«Det at vi tror på én type informasjon fremfor en annen type informasjon, og at vi klarer å få andre til å tro på den, er direkte koblet til hvordan vi kommuniserer for å påvirke»*. Vi er med andre ord koblet for å individuelt tro mer på en type informasjon enn en annen, avhengig av vårt eget utgangspunktet (Adriaenssen et al., 2017, pp. 62-65). Dette kan påvirke i endringsprosesser.

### 2.3 Ledelse og kultur

Lederskap er langt mer enn makt og ansvar; det er i større grad en dualitet, hvor lederen må veksle mellom ulike trekk og variere sin atferd for å balansere fremgang mot ønsket måloppnåelse. En leder må være et forbilde og en mentor, en instruktør og en veileder, en støttespiller og en sjef, en som gir rom og setter grenser, og en som gir hjelp når det trengs, både sosialt og faglig. Lederskap handler om å beskrive og tolke virkeligheten for sine undergitte, om å få mennesker til å jobbe sammen mot et felles mål, og samtidig motivere de til kritikk og til å foreslå forbedringer. Tillitt blir basisen for lederskapet, både relasjonell, institusjonell og kalkulert, da tillitt er basis for makt (Kirkhaug, 2015, p. 66).

Cunliffe påpeker at vår virkelighet i de ulike settingene og organisasjonene vi er delaktige i, er sosialt konstruerte, altså at virkeligheten ikke nødvendigvis alltid er det du tror den er (Cunliffe, 2014, pp. 32-33). Mye av dette går på internpolitikk, samt ledernes og organisasjonens ønsker og behov. Cunliffe trekker frem at det i organisasjonsverdenen er mye som er sosialt konstruert; dette handler om identitet, og at en stor del av prosessene som oppstår i organisasjoner når menneskene leder og blir ledet, kan kalles sosialkonstruktivisme. Med andre ord så kan organisasjonskartet si en ting, men virkeligheten følger ikke nødvendigvis organisasjonskartet hva gjelder hvem som sitter med makt og innflytelse i organisasjonen. Makt finnes i alle relasjoner, og i alle organisasjoner. Cunliffe trekker frem at i en organisasjon er det noe dynamisk i spill hele tiden, organisasjonen er sammenlignbar med et politisk system, og man vil alltid ha mennesker med innflytelse som forsøker å bidra til eller endre spillet. En leder må dermed også være bevisst på at med mennesker i organisasjonen, kommer det også relasjoner, spill og makt (Cunliffe, 2014, pp. 79-110).

Schein beskriver lederskap som nøkkelen til læring. Når kultur dannes i en gruppe, er det ofte gjennom felles erfaringer i gruppen, men styrt av lederen eller grunnleggeren som setter grenser eller styrer gruppen i en gitt retning for å nå sitt (for)mål med gruppen. (Schein & Schein, 2017, p. 14). Det er lederne og grunnleggerne av organisasjonen som påtvinger deres tro, verdier, antakelser og atferdsnormer på sine undergitte; kultur dannes når disse så/til slutt tas for gitt. Det er disse som i stort determinerer hvordan kulturen vil utvikle seg. Her er det viktig å ta med seg at kultur er et multi-dimensjonalt og mangeansiktet fenomen, som det ikke nødvendigvis er så lett å dekonstruere ned til en håndfull ulike kategorier eller dimensjoner.

Kultur bidrar til stabilitet, meningsdannelse og forutsigbarhet for nåtiden, men er et resultat av både lederen(e)s og gruppens avgjørelser i fortiden (Schein & Schein, 2017, pp. 146, 178).

Når subkulturer dannes over tid i en organisasjon, er det lederens oppgave å identifisere hvordan den kan koordinere, justere og integrere de ulike subkulturene, samtidig som den er bevisst på de kulturelle konsekvensene av å differensiere de. Etterhvert som tiden går vil de ulike verktøyene for å jobbe med og utvikle organisasjonen i større grad bli oppfattet som byråkrati, ofte i negativ forstand for de ansatte. For at organisasjonen skal være effektiv må de ulike subkulturene kobles sammen, dette gjør lederen ved å positivt forsterke utvikling av felles mål, språk og prosedyrer for å løse utfordringer og problemer i organisasjonen. For å oppnå dette kreves det kulturell ydmykhet fra lederen(e)s side, kombinert med ferdigheter og kompetanse til å bringe sammen ulike subkulturer på en måte som bidrar til samhandling og gjensidig respekt (Schein & Schein, 2017, pp. 229-230).

Ledere har seks primære (og seks sekundære) mekanismer for å forankre og forsterke sitt budskap, sin tro, sine verdier og sine antakelser i organisasjonen de leder, og slik bruke disse som verktøy for å lære organisasjonen sin hvordan de skal oppfatte, tenke, føle og oppføre seg (Schein & Schein, 2017, p. 183).

Disse vises i figur 12<sup>16</sup>. Hva ledere systematisk håndterer, være seg hva de måler, kontrollerer, belønner eller straffer, påvirker de undergitte, og er en klar kommunikasjon om hva som er viktig, og hva som skal prioriteres, så lenge lederen er konsekvent på dette. Det samme er tilfellet for hva ledere ikke fokuserer på. Dersom lederen ikke er konsistent i hva den signaliserer, skaper dette utfordringer for de undergitte (Schein & Schein, 2017, pp. 184, 188).

Når organisasjonen møter en krise eller en utfordring, viser lederens (og de ansattes) håndtering av den de grunnleggende antakelser i organisasjonen, og ofte bidrar disse til å forsterke eller danne nye normer, verdier og arbeidsformer. Lederens håndtering viser også

#### How Leaders Embed Their Beliefs, Values, and Assumptions

##### Primary Embedding Mechanisms

- What leaders pay attention to, measure, and control on a regular basis
- How leaders react to critical incidents and organizational crises
- How leaders allocate resources
- Deliberate role modeling, teaching, and coaching
- How leaders allocate rewards and status
- How leaders recruit, select, promote, and excommunicate

Figur 12 Scheins primære mekanismer for hvordan ledere kan forankre sin tro, verdier og antakelser hos organisasjonen

<sup>16</sup> (Schein & Schein, 2017, p. 183). Exhibit 10.1 How Leaders Embed Their Beliefs, Values, and Assumptions

ofte hvordan de vurderer viktigheten av menneskene i organisasjonen. Dette blir spesielt synlig når lederen møter opposisjon i egne rekker, det finnes knapt en bedre anledning for en leder til å sende klare signaler enn når de blir utfordret (Schein & Schein, 2017, pp. 190-191). Hvordan en leder fordeler ressurser i organisasjonen tegner også et bilde av lederens tro, antakelser, og prioriteringer (Schein & Schein, 2017, p. 192).

Schein hevder at ledere og grunnleggere av organisasjoner generelt sett er bevisste hvordan egen atferd kan brukes for å kommunisere verdier eller antakelser til undergitte. Hvordan lederne tildeler status og forfremmelser er også noe som synliggjør hva organisasjonen og ledelsen verdsetter, og hva den straffer. Ledere bør skape forutsigbare og konsekvente straff-, belønnings- og status-systemer som forsterker deres verdier og antakelser. Schein hevder også at ledere selekterer nye tilsatte og ledere i egen organisasjon som ligner på de alt eksisterende medlemmene, basert på hvor like de fremsto i stil, verdier, tro og grunnleggende antakelser. Lederne gjør dette ubevisst, fordi de opplever at disse kandidatene er de beste å ansette, og tilegner de dermed karakteristikker som forsterker dette (Schein & Schein, 2017, pp. 193-195). Nye medlemmer av en organisasjon behøver ikke gå gjennom skreddersydde opplæringsprogram for å lære seg de grunnleggende kulturelle antakelsene, det er tilstrekkelig å observere lederens daglige oppførsel og prioriteringer (Schein & Schein, 2017, p. 196).

De sekundære mekanismene (illustrert i figur 13<sup>17</sup>) som forsterker og stabiliserer kultur kan sees på som svært synlige kulturelle artefakter, men de er vanskelige å tolke uten å ha innsider-kjennskap til hvordan lederne ter seg i organisasjonen. Både organisasjonsdesign, struktur, arkitektur, historier, ritualer og formelle uttalelser om blant annet verdier, er både kultur-byggere og kulturforsterkere i en organisasjon. Men når organisasjonen er vedvarende og stabil, blir de samme mekanismene begrensninger for fremtidige ledere som ønsker å endre (Schein & Schein, 2017, p. 196).

- Secondary Reinforcement and Stabilizing Mechanisms
- Organizational design and structure
  - Organizational systems and procedures
  - Rites and rituals of the organization
  - Design of physical space, façades, and buildings
  - Stories about important events and people
  - Formal statements of organizational philosophy, creeds, and charters

Figur 13 Scheins sekundære mekanismer for hvordan ledere kan forankre sin tro, verdier og antakelser hos organisasjonen

<sup>17</sup> (Schein & Schein, 2017, p. 183). Exhibit 10.1 How Leaders Embed Their Beliefs, Values, and Assumptions

Alvesson, Blom og Sveningsson påpeker at kulturen også former lederskapet, og at dette kan medføre at lederen blir «ledet» av kulturen fremfor at den leder kulturen. Dette fordi ledere blir sosialisert inn i organisasjonskulturen, og når organisasjonen intern-rekrutterer er det stor sannsynlighet for at lederen alt er indoktrinert med organisasjonens dominerende verdier, normer og grunnleggende antakelser (Alvesson, Blom, & Sveningsson, 2017, p. 75). De poengterer at ledelse tar mer tid enn styring, og at det dermed er mer lettvinnt å ty til styring i en hektisk hverdag fremfor lederskap. Videre trekker de frem viktigheten av godt følgerskap, og at ingen leder eksisterer uten en eller flere følger(e). De beskriver ledelse som et verktøy for at organisasjoner og grupper skal få til ting sammen på en produktiv måte, og at du ikke kan utøve lederskap alene, men i en gjensidig prosess i samspill med andre mennesker (Alvesson et al., 2017, pp. 205-206, 212-217).

Organisasjonens systemer og prosedyrer kan bidra som forsterkende mekanismer for å underbygge hva lederne ønsker å fokusere på, både i tro, verdier og grunnleggende antakelser. Dersom de ikke designes som dette, kan de bidra til subkulturer som er i konflikt med ledelsens primær verdier (Schein & Schein, 2017, p. 199). Ritualer er symbolske måter å formalisere kulturelle antakelser på, og de er dermed viktige observerbare artefakter i en organisasjon. Ritualer kan også være viktige nøkkelforsterkere av antakelsene dersom disse blir tydeliggjort i hovedmekanismene. Men, som Schein påpeker, så representerer rituelle aktiviteter som oftest en svært liten del av kulturen i en organisasjon, og bør dermed ikke ilegges for mye vekt når man studerer en organisasjon (Schein & Schein, 2017, pp. 200-201).

Historiefortelling blir viktig i en organisasjon når den utvikler seg og samler erfaring som organisasjonen. Både legender og myter forsterker antakelser og formidler verdier til de nye i organisasjonen. Men det er samme utfordring ved historier som ved ritualer, med mindre du er godt kjent med organisasjonen og dens ledere, vil det være utfordrende å tolke historienes betydning. Hvis du derimot forstår kulturen, kan historiene bli brukt for å fremme og konkretisere forståelsen, men Schein påpeker at det er farlig å forsøke å danne den kulturelle forståelsens basert på historier alene. Formelle uttalelser, være seg organisasjonsfilosofi, verdier eller tilsvarende, kan være nødvendig for å utdype verdiene eller identiteten organisasjonen ønsker å fremstå med (både internt og eksternt), men de kan ikke sees på som en måte å definere organisasjonskulturen på. Disse utdyper gjerne en liten del av de grunnleggende antakelsene som eksisterer i organisasjonen, og understreker gjerne kun de

aspektene ved ledelsens filosofi eller ideologi som de ønsker offentliggjort. Schein kaller de en del av de uttalte verdiene, men de må sees i samsvar med primærmekanismene (Schein & Schein, 2017, pp. 202-203).

Schein påpeker at de sekundære mekanismene kan være gode forsterkninger av de primære dersom lederen(e) evner å kontrollere de. Han understreker at ledere ikke har et valg mellom å kommunisere eller å ikke kommunisere i hva de gjør, de har kun et valg i å styre hva de kommuniserer. Når «slik gjør vi det hos oss» blir definisjonen av kultur, synker sannsynligheten for at nye ledere blir kulturelle endringsagenter etterhvert som organisasjonen utvikles og modnes (Schein & Schein, 2017, p. 205). Når organisasjonen har opparbeidet seg en viss fartstid, har den utviklet en god porsjon med egne erfaringer og historie, og kulturen blir mer en årsak enn en effekt. Den påvirker strukturer, strategier og prosedyrer, og påvirker i stor grad medlemmenes tanker, oppfattelser og følelser, som der igjen påvirker deres atferd. I vel etablerte og sterke kulturer definerer den til og med hva som er ansett som «lederskap», hva som er pris- og klanderverdig atferd, og hvordan makt og autoritet blir tildelt og styrt. Ledere i slike organisasjoner må evne å lytte, tilegne seg, se etter trender i miljøet, søke og akseptere hjelp, og bygge organisasjonens læringskapasitet. Det blir på høyere nivå spesielt viktig å kunne se og akseptere problemenes fulle kompleksitet i søken på å løse de (Schein & Schein, 2017, pp. 351-353).

#### **2.4 Kritikk til relevante teoretiske perspektiver for oppgavens tema og bruken av de**

Deler av de relevante teoretiske perspektivene er tatt ut av sin fulle kontekst slik de blir fremstilt i bøkene de er hentet fra. Det kan medføre at flere perspektiver som kan være relevante ikke blir belyst godt nok. Jeg kan dermed kritiseres for å ikke presentere deler av teorigrunnlaget i sin fulle kontekst. De ulike forskerne og forfatterne har ikke et enhetlig felles syn på verken struktur eller kulturinnhold, Bang strukturerer eksempelvis organisasjonskulturens kjerneelementer som verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser, mens Schein, Jacobsen & Thorsvik strukturerer de som artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser. Det er mye overlappende i beskrivelsene og fremstillingene, men samtidig tydelige skiller. På tross av at en masteroppgave er en dybdeoppgave, har jeg vært nødt til å avgrense, og har valgt å støtte meg i større grad på den internasjonale forskningen. Dette innebærer også at oppgaven kunne vært bedre eller annerledes belyst gjennom andre teoretiske perspektiver. På tross av at jeg har gjort et bredt

litteratursøk, er hovedtyngden av litteraturen jeg bruker fra Schein. Jeg kan dermed kritiseres for å ikke i større grad enn hva jeg gjør bruke litteratur fra andre forskere/forfattere i større omfang.

I arbeidet med teorien har jeg identifisert at det ikke er forsket så mye på påtvunget (kulturelle) endringer. Forskningen og litteraturen beskriver i stort omfang hvordan en bør gå frem ved organisasjonelle og kulturelle endringer, og konkretiserer hva en leder må gjøre, og gjerne også hvilke forhold som leder til organisasjonelle og kulturelle endringsbehov. I tilfellet som jeg studerer i denne masteroppgaven, er flere av de ulike endringene Luftforsvaret nå går gjennom ikke initiert av Luftforsvaret selv, men av den politiske ledelsen. Jeg vil dermed hevde å ha identifisert et forskningsgap, og et område som kan være viktig å belyse, og som dermed gir denne masteroppgaven relevans.



### 3 Metode

Formålet med kapittelet er å beskrive hvordan arbeidet med oppgaven har blitt planlagt og gjennomført. Jeg redegjør her for valg av forskningsstrategi og design, arbeidsplan for prosjektet, datainnsamling og utvalg, samt behandling av data og gjennomføring av dataanalyse. Jeg går videre inn på validitet og relabilitet, før jeg beskriver egen rolle som forsker.

#### 3.1 Valg av forskningsstrategi og design

Forskningsdesign beskrives som «alt» som er relevant for en undersøkelse, altså de ulike overveielser og valg som må gjøres med tanke på hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen. Kort fortalt er det planen for hvordan man skal besvare problemstillingen. Formålet med oppgaven er å belyse hvordan kulturen i Luftforsvaret oppleves fra et lederspesspektiv. Jeg har gjennomført en *tverrsnittsundersøkelse*, hvor jeg har benyttet dataen jeg samlet inn i løpet av innsamlingsfasen til å presentere et øyeblikksbilde av kulturen i Luftforsvaret, et såkalt *tverrsnittdesign*. Dette medfører at det kan være utfordrende å analysere og synse om videre utvikling i kulturen basert på innsamlet data, men det lar meg beskrive nåværende status, slik at jeg kan generalisere på bakgrunn av den (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, pp. 78-79).

Jeg har startet med å gjøre et litteratursøk i Luftforsvarets publikasjoner og arkiv, for å danne et bakgrunnsbilde av hvordan kulturen tidligere har vært beskrevet, og hvordan kulturen beskrives i dag. Dette har gitt meg et grunnlag for oppgavens neste del, en kvalitativ undersøkelse. Her har jeg gjennomført intervjuer med ledere i Luftforsvaret med fokus på å avdekke hvordan de opplever kulturen, både positivt og konstruktivt, og hva de ønsker skal kjennetegne Luftforsvarets verdier og kultur. Jeg har dermed valgt et tverrsnittdesign med en kombinasjon av litteraturanalyse og kvalitativ datainnsamling.

Jeg har hatt følgende arbeidsplan for forskningsprosjektet:

Aktiviteter	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Des.
Planlegging										
Foreløpig formulering av problemstilling										
Litteratursøk										
Valg av teoretisk perspektiv, design og metode										
Endelig problemformulering										
Datainnsamling										
Analyse av data										
Rapportskriving										
Innlevering										

Tabell 2: Tidsplan

### 3.2 Utvalg og datainnsamlingsteknikk

Luftforsvaret ledes av Sjef Luftforsvaret, hennes Sjefssersjant, og en Nestkommanderende (NK), som også er stabssjef for Luftforsvarsstaben. Det er hyppigere skifte av sjef og NK, mens sjefssersjanten er tiltenkt en lengre tjeneste i sin spesifikke rolle der offiserene er tiltenkt en høyere frekvens på skifte av stillinger. Luftforsvaret er organisert i flere Luftvinger med underliggende funksjonelle grupper (Luftvern, Baseforsvar), skvadroner, og avdelinger. En Luftving er også en Flystasjon (med tilhørende rullebane) eller en Base. Luftforsvaret har også flere ansatte i såkalte fellesstaber (eksempelvis Forsvarets Operative Hovedkvarter, FOH), utdanningsavdelinger (Forsvarets Høgskole, FHS, Luftforsvarets Skolesenter Kjevik, LSK) og Nasjonalt Luftovervåkningscenter (NLUS).

Jeg har sett på Forsvarets og Luftforsvarets ulike organisasjonsdokumenter og hvordan de beskriver verdier og kultur. Hensikten med et litteraturstudie/dokumentanalyse er å finne relevant litteratur til å belyse og analysere problemstillingen, og orientere seg innen feltet man arbeider med (Stene, 2003, pp. 41-42). Dette kan også beskrives som «ikke-påtrengende metoder der vi genererer empirisk data uten at ikke-forskende deltakere er involvert». Dette gjøres ved å bruke dokumenter som er tidligere utarbeidet av andre til å innhente relevant informasjon til forskningen, ofte som bakgrunnsdata eller tilleggsdata, for å supplere datainnsamling fra eksemplvis intervjuer (Tjora, 2012, pp. 162-163). Dette har vært viktig, og har dannet en god basis for det videre arbeidet med oppgaven. Hvordan kulturen beskrives

i de førende dokumentene bør være retningsgivende for både opplevd og ønsket kultur hos de ansatte og ledelsen i Luftforsvaret. Samtidig gav dataene/resultatene fra både medarbeiderundersøkelsen (FMU) og undersøkelsen om Mobbing og Seksuell Trakassering (MOST<sup>18</sup>) indikasjoner om kultur, som har bidratt til å bygge gode spørsmål i forskningen.

### 3.2.1 Kvalitativ metode

Et vanlig kjennetegn med kvalitativ metode er at man forsøker å få mye informasjon, kalt data, om et begrenset antall mennesker, kalt informanter. I studentprosjekter er det vanlig å begrense antall intervjuer til færre enn 10, noe også jeg opprinnelig planla å forholde meg til med bakgrunn i tidshorizonten for oppgaven. Jeg ville først gjennomføre intervjuene som gruppesamtaler med personlig oppmøte, hvor jeg ville brukt såkalte minigrupper (3-5 informanter) som format (Johannessen et al., 2011, pp. 108-109). Etter refleksjon og med basis i utvalget, valgte jeg å gjennomføre enkeltintervjuer i stedet. Dette beskrives ytterligere under utvalg.

Kvalitative forskningsintervjuer kan beskrives som en samtale med struktur og formål, hvor hensikten er å få inn beskrivelser fra informantene slik at man kan tolke hva de ulike fenomenene som beskrives betyr. Jeg gjennomførte intervjuene som semistrukturerte intervju, med en overordnet intervjuguide som gav mulighet for å gå frem og tilbake i intervjuguiden avhengig av informantenes svar. Jeg valgte semistrukturerte intervjuer fordi det gjør det mulig å fremme mer informasjon og data på informantenes initiativ, fremfor et strukturert intervju som har forhåndsalternativ jeg som forsker kan «tikke av» underveis i intervjuet. Jeg anså det som mer hensiktsmessig sett på utvalget å få frem deres erfaringer, opplevelser og oppfatninger i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2011, pp. 143-145). Jeg ville ha en dialog med informantene for å hente inn data fordi jeg tror det ligger mye taus kunnskap hos utvalget. Jeg ønsket å bruke kvalitative intervjuer fordi jeg da ville kunne samle inn mer detaljert data, også ut over mine forhåndsvalgte spørsmål, som er en av grunnene til at jeg valgte en semistrukturert fremgangsmåte til intervjuene.

---

<sup>18</sup> MOST-rapporten ble gjennomført i Forsvaret i perioden 3. oktober til 21. november 2018, resultatene ble offentliggjort i februar 2019. 8805 militært ansatte og vernepliktige var respondenter på den største undersøkelsen om mobbing og seksuell trakassering gjennomført i Forsvaret. I overkant av 40 oppga at de hadde hatt sex uten samtykke. I overkant av 120 oppga at de hadde blitt forsøkt voldtatt. 35 opplyste om at de hadde blitt tvunget til seksuelle handlinger. Resultatene kan leses her: [https://forsvaret.no/aktuelt\\_/ForsvaretDocuments/MOST-resultater%20-%20endelige%20tall.pdf](https://forsvaret.no/aktuelt_/ForsvaretDocuments/MOST-resultater%20-%20endelige%20tall.pdf)

Det er flere svakheter ved kvalitative intervjuer, blant annet at relasjonen mellom meg som forsker og informantene kan bli avgjørende for den informasjonen som kommer frem, og at jeg som forsker kan virke inn på informantenes svar. Hvordan informantene opplever meg kan dermed både farge og begrense informasjonen de deler (Johannessen et al., 2011, p. 146). På tross av de ulike svakhetene har jeg valgt kvalitative intervjuer fordi jeg gjennom å intervju utvalget om disse temaene får frem en dimensjon som ikke er lett tilgjengelig ellers. Jeg opplevde det som den beste metoden for å innhente empirien jeg trengte til denne forskningsoppgaven.

Videre er det flere forhold ved relasjonen mellom forsker og informanter som kan påvirke et intervju. Legitimering, hvordan informanten opplever at prosjektet er noe den ønsker å forholde seg til, påvirker hvor mye informasjon informanten vil gi. Jeg måtte dermed være oppmerksom og fokusert på dette i innledningen av intervjuet, og forsøkte å gi informantene tilstrekkelig med informasjon. Rammen rundt intervjuet vil også påvirke. Jeg valgte dermed å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidssted, på møtelokaler eller kontorer hvor de var kjent og trygge. Hvordan informantene opplever meg som forsker og intervjuer vil også påvirke. Jeg gjennomførte to treningsintervjuer med henholdsvis en lederutvikler og en skvadronssjef i Luftforsvaret, begge på oberstløytnantsnivå med kvalifikasjoner og kompetanse ikke svært ulik informantene i utvalget, før jeg startet gjennomføringen med de faktiske intervjuene. Dette for å sikre at jeg var trygg i intervjuerollen, og for å få tilbakemeldinger på hvordan jeg ble opplevd som intervjuer.

Videre jobber både respondentene og jeg i Luftforsvaret. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden, og i arbeidstiden bærer militært tilsatte uniform. På tross av at jeg gjennomfører dette studiet på fritiden, valgte jeg å gjennomføre intervjuene i uniform, dette fordi jeg ikke ønsket å skille meg veldig fra de jeg intervjuet, med mål om å begrense intervju effekten på informantene (Johannessen et al., 2011, pp. 149-151).

Ved bruk av dataen fra dokumentanalysen utformet jeg relevante spørsmål som belyser sentrale temaer i problemstillingen, og laget en standardisert intervjuguide. Intervjuguiden er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Fordelen ved at denne er standardisert er at jeg lettere kan sammenligne svarene jeg får fra de ulike intervjuene, og det har gjort analysearbeidet mindre tidkrevende og enklere når jeg har mulighet til å analysere intervjuene tema for tema og spørsmål for spørsmål, og også her kan

sammenligne på tvers av avdelingene og gradssøylene (Johannessen et al., 2011, pp. 146-147). Jeg foretok først testintervjuene, før jeg intervjuet informantene i utvalget. Dette gav meg mulighet til å justere og forbedre intervjuguiden. Alle informantene fikk tilsendt begrepsavklaring, temaene og hovedspørsmålene i forkant, men ikke de potensielle oppfølgingsspørsmålene. Intervjuene ble tatt opp og lagret elektronisk.

### **3.2.1.1 Utvalg**

Jeg har gjennomført en strategisk utvelgelse av informantene med bakgrunn i oppgavens problemstilling. Informantene er ikke representative for hele Luftforsvaret som sådan, men deres posisjoner, erfaring og bakgrunn gjør de til hensiktsmessige informanter. Man kan på sett og vis definere de som et intensivt utvalg, da de har bidratt med mye informasjon, uten at den informasjonen er spesiell eller avvikende fra resten av Luftforsvaret (Johannessen et al., 2011, pp. 110-111). Forsvarets ansatte kan klassifiseres som en relativt homogen gruppe i samfunnet, hvor alle i de ulike forsvarsgrenene har gjennomgått grundige seleksjonsprosesser og er rekruttert inn med bakgrunn i felles verdier og kriterier. Likevel har vi ulike bransjer, såkalte fagfelt, i Luftforsvaret, som nok vil divergere fra hverandre både kulturelt og lederskapsmessig, og til dels også på verdier. Likevel kan utvalget klassifiseres som homogent. Utvalget er også kriteriebasert, jeg har valgt å fokusere på Luftforsvarets øverste ledere, på grunn av deres brede bakgrunn og lange fartstid i Luftforsvaret.

Jeg gjennomførte den kvalitative datainnsamlingen ved å foreta enkeltintervjuer. Utvalget har bestått av Luftforsvarets command-team, command-team på luftvingene (131 luftving Sørreisa, 132 luftving Ørland, 133 luftving Andøya, 134 luftving Rygge, 139 luftving Bardufoss), Nasjonalt Luftoperasjonssenter i Bodø, Redningshelikoptertjenesten (RHT), samt på avdelingene Luftkrigsskolen i Trondheim (underlagt FHS), og Luftforsvarets Skolesenter på Kjevik, totalt 10 command-teams. Et command-team består av en sjef (offiser) og en sjefssersjant (spesialistbefal). Det er kutyme at sjefene på luftvingene som også er flystasjoner, er utdannet flyver eller navigatør, dette henger sammen med myndighet for å autorisere flyving i Luftforsvaret. Sjefssersjantene vil være fagspesialistene, og er rådgivere for Sjefen (og NK). Command-teamene er dermed som oftest bredt faglig sammensatt, med mennesker fra begge gradssøylene, og ulik bakgrunn hva gjelder bransjetilhørighet og dermed til dels også kultur. I tillegg har sjefen alltid en NK. NK'ene kan ha en større variasjon i faglig bakgrunn enn hva sjefene har. Denne er ofte stedfortreder sjefen ved jevne mellomrom, og

trer inn og ut av command-teamet. Hvordan påvirker denne tidvise inn- og uttrede-  
command-teamet? Og hvordan påvirker sjefsersjanten NK'ens rolle? Dette er interessante  
temaer, som i seg selv kan bli en egen oppgave. Hovedfokuset blir dermed på utvalget, Sjef  
og Sjefsersjant. Ved å fokusere på command-teamene har jeg forsøkt å belyse hvordan det  
jobbes med kultur i et ovenfra- og ned perspektiv i Luftforsvaret, da jeg tror det vil bidra til å  
svare på problemstillingen. Jeg har også hatt fokus på at jeg studerer betydningsfulle personer  
i Luftforsvaret, command-teamene består av mennesker med strategisk viktige posisjoner i  
Luftforsvaret (Johannessen et al., 2011, p. 157).

### **3.3 Behandling av data og gjennomføring av dataanalysen**

Jeg besluttet først hva som regnes som data i innsamlingene. I den kvalitative  
datainnsamlingen er det lydopptakene av intervjuene, samt mine notater som forsker i forkant,  
underveis og i etterkant av disse, som regnes som data. Eventuelt visuelt materiale jeg har lagt  
frem i løpet av intervjuene for informantene regnes også som data (Johannessen et al., 2011,  
p. 153). I tillegg er Forsvarets og Luftforsvarets egne beskrivende dokumenter om kultur og  
verdier også regnet som data. Lydopptakene er transkribert, og både transkripsjonen og  
lydopptakene behandles konfidensielt i tråd med gjeldende retningslinjer

Jeg har både analysert og fortolket den innsamlede dataen. Disse to glir ofte over i hverandre i  
kvalitative studier, men det er også noen forskjeller. Med analysere menes det å stykke opp  
dataen i ulike hensiktsmessige deler, og se på de ulike delene (også i sammenheng), og så  
søke etter et mønster. Med tolke menes det å få tak på mening som ikke er åpenbar, å forstå  
og forklare funnene. Man setter dataen inn i en større sammenheng, og ser på hvilke  
konsekvenser både analyse og konklusjon kan ha for det man undersøker. Dataanalysen har to  
hensikter; å organisere dataen etter tema, og å analysere og tolke den (Johannessen et al.,  
2011, pp. 185-187).

Jeg har delt inn dataen ved hjelp av en såkalt tverrsnittbasert inndeling, også kalt  
prosessbasert inndeling. Jeg har laget et system hvor jeg har gått gjennom dataen spørsmål for  
spørsmål hos de ulike informantene, og satt merkelapper på innhold som indikerer spesielle  
temaer jeg kan bruke i analysen, et indekssystem. Slik har jeg kunnet konsekvent kategorisere  
dataen fra alle intervjuene. Jeg brukte intervjuguiden som et utgangspunkt for indekssystemet,  
men justerte dette underveis i analysen når jeg tydeligere kunne kategorisere dataen fra

informantene (Johannessen et al., 2011, pp. 188-189). Samtidig har jeg lest dataen tolkende, og forsøkt å forstå hvordan informantene forstår sin egen opplevelse av tematikken i dataen. Jeg har også vært bevisst og tatt hensyn til at jeg som forsker gjennom min rolle påvirker datainnsamlingen og fortolkningsprosessen, altså lest dataen refleksivt, det vil si å plassere meg selv i forhold til dataen, og utforske mine egne perspektiver og rolle som forsker også gjennom analysen (Johannessen et al., 2011, p. 190).

Analysen bærer også preg av å være fenomenologisk, altså en analyse av meningsinnhold. Jeg har gjennomføre innholdsanalysen etter de fire beskrevne hovedstegene, helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, koder, kategorier og begreper, kondensering og sammenfatning (Johannessen et al., 2011, p. 195). Jeg startet med å transkribere alle intervjuene, og så lese metodisk gjennom all dataen og se etter interessante og relevante temaer, og satte merkelapper på disse. Jeg forsøkte å sammenfatte disse som min første forståelse av datamaterialet. Jeg gikk så videre til å identifisere de meningsbærende elementene i datamaterialet, og skilte ut det som er relevant for problemstillingen. Ved å foreta en systematisk og detaljert gjennomgang av materialet fikk jeg ytterligere identifisert elementer som gav informasjon og kunnskap om temaene/merkelappene jeg tidligere hadde satt. Dette kalles også for koding, og er et av leddene i fortolkningsprosessen. Hvordan jeg koder datamaterialet, vil si noe om hvordan jeg forstår datamaterialet underveis og hvordan jeg velger å tolke det ut fra problemstillingen. Her har jeg vært bevisst på å ikke «kode vekk» helheten i datamaterialet (Johannessen et al., 2011, pp. 195-197).

Neste fase var kondensering, og tar utgangspunkt i kodingen. Jeg trakk ut de kodede delene av datamaterialet, de elementene jeg vurderte som meningsbærende/mest relevante. Jeg satt da igjen med et redusert datamateriale, som jeg sorterte etter temaene/merkelappene. Disse satte jeg igjen opp i ulike kategorier, og systematiserte for å identifisere sammenfallende eller divergerende informasjon på tvers av informantene (Johannessen et al., 2011, pp. 197-199). Jeg har laget en ordsky av det kategoriserte datamaterialet i vedlegg 4. Jeg brukte så «blandede metoder», ved å foreta en såkalt datatransformasjon, hvor jeg kvantifiserte den kodede kvalitative dataen slik at jeg kunne summere og prosentfordele informasjonen, noe som har tillatt meg å sammenligne kvantitative resultater i det kvalitative datamaterialet ((Creswell, 2003, pp. 220-221) og (S. Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015, pp. 151-155)). Siste fase var sammenfatningen, hvor jeg identifisere mønstre og sammenhenger i dataen, og beskrev disse ytterligere (Johannessen et al., 2011, p. 199).

### 3.4 Validitet og reliabilitet

Det brukes ulike begreper for å måle om det er god kvalitet på kvalitative forskningsoppgaver, de vanligst er pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet). Jeg vil her gå inn på spørsmål om hvordan dette er ivare tatt i min oppgave. Pålitelighet og reliabilitet dreier seg om dataen i undersøkelsen, hvordan de er samlet inn, hva av de som brukes, og hvordan de bearbeides. Dette har jeg søkt å ivareta gjennom en god metodebeskrivelse, og ved å være detaljert i beskrivelsen av forskningsprosessen i oppgaven. Ved å gjøre dette, kombinert med å dokumentere valg, metoder og databruk gjennom hele forskningsprosessen, har jeg styrket reliabiliteten i oppgaven. Mine valg underveis i forskningsprosjektet og konsekvensen av de skal være sporbare og forklarbare (Johannessen et al., 2011, pp. 243-244).

*«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.»*

(Johannessen et al., 2011, p. 244). Jeg har i denne oppgaven opplyst detaljert om de metodene jeg har brukt i datainnsamlingen, metode for intervju, beskrevet min analyse av dataen, samt lagt ved intervjuguiden. Jeg har detaljert forklart hvordan jeg har gjennomført datareduksjon og argumenterer for mine valg, også på hvordan dataen er indeksert i analysen og fortolkningen. Jeg har vært oppmerksom på metodefeil, og beskriver disse detaljert der jeg har oppdaget feil eller skjevheter. Herunder spesielt egen rolle som forsker og risiko for publiseringsskjevhet, potensiell utvalgsskjevhet avhengig av valg av deltakelse blant informantene og en eventuell kompensasjon for dette. Jeg er også oppmerksom på intervjuksjevhet, og har søkt å gjennomføre intervjuene på tilnærmet lik måte slik at dataene dermed er sammenlignbare. Det kan være en svakhet ved oppgaven at jeg primært bruker kvalitative intervjuer i datainnsamlingen. For å styrke troverdigheten og validiteten har jeg beskrevet hvordan jeg reflekterer rundt egen rolle i oppgaven (og informantenes) for å unngå kognitive skjevheter, eksempelvis tolkninger og vurderinger, unngåelser, såkalt social desirability bias og cultural bias, altså å tolke fenomener med utgangspunkt i egen kulturell referanseramme (Johannessen et al., 2011, pp. 244-247).

Når jeg bruker Luftforsvarets egen beskrivelse av kultur som bakteppe for å forske på hvordan command-teamene jobber med kultur i et langtidsperspektiv, må jeg beskrive og dokumentere alle beslutningene jeg tar i forskningsprosessen, slik at prosjektet bærer preg av sporbarehet og åpenhet. Jeg må også evne å være kritisk til egen prosess, og beskrive feil,



avvik, og hvordan jeg eventuelt har påvirket forskningsprosessen. Jeg har også gjort en vurdering på om fortolkningene mine kan støttes av annen litteratur, andre kompetente personer eller informantene selv (Johannessen et al., 2011, pp. 247-249). Dette styrker prosjektets validitet og relabilitet.

### **3.5 Egen rolle som forsker**

Jeg er ansatt og tillitsvalgt i Luftforsvaret, på 133 luftving Andøya Flystasjon. Jeg forsker i denne oppgaven på min egen organisasjon. Det er både ulemper og fordeler ved dette; jeg har lettere tilgang til informasjon og direkte kjennskap til de formelle og uformelle strukturene, jeg har et nettverk og bekjentskaper som gir meg tilgang til organisasjonen, og har dermed en fordel som innsider. På den annen side må jeg være bevisst på å holde en nødvendig kritisk avstand og innta en nøytral tilnærming i forskningen, og ha øynene åpne for egne forutinntatte holdninger og meninger rundt mitt eget arbeidssted (Jacobsen, 2015, pp. 56-57). Å analysere og beskrive eget arbeidssted, og hvordan dette virker, kan innebære risiko for forskeren på flere måter. For å forebygge noe av dette, er oppgavens tema blitt forelagt og diskutert med Luftforsvarets ledelse. Jeg har fått godkjenning til å gjennomføre prosjektet, både fra Forsvarets Høgskole (FHS) med tillatelse til å foreta datainnsamlingen, og fra Sjef Luftforsvaret med tillatelse til å forske på hennes ulike command-team.

Det er flere generiske og spesielle dimensjoner for meg som forsker i denne oppgaven jeg har måttet være bevisst på. Jeg er både utdannet og oppdratt, både kulturelt og kompetansemessig, i Luftforsvaret gjennom 3,5 år på rekruttskole, befalsskole og krigsskole, i tillegg til utviklingen og oppdragelsen jeg har fått av mine ledere gjennom min tjenestetid siden 2010. Jeg har blitt målrettet formet og utviklet av min arbeidsgiver til å være et verktøy til bruk i både krig og fred, til å utvikle meg selv og utvikle andre til å bli reflekterte soldater og ledere. Jeg kan dermed håpe på å være objektiv, men jeg vil nok alltid være subjektiv når det kommer til egen organisasjon.

Jeg har vært bevisst på at mine eksisterende holdninger vil påvirke informasjonen jeg søker, og også hvordan jeg vurderer og tolker denne. Jeg forstår at aksept av ny informasjon er betinget av pre-eksisterende holdninger, og har tatt dette med meg inn i analysen. Som nevnt i teorikapitlet blir den nye informasjonen mennesker samler inn farget i relasjon til

motivasjonen for informasjonsinnhenting. Vi har en tendens til å vurdere fakta gjennom vårt eget fargede glass, og holdningene våre påvirker sluttresultatet. Også jeg er koblet for å individuelt tro mer på en type informasjon enn en annen, avhengig av utgangspunktet mitt (Adriaenssen et al., 2017, pp. 62-65). Dette har jeg vært bevisst på i forskningen, både i datainnsamlingen og analysen av dataene.

Luftvingen jeg jobber på er utsatt for mye støy, både i det offentlige ordskiftet og til dels innad i Forsvaret. Det har pågått og pågår en offentlig debatt om hvorvidt de strukturelle endringene som berører min luftving er hensiktsmessige, og kritikken har til dels vært knallhard mellom arbeidstakerorganisasjonene (ATO), Forsvaret, og engasjerte politikere og borgere. Jeg var inntil nylig tillitsvalgt på høyt nivå på luftvingen i over to år, og har selv tatt del i ordskiftet, både offentlig og internt i Luftforsvaret. Selv om jeg nå har «trappet ned» og kun er tillitsvalgt på lavere nivå, har jeg blitt eksponert som tillitsvalgt i media, og deltatt på samarbeids- og diskusjonsmøter med både Statsministeren, Forsvarsministeren, Forsvarssjefen, Sjef Luftforsvaret og flere ledende ansatte i Luftforsvarsstaben. De fleste i Forsvaret som kjenner til meg vil assosiere meg med rollen som tillitsvalgt, både i positiv og negativ forstand avhengig av deres ståsted. Min tilhørighet i organisasjonen og strukturen, og mitt verv som tillitsvalgt, kan ha påvirket informantene og hvordan mitt forskningsprosjekt blir mottatt av Luftforsvaret.

Jeg har også vært bevisst på om dette forskningsprosjektet kan påvirke min karriere, og hvordan det aspektet kan påvirke meg i forskningen. Tror jeg at prosjektet kan fremme karrieren min? Vil jeg da søke å trekke positive konklusjoner for syns skyld, eller vil jeg evne å ta en potensiell opplevd risiko ved å publisere funn som kanskje strider mot Luftforsvarets ønsker, opplevelse eller intensjoner? Jeg har reflektere over og forstår kompleksiteten i disse dimensjonene, og har vært gjennomgående bevisst på hvordan de har påvirket meg gjennom hele forskningsprosjektet.

### **3.6 Kritikk til valg av design og metode**

Grunnet oppgavens omfang, og begrenset med tid og ressurser frem mot innlevering, har jeg ikke mulighet til å samle inn data ved flere anledninger, en såkalt *longitudinell undersøkelse* (Johannessen et al., 2011, p. 79). Dette begrenser oppgaven til å gi et øyeblikksbilde, og den

vil dermed ikke kunne gi sterke indikasjoner på funn over tid eller kunne indikere fremtidsbilder. Dette er noe forsterket av litteratursøket som også tar for seg forrige gjennomgang av kulturen i Luftforsvaret, men ikke av en slik art at det tegner noen lengre linjer. Jeg hadde opprinnelig planlagt å gjennomføre en påfølgende kvantitativ undersøkelse i tillegg, hvor jeg ville måle hvordan de ansattes opplevelse av verdier og kultur stemmer overens med ledernes ønske om hvordan den skal være. Jeg ble nødt til å avgrense og redusere datainnsamlingen til kun kvalitativ, da omfanget ville blitt for stort. Dette kunne ha supplert oppgaven med et bedre helhetsbilde, og ikke et ensidig bilde av ledernes opplevelse og ønsker. Jeg vil anbefale å forske videre med en kvantitativ undersøkelse på alle ansatte i Luftforsvaret ved en senere anledning.

Jeg har valgt en metode som påvirker funnet. Med det mener jeg at når jeg forsker på kultur i Luftforsvaret, setter jeg fokus på kultur i Luftforsvaret, det kan påvirke både Luftforsvarets arbeid med og fokus på kultur underveis i forskningsprosjektet, eller i etterkant.

Opprinnelig hadde jeg planlagt å bruke et tverrsnittdesign som kombinerte kvalitativ og kvantitativ metode, for slik å kunne bruke metodetriangulering i analysen, altså å bruke ulike metoder til å belyse fenomenene fra flere perspektiver. Ettersom jeg spisset oppgavens design og metodevalg, mistet jeg denne muligheten. Dersom jeg hadde gjennomført som initialt planlagt, ville jeg kunnet teste om de ulike tilnærmingene førte til tilnærmet like funn, og således kunne styrket tillitten til funnene, eller bidratt med en bredere nyanse eller tolkning av funnene (Johannessen et al., 2011, p. 421).

En svakhet med forskningsdesignet mitt er at det har vært avhengig av at utvalget er villige til å delta i forskningsprosjektet. Det var 20 konkrete informanter i utvalget hvor jeg hadde behov for at et flertall stilte opp dersom jeg skulle kunne gjennomføre forskningsprosjektet slik planlagt i denne oppgaven, og kunne gi et dekkende bilde. Jeg har gjort et representativt utvalg som er på omlag 1,5% av populasjonen, det innebærer at graden av bortfall hos informantene, altså størrelsen på svarprosenten, blir viktig. Dersom tommelfingerregelen om at 50% er en god svarrespons blir gjeldende, selv om denne kanskje er mer gjeldende i kvantitative undersøkelser, kan det i stor grad påvirke reliabiliteten i dataen jeg samler inn, og således også i funnene, analysen og den generelle gyldigheten for resultatet (Johannessen et al., 2011, pp. 262-263). Jeg fikk gjennomført intervjuer med 12 respondenter fra utvalget, det utgjør 60% svarrespons.

### 3.7 Etiske aspekter

Det er flere typer retningslinjer jeg som forsker har måttet forholde meg til. Informantene har en rett til selvbestemmelse og autonomi, det innebærer at de må gi samtykke til å delta, og at de har mulighet til å trekke sin deltakelse på hvilket som helst tidspunkt. Jeg som forsker har en plikt til å respektere informantenes privatliv, jeg må dermed ivareta konfidensialiteten og ikke bruke dataen på en måte som kan identifisere informantene. Jeg har i tillegg et ansvar for å unngå skade, det innebærer at jeg må vurdere hvilken data jeg samler inn, og hvordan jeg behandler denne sett i et etisk ivaretakelsesperspektiv opp mot informantene (Johannessen et al., 2011, pp. 95-96). Her har jeg søkt å ikke legge press på informantene for å få gjennomført intervjuer med alle i utvalget mitt, og forsikret meg om at de deltar frivillig, og ikke som følge av press fra en arbeidsgiver som kan ha interesse i forskningsprosjektet.

Det finnes klare retningslinjer for hvordan man skal behandle personopplysninger i forskning. Personopplysninger er alle opplysninger og vurderinger som kan knyttes til en enkeltperson. Dersom informantene kan identifiseres direkte eller indirekte, er det klassifisert som personopplysninger. Dersom disse opplysningene i tillegg blir registrert ved bruk av elektroniske hjelpemidler, er prosjektet meldepliktig (Johannessen et al., 2011, p. 98). Forskningen min berører mennesker direkte, da den kvalitative datainnsamlingen består av intervjuer. Fordi jeg har gjennomført en kriteriebasert strategisk utvelgelse av informantene, er det en mulighet for at lesere av oppgaven kan klare å identifisere informantene basert på å koble informasjonen i oppgaven med egen kjennskap til utvalget. Jeg har dermed et etisk hensyn å ivareta, og må søke å belyse temaet uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for informantene (Johannessen et al., 2011, pp. 94-95).

Jeg har kun nyttet den innsamlede dataen til dette prosjektet, og ikke til andre formål. Jeg har også sørget for at min beskrivelse av informantene i oppgaven ikke er av en slik art at lesere kan identifisere informantene. I kvalitative undersøkelser er det ofte vanlig å gi detaljerte beskrivelser av informantene, men disse skal fortsatt anonymiseres. Det er en ujevn kjønnsbalanse hos utvalget, dette har jeg tatt hensyn til når jeg har anonymisert de. Informantene har blitt gitt bokstavkoder, kombinert med hvilken gradssøyle de tilhører, eksempelvis informant OF A, eller informant OR C (Johannessen et al., 2011, pp. 100-101).

Enkelt personer kan muligens identifiseres av den skarpe leser med kjennskap til medlemmene i utvalget, men opplysningene jeg har samlet inn er ikke sensitive. Fordi opplysningene blir behandlet elektronisk er prosjektet dermed kun meldepliktig og ikke konsesjonspliktig. Jeg har håndtert personopplysninger, og NORD Universitet har avtale med Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Meldepliktige prosjekter skal meldes til personvernombudet. Jeg har derfor fylt ut og sendt inn meldeskjema<sup>19</sup>, samt nyttet NSDs veiledende mal for informasjonsskriv og samtykkeerklæring i datainnsamlingen. Det stilles krav til samtykke fra informantene i personvernloven. Dermed har jeg som forsker fått en skriftlig bekreftelse fra informantene om at de godtar behandling av opplysninger om seg selv i prosjektet. Det stiller også krav til meg om å gi de nødvendige informasjon om undersøkelsen, hvilke behandlinger samtykket deres gjelder for, og at det er jeg som er ansvarlig for prosjektet (Johannessen et al., 2011, p. 100). Dette er vedlagt oppgaven.

Et annet viktig etisk aspekt er hvordan denne oppgaven kan påvirke Luftforsvaret. Den har potensiale for å skape «støy», det må både jeg som forsker og Luftforsvarets ledelse være forberedt på å håndtere. Funnene kan gi indikasjoner, i både positiv og negativ retning, for utviklingen av kulturen i Luftforsvaret, og funksjonaliteten i organiseringen av command-team. Et mitigerende middel vil være å gradere den ferdige oppgaven, enten som «Fortrolig» eller «Unntatt Offentlighet». Nord Universitet bruker begrepet «Konfidensiell», men dette er også benevnelsen på en høyere sikkerhetsgradering i Forsvaret, dermed nyttes begrepene «Fortrolig» eller «Unntatt Offentlighet» i stedet. Da oppgaven var ferdigstilt ble den forelagt Luftforsvaret for diskusjon om det var behov for en gradering. Tilbakemeldingen fra Luftforsvaret var det ikke er grunnlag for at oppgaven skal unntas offentligheten.

---

<sup>19</sup> [https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/index.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html)

## 4 Empiriske funn

Målet med forskningen var å finne svar på hvordan Luftforsvarets command-team opplever sitt eget fokus på struktur og kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger, hvordan Forsvaret og Luftforsvarets dokumenter beskriver Luftforsvarets kultur, hva Luftforsvarets ledelse mener er kjennetegn ved organisasjonskulturen, og hvordan Luftforsvarets ledelse ønsker at kulturen skal være. For å kunne svare på dette har jeg måttet dele datainnsamlingsarbeidet i to. Først et litteraturstudium hvor jeg har undersøkt tidligere forskning på kultur i Luftforsvaret, Luftforsvarets doktriner, planer og policyer, dette for å kunne redegjøre for hvordan Luftforsvaret har beskrevet og beskriver egen (ønsket) kultur. Så en kvalitativ studie hvor jeg har intervjuet ledere i Luftforsvaret for å utrede hvordan de opplever kulturen, hvordan de ønsker kulturen skal være, og hvordan de opplever eget fokus på kultur. Det er spesielt relevant å se på det forrige kulturprosjektet og funnene som ble gjort i dette, fordi informantene som i dag er på toppledernivå i Forsvaret, da var på mellomledernivå. Kulturprosjektet beskriver kulturen informantene er «oppdratt» i, og det er dermed interessant å se både gjenkjennbarhet, og også utvikling. Hvordan våre toppledere opplever kultur, og er oppdratt i kulturen, kan påvirke hvordan de fokuserer og søker å påvirke kultur i sitt lederskap, og hvordan kulturen påvirker dem.

### 4.1 Luftforsvarets egen beskrivelse av kultur

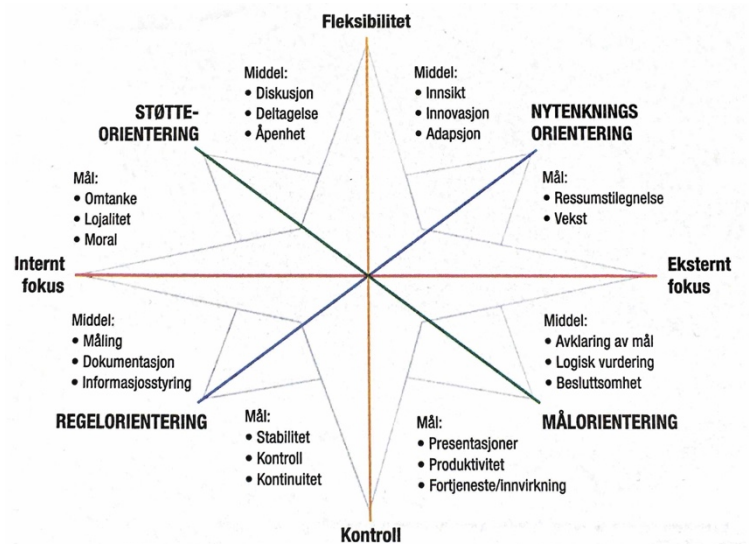
Både Forsvaret og Luftforsvaret beskriver gjeldende kultur, eller mer korrekt ønsket kultur, i flere av sine førende dokumenter, doktriner, planer og policyer. Jeg har her trukket frem de jeg anser er relevante opp imot oppgaven. Jeg vil samtidig gå i dybden på den forrige kulturkartleggingen, da denne er en god beskrivelse av hvordan Luftforsvaret ble opplevd og beskrevet i egne rekker. Luftforsvaret har sågar en egen bestemmelse om ivaretagelse av tradisjon, kultur og historie, en såkalt BFL. Denne stadfester at ivaretagelse av tradisjon, kultur og historie er et sjefsansvar, og definerer immateriell kulturarv som blant annet ritualer og seremonier. Den gir avdelingssjefer bestemmelser til etterfølgelse ved en nedleggelse eller de-aktivering, men legger hovedansvaret på utvikling og formidling av Luftforsvarets kultur, tradisjon og historie på Luftkrigsskolen (LKSK), med spesielt fokus på kadettene som fremtidens offiserer og ledere. BFL'en beskriver derimot ikke Luftforsvarets kultur, og er ikke oppdatert på seks år (Hannestad, 2013, pp. 3-5).

#### 4.1.1 Forrige statusrapport - kulturprosjektet i 2002-2003

Kulturprosjektet ble opprettet og gjennomført i 2002-2003. Det bestod innledningsvis av flere potensielle delprosjekter og problemstillinger, men ble avsluttet med 5 delprosjekter. Det har vært utfordrende å finne kildedokumentene på de ulike prosjektrapportene, verken biblioteket ved Luftkrigsskolen eller Forsvarets Høgskole har prosjektet i sin portefølje. Jeg har fått tilsendt deler av prosjektene og sluttrapporten. Blant annet sluttrapporten står uten forfatter, noe som gjør verifikasjon utfordrende. Prosjektet ble presentert i en temautgave av Luftled – Luftmilitært tidsskrift, utgave 2 i juni 2003 (Luftforsvarsstaben, 2003). I denne oppgaven er dette tilstrekkelig grunnlag for å redegjøre i grovt for funnene som ble gjort. Kaptein Marius Herberg ved Luftforsvarsstaben hadde en koordinerende og administrativ rolle i Luftforsvarets kulturprosjekt. Kulturkartleggingen fokuserte primært på ledere i organisasjonen, og målet med prosjektet var «å kartlegge og medvirke til handlinger som fremmer den ønskede strategiske retningen, samt øke bevisstheten om Luftforsvarets organisasjonskultur» (Herberg, 2003, pp. 9-10) (Luftforsvarets kulturprosjekt, 2003, p. 3).

Bakgrunnen for prosjektet var at mange kvinner sluttet i Luftforsvaret, noe som var i strid med ønsket om en økt kvinneandel. De ulike delprosjektene ble analysert, og det ble trukket frem gjennomgående funn og temaer det ble satt fokus på og anbefalt videre arbeid med. En av konklusjonene var at for å få gjennom kulturendringer i Luftforsvaret, måtte kultur først bli et naturlig samtaletema, og bli forstått og prioritert, før man iverksatte handling og tiltak på organisasjonskultur (Herberg, 2003, pp. 9-11). Det ble anbefalt at lederutviklingen innarbeidet både lederkrav og verdigrunnlag ved å etablere en kultur for personlig oppfølging, tilbakemelding og konsekvens, og at man økte fokuset på de ulike skolene i Luftforsvaret, og på samhandling mellom skole og avdelingene. De trakk frem at det var de ulike gruppene som var kulturbærende, og forsøk på kulturendringer måtte støttes av sosialiseringprosesser dersom de skulle kunne få fotfeste. Det ble poengtert at ledere måtte skape arenaer og klima hvor ulike kulturer og mennesker i organisasjonen kunne møtes dersom man skulle kunne nå målsettingene etter prosjektet (Luftforsvarets kulturprosjekt, 2003, p. 3).

En av de største delene av prosjektet var en kulturkartlegging basert på konkurrerende verdier modellen (KVM), hvor Kaptein Tommy Nordang undersøkte om den da gjeldende kulturen understøttet de daværende førende strategiske dokumenter i Luftforsvaret. Det ble forsket på om lederne i Luftforsvaret hadde en lik vurdering av organisasjonskulturen, og om denne var samsvarende med de førende strategiske dokumentene. KVM beskriver sentrale trekk ved organisasjonskulturer gjennom to hoveddimensjoner, fleksibilitet versus kontroll og internt fokus versus eksternt fokus. Disse to dimensjonene er satt i system, og gjenspeiler fire kulturdimensjoner, slik illustrert i Figur 14<sup>20</sup>.



*Konkurrerende Verdier Modellen (KVM) med sine kulturorienteringer.*

*Figur 14 Konkurrerende Verdier Modellen (KVM) vist i Nordangs artikkel i Luftled nr.2 2003 s.22, trolig utledet fra Cameron & Quinn 1999: Diagnosing and changing organizational culture.*

Empirien ble hentet fra skvadronssjefsnivået og Luftforsvarsstaben, ved Bardufoss, Bodø, Ørland og Rygge. Nordang konkluderte med at lederne i Luftforsvaret ikke hadde sammenfallende vurdering av organisasjonskulturen, og poengterte at den varierte med tjenestestedene. Når han satte funnene opp mot de førende dokumentene fant han et visst samsvar på internt kontrollfokus, men der dokumentene uttrykte en sterk utadvendt målorientering, fant han ikke dette hos lederne i Luftforsvaret. Det ble også målt ønsket organisasjonskultur blant respondentene, men den samsvarte ikke med de førende dokumentene. Nordang fant at det ikke var kulturelt samsvar mellom Luftforsvarsstaben, resten av organisasjonen og de førende strategiske dokumentene. Han poengterte også at Luftforsvaret ønsket seg mer nytenkning, men samtidig målte suksess ut fra kriterier basert på kontroll og regler. Han poengterte videre at denne divergensen mellom ønske om verdier og normer i en nytenkningsorientering stod i sterk kontrast til regeltankegangen, noe som kunne virke hemmende og forstyrrende på utviklingen (Nordang, 2003, pp. 22-23).

<sup>20</sup> (Cameron & Quinn, 1999)



Et annet av delprosjektene var en antropologisk studie ved Bodø Hovedflystasjon, hvor hovedfagstudent Knut Kvale gjennomførte et feltarbeid under en hektisk periode av den daværende omstillingen på våren og på høsten i 2002. I løpet av studien dannet han seg et bilde av generelle trekk ved organisasjonen, og identifiserte potensielle utfordringer til kulturen der. Han observerte egalitære trekk ved miljøet og kulturen i form av såkalte «ikke-militære» omgangsformer. Samtidig beskrev mange av de ansatte der kulturen som svært operativ og løsningsorientert. Kvale observerte at kulturen hadde flere hybride trekk, eksempelvis i forholdet mellom autoritær struktur og egalitær omgangsform, uten at det førte til konflikt. Kulturen fremhevet likhet, men også forskjellighet i gitte kontekster. Han observerte at de ulike avdelingene var til dels autonome, og at det ikke var så mye kontakt mellom avdelingene, noe han mente kunne bidra til flere forskjellige subkulturer. Fagkompetanse ble benyttet som autoritetsbase i minst like stor grad som militær rang, og han identifiserte at her lå nok en av de kulturelle særegenhetene i Luftforsvarets kultur. Han observerte dermed det han kaller for to autoritetssystemer, hvor profesjonsautoriteten utfordret ledelsens militære autoritet. Dette anså han som et strukturelt kulturtrekk som han antok var gjeldende for hele Luftforsvaret (K. E. Kvale, 2003, pp. 17-19).

Ett av delprosjektene var kvinnefokusert. Kaptein Elin Rørvik satte fokus på kvinner i militære roller og stridende avdelinger, kjønn, mangfold og kompetanse. Hun fant ut at det kunne se ut som om den politiske målsettingen om økt kvinneandel i Forsvaret ikke var tilstrekkelig forankret i den militære ledelsen, og at det dermed ble opplevd som pålagt fremfor et eget ønske fra Forsvaret. Hun trakk frem at Forsvarets organisasjonskultur ble preget av en homogen gruppe ansatte; menn med relativt lik militær utdanning, sosial bakgrunn og noenlunde identisk verdensbilde. Hun viste også til lederseleksjonen i Forsvaret, som tenderer til å være homososial, altså at ledere i stor grad velger å forfremme personer med synspunkter lik sine egne, og dermed ledere som er like dem selv. Et av funnene i prosjektoppgaven var at den strategiske ledelsen i Forsvaret var bevisste at kvinner gav Forsvaret økt mangfold, men samtidig at organisasjonskulturen ikke var så åpen for ulikheter/mangfold som de skulle ønske den var. Hun pekte på viktigheten av å beholde kompetansen man hadde rekruttert, og viste til at det har vært en stor utfordring for Forsvaret å holde på de kvinnene som var blitt rekruttert inn. Rørvik beskrev avslutningsvis at Forsvarets ledelse ikke opplevde satsningen på økt kvinneandel som reell (Rørvik, 2003, pp. 12-15).

Dosent Karl Hellemsvik ved Luftkrigsskolen stod for delprosjektet, «Offiserer i Luftforsvaret og Forsvarets verdigrunnlag». Prosjektrapporten består av et lengre essay og en undersøkelse om offiserer, verdier og lederskap i Luftforsvaret. Hellemsvik vurderte verdigrunnlaget som det viktigste formelle kulturdokumentet i Forsvaret, og brukte det som en «fasit» for godt lederskap i Forsvaret. Han laget en undersøkelse basert på de 50 utsagnene i verdigrunnlaget, og sendte spørreskjemaet til tre hovedgrupper ledere; hvor svarraten medførte at det kun er resultatene om toppledelsen i Luftforsvaret som belyses (Hellemsvik, 2003, p. 20).

Resultatene var divergerende. Når alle svarene ble sett under ett, konkluderte han med et hovedinntrykk av at de fleste sjefene i Luftforsvaret ble vurdert som offiserer med høy integritet, og meninger og mot til å si ifra. Han fant derimot betydelige svakheter ved Luftforsvarets toppledelse, på alle de fire hovedfeltene fra verdigrunnlaget som undersøkelsen målte på. Han anså funnet som alvorlig, og gav anbefalinger om en grundig gjennomgang og nyvurdering av kriteriene for å få stilling i toppledelsen i Luftforsvaret (Hellemsvik, 2003, p. 21).

Det siste delprosjektet ble gjennomført i feltprestkorpsset, ledet av daværende stasjonsprest på Gardermoen Major Reidar Kirkevold. Det kan anses som et mer filosofisk reflekterende bidrag inn i prosjektet, og det ble ikke gjennomført undersøkelser som kunne avkrefte, underbygge eller validere innspillene i delprosjektet (Luftforsvarets kulturprosjekt, 2003, p. 10). Han trakk frem klassesamfunnets konstruksjon og hierarkiet i Luftforsvaret, hvor det ikke var på skuldrene (der gradshylsen da var festet) man fant det avgjørende, men på brystet der hvor bransjemerkenes sitter den dag i dag, at man fant symbolene på det sosiale hierarkiet. Han fastslo flygervingen som nøkkelen til de store karrierene i Luftforsvaret, med jagerflygeren i spissen, og de andre flygerne i uspesifisert rekkefølge like bak. Han illustrerte hvordan personell fra andre bransjer hadde blitt forbigått, og trakk også frem sivile i Luftforsvaret som nært usynlige i det sosiale hierarkiet. Han pekte på at subkulturene i Luftforsvaret hadde blitt stimulert gjennom murene som karakteriserte klassesamfunnet i Luftforsvaret, og at det dermed med rette kunne hevdes at Luftforsvaret var en samling med subkulturer. Han konkluderte med at en organisasjonskultur preget av klassekiller og subkulturer nok ikke var optimal for å møte utfordringene som kom som følge av de stadige endringsprosessene (Kirkevold, 2003, pp. 24-25).

Daværende stabssjef i Luftforsvaret trakk frem lojalitet og profesjonalitet som to sentrale kjennetegn på kulturen i Luftforsvaret, og fremmet et ønske om en kultur preget av mangfold. Han trakk frem lederne i organisasjonen som de viktigste kulturbærerne, og synliggjorde viktigheten av verdier og holdninger som en del av lederutdanningene i Luftforsvaret, og presiserte at Luftforsvarets kultur måtte være samsvarende med Forsvarets verdigrunnlag (Amundsen, 2003, p. 2). Daværende sjef Luftforsvaret drøftet det internasjonale tilsnittet som kjennetegner Luftforsvaret, og viktigheten av å være kjent med både egen kultur og de kulturelle forskjellene mellom både de norske forsvarsgrenene og våre allierte når Luftforsvaret skal samarbeide med andre. Han erkjente Luftforsvarets mange sub-kulturer, men trakk også frem viktigheten av å ha en egen kultur på tvers av Luftforsvaret, hvor han ønsket at ærlighet, kreativitet, initiativ, åpenhet, trygghet, forskjeller, og rom for å forsøke og feile skulle prege kulturen. Han beskrev videre bakgrunnen for kulturprosjektet, at Luftforsvaret hadde hatt et behov for å forstå seg selv for å kunne forstå andre, og dermed hadde hatt behov for å kartlegge kjennetegnene ved Luftforsvarets organisasjonskultur. (Archer, 2003, p. 4). Luftforsvarets Skolesenter Kjevik (LSK) beskrives med fokus på både befalsutdanning og teknikerutdanning. Det trekkes frem hvordan de opplevde det som en kulturell fordel med ett felles utdanningssenter, og de pekte på samarbeid på tvers av bransjer og sub-kulturer gjennom utdanningen, og et felles fokus på holdninger og bevissthet i starten av tjenestetiden, som viktig. Det trekkes spesielt frem flytrygging som en fremtredende del av kulturen, og at denne oppleves som veldig viktig og i fokus, spesielt ved utdanningen av teknikere (Christensen, 2003, p. 7).

Kaptein Are Syversen skrev om hvordan det var å arbeide i fellesstab som luftoffiser. En noe flåsete påstand fra flere offiserer i de andre grenene dannet en god bakgrunn for hans artikkel, «Hæren har regler, Sjøforsvaret har tradisjoner, og Luftforsvaret har dårlige vaner». Han observerte flere ganger offiserer fra de tre forsvarsgrenene jobbe i grupper. Han gjenga inntrykkene offiserene fra Luftforsvaret gav i samarbeidsprosessene; de snakket ofte i setninger som åpnet opp for andres kommentarer, og de fikk respons fra gruppen. De stilte ofte stilte spørsmål ut i gruppen som de ikke nødvendigvis hadde svaret på selv, eller kom med alternative løsninger. De hadde en tendens til å bli litt detaljfokuserte, og kvalitetssikret arbeidet gjennom oppklarende spørsmål og kreativitet. Offiserene i Luftforsvaret brydde seg ikke så mye om gradsforskjellene i rommet, og det hadde ikke påvirkning på deres deltakelse i gruppene (Syversen, 2003, pp. 26-27). Arbeidet i Luftforsvaret blir beskrevet som preget av

stor grad av frihet under ansvar, en individualitet som ble verdsatt av de ansatte. Dette medførte at regler og normer som ble sett på som «hellige» hos de andre forsvarsgrenene ofte ble «lempet på», da Luftforsvaret ikke var så opptatt av hvordan jobben ble gjort, bare den ble gjort bra. For utenforstående kunne det medføre at regler virket mer som «veiledende» for Luftforsvaret. Han trakk frem at det ikke var noen tradisjon med å følge ordrer eller beslutninger dersom de hadde mulighet til å diskutere innholdet i dem. Han viste til den effektive avlæringsprosessen av ritualer og seremonier i Luftforsvaret sammenlignet med i de andre grenene, sosialiseringprosessen nytilsatte går gjennom på rekrutt- eller befalsskole gjennom opplæringer i ritualer, hilsninger, oppstillinger og parader, som han anså gjennomført i markant lavere grad på Luftforsvarets avdelinger enn hos de andre forsvarsgrenene (Syversen, 2003, pp. 28-29).

#### **4.1.1.1 Oppsummering og kritikk til forrige statusrapport - kulturprosjektet i 2002-2003**

De ulike delene av og bidragene inn i kulturprosjektet beskrev Luftforsvarets organisasjonskultur som regel- og målorientert. Lojalitet og profesjonalitet ble trukket frem som sentrale kjennetegn på organisasjonskulturen. Samtidig trekkes det frem en manglende tradisjon for å følge ordrer eller beslutninger dersom det var mulig å diskutere innholdet i dem, beskrevet som en manglende lojalitet til bestemmelser man var uenige i. Det ble funnet egalitære trekk ved miljøet og kulturen, synliggjort i omgangsformen mellom personellet. Dette ble også fremhevet ved at fagkompetanse (profesjonsautoritet) ble benyttet som autoritetsbase i like stor grad som militær rang (ledelsens militære autoritet), dette ble betegnet som en av de kulturelle særegenhetene i Luftforsvaret sammenlignet med de andre forsvarsgrenene. Mange av de ansatte opplevde kulturen som veldig operativ og løsningsorientert. Dette ble illustrert ved ansatte som stilte åpne og oppklarende spørsmål, og som var mer opptatt av oppdraget og jobben som skulle løses enn graden på de som jobbet sammen for å løse det. Kulturen var preget av frihet under ansvar, en stor stå-på vilje, og en sterk dugnads- og skippertaks-ånd.

Samtidig ble organisasjonskulturen fremhevet som preget av en homogen gruppe ansatte, med lederseleksjon som tenderte til å være homososial. Det ble beskrevet bevissthet rundt at kvinner gav organisasjonskulturen mangfold, og at mangfold hadde en egenverdi, men samtidig at kulturen ikke var så åpen for ulikheter og mangfold som det som var ønskelig. Flytrygging ble trukket frem som en viktig del av kulturen. Lederne i Luftforsvaret ble

fremhevet som de viktigste kulturbærerne. Samtidig skulle kulturen være samsvarende med Forsvarets verdigrunnlag. Det ble trukket frem ønsker om en egen kultur på tvers av Luftforsvaret preget av ærlighet, kreativitet, initiativ, trygghet, åpenhet, forskjeller, og rom for å forsøke og å feile.

Kulturprosjektet kunne i større grad målt hvordan kulturen ble opplevd blant de ansatte, og ikke i like stor grad fokusert på ledelsens opplevelse, inntrykk og ønsker. Ved å i tillegg fokusere på de ansatte kunne man belyst kulturen fra flere perspektiver, og dermed potensielt fått et enten annerledes eller mer sammensatt resultat. Prosjektet var stort og omfattende, med flere delprosjekter. Fordelen er at det ble forsket på flere områder i organisasjonen, med ulike innfallsvinkler og perspektiver. Ulempen med de flere parallelle pågående prosjektene kan ha vært å sammenfatte et helhetlig bilde av resultatet i etterkant. Prosjektrapporten beskriver også manglende forankring i Luftforsvarets ledelse, frafall av prosjektleder og endringer i prosjektorganiseringen, som resulterte i at prosjektet fikk en mindre helhetlig tilnærming (Luftforsvarets kulturprosjekt, 2003, p. 5). Dette har nok bidratt til at prosjektet ikke nådde sitt fulle potensiale.

#### **4.1.2 Forsvarets verdigrunnlag**

Den første utgaven av Forsvarets verdigrunnlag kom i 1998. Det representerte verdiene, normene og holdningene som Forsvarssjefen ville skulle prege Forsvarets organisasjonskultur. Det første verdigrunnlaget bestod av hele 50 utsagn og momenter fordelt på 11 hovedområder. Dagens verdigrunnlag ble revidert i 2015, og består av kjerneverdiene Respekt, Ansvar, Mot (RAM). I tillegg beskrives verdier vi kan forsvare, legitimitet og menneskeverd. Verdigrunnlaget er bygget på viktige dyder i samfunnet, hvor respekt for hverandre og omgivelsene, og for ressursene Forsvaret forvalter på vegne av samfunnet, står i fokus. Sentralt er menneskeverdet, og erkjennelsen av at det er Forsvarets jobb å beskytte liv, frihet og sikkerhet. Personellet må ta harde avgjørelser på kort tid, i slike situasjoner vil Forsvaret at verdiene skal være grunnmuren i avgjørelsene som tas. Det forventes at verdiene etterleves i praksis, og at både ansatte og soldater trener på praktiske dilemmaer, blant annet gjennom Holdninger, Etikk, Ledelse (HEL). Forsvarets legitimitet kommer av demokratisk og politisk kontroll, og en oppslutning om Forsvaret blant befolkningen. Forsvaret skal selv bidra til å bygge tillitt og troverdighet gjennom etterlevelse av folkerettslige prinsipper og de eksisterende rammer for maktbruk i militære operasjoner, respektfull holdning til alle

kolleger, ansvarlig og etisk forvaltning av tildelte ressurser (personell, materiell, økonomi), godt samarbeid med det sivile samfunnet, og god ivaretagelse av personellet. Det forventes at både ansatte og soldater har en bevisst holdning til de grunnleggende verdiene (Forsvaret, 2015).

Det trekkes frem at Forsvaret skal gjenspeile mangfoldet i samfunnet, og at mangfold har egenverdi, være seg etnisk eller religiøs bakgrunn, kjønn, alder eller seksuell orientering, og at menneskeverd er uavhengig av dette. Forsvaret skal reflektere perspektivene og verdiene til både kvinner og menn, og det poengteres at det er nødvendig med kunnskap og bevissthet om egne og andres religiøse og kulturelle røtter. I ytterste konsekvens må Forsvarets personell ta andres liv, eller risikere eget eller undergittes, for å beskytte samfunnsverdier og menneskeverdet. Derfor skal kjerneverdiene, RAM, ha en sentral betydning for alle i Forsvaret, og ligge til grunn for all virksomhet. For at verdiene skal etterleves kan de ikke bare bli vedtatt eller innført, de må innarbeides, være nært knyttet til profesjonskulturen, og bli praktisert av Forsvarets personell over tid. Det må dermed skapes en profesjonsidentitet og -kultur hvor disse verdiene etterleves. Når de ansatte identifiserer seg med Forsvaret og med hverandre, stiller krav til og støtter hverandre, har de en felles identitet. Når den enkelte ansatte og de ulike avdelingene, uavhengig av gren og tjeneste, ser på seg selv som en del av en større sammenheng med felles målsettinger, har de en sterk profesjonskultur (Forsvaret, 2015).

Respekt er en moralsk plikt for både ansatte og vernepliktige i Forsvaret, skal vises gjennom holdninger og handlinger, og skal gi styrke til å takle vanskelige situasjoner. Respekt for både andre og seg selv skal styrkes gjennom å streve etter å gjøre det som er rett, altså etisk bevisste handlingsmønstre. Respekt skal vises i møte med andre, være seg sivile, allierte eller motstandere. Igjen trekkes nullaksepten for rasistiske holdninger, umenneskelig eller respektløs behandling av andre, og uønsket seksuell oppmerksomhet frem. Respekt for oppdraget som er gitt, og en bevissthet i måten vi kommuniserer både innad og utad når ens eget syn divergerer fra beslutningen poengteres som viktig (Forsvaret, 2015).

Ansvar skal tas både for seg selv, for hverandre og for helheten i Forsvarets virksomhet. Det vises gjennom å ta initiativ, vise handlekraft og standhaftighet, hvor selvdisiplin trekkes frem som viktig. Det poengteres en dualitet i ansvar; Forsvaret skal ta vare på sine ansatte, og personellet skal ta vare på hverandre. Gjennom omsorg, tillit, disiplin og lojalitet skal det

skapes en avdelingsånd som skal føre til felles ansvarsbevissthet, både for felles oppdrag og hverandre. De ansatte og vernepliktige viser også ansvar i hvordan de utfører oppdrag og ordre, hvordan de fremtrer, og hvordan de vurderer konsekvensene av egen maktanvendelse (Forsvaret, 2015).

Mot kreves i alle militære operasjoner, da de er forbundet med risiko for eget og andres liv. Ved å sette hensynet til eget liv til side for å gjennomføre oppdrag, kreves det dermed både moralsk og fysisk mot. Det handler om å gjøre det som er rett, og å klare å motstå press fra emosjoner som hat og frykt, eller press fra andre dersom man opplever en handling som gal, eller når man må ta krevende valg. En forutsetning for mot er dømmekraft, og motstykket er dumdristighet. Dømmekraft krever selvinnsikt, ydmykhet og samvittighet, og personellet må være moralsk reflekterte og forstå konsekvensene av sine handlinger, da må de også kjenne egne begrensninger og kapasiteter. Mot vises gjennom besluttsomhet til å kjempe, å ikke gi opp, handlekraft, initiativ og styrke. Personellet må se muligheter, være selvstendige og jobbe for å finne gode løsninger i fellesskap (Forsvaret, 2015).

Disse bærende verdiene og kjerneverdiene skal representere varige verdier for Forsvaret på både kort og lang sikt. Verdigrunnlaget skal være gjeldende for alt personell, og skal arbeides med gjennom diskusjon og refleksjon om hva det er, hvordan det skal påvirke både valg, atferd og profesjonskulturen i Forsvaret. Det fremheves at særlig ledere har en viktig rolle som kulturbærere og rollemodeller (Forsvaret, 2015).

#### **4.1.2.1 Oppsummering og kritikk til Forsvarets verdigrunnlag**

Verdigrunnlaget skal være tuftet på viktige dyder i samfunnet, og trekker frem kjerneverdiene RAM. Mangfold som egenverdi fremheves, og det poengteres at Forsvaret skal reflektere mangfoldet i samfunnet, både etnisk og religiøs bakgrunn, kjønn, alder og seksuell orientering. Menneskeverd og kravet om at dette er universelt gjeldende poengteres. Det beskrives at verdigrunnlaget ikke bare kan vedtas innført, det må jobbes med, være nært knyttet til identiteten og kulturen, og innarbeides hos personellet. Respekt skal reflekteres i handlinger og holdninger, og skal bidra til etisk bevisste handlingsmønstre. Det er nulltoleranse for mobbing, respektløshet og seksuell trakassering. Det forventes at personellet tar ansvar for hver andre, seg selv og helheten i Forsvaret, og forsterker denne ansvarsbevisstheten gjennom å vise omsorg, tillitt, disiplin og lojalitet.

Både moralsk og fysisk mot er et behov, og personellet må forstå konsekvensene av sine handlinger og være moralsk reflekterte. Ledere fremheves som viktige i sine roller som kulturbærere og rollemodeller. Verdigrunnlaget skal ha skryt for å poengtere at det ikke er tilstrekkelig å vedta og innføre det for at det skal være gjeldende for personellet det skal være førende for. Verdigrunnlaget setter store krav til personellet, og det vil kreve mye av ledere å følge opp alle aspektene som trekkes frem i det. Forsvaret har ennå et stykke å gå for å synliggjøre spennet i verdigrunnlaget både for det sivile samfunn og egne ansatte, eksempelvis ved at det i dag både finnes feltimam og felthumanist i Forsvarets tros- og livsynskorps, noe som ikke nødvendigvis er tilgjengelig informasjon for ungdommene i målgruppen for verneplikt. Forsvaret har også økt egen synliggjøring innenfor andre mangfold, blant annet ved å synliggjøre seg som organisasjon under de ulike Pride-arrangementene rundt om i landet, hvis initiativ kom fra ulike ansatte og TVO, og ikke fra Forsvarets ledelse. Det kan se ut som om det mangler en kobling mellom verdigrunnlaget og en stadig implementering av det i rekkene.

#### **4.1.3 Luftforsvarets handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse (HEL)**

Sjef Luftforsvaret legger Forsvarets kjerneverdier – RAM – som bærende grunnlag for virksomheten, og at disse skal omsettes til handling i arbeidet med HEL. Handlingsplanen skal gi overordnede føringer til de enkelte BRA'ene. De ulike avdelingene skal opprette lokale ressursgrupper, og utarbeide avdelingens lokale handlingsplan for HEL, som skal rapporteres på til Sjef Luftforsvaret. I handlingsplanen trekker hun frem ledere som rollemodeller og kulturbærere, og poengterer viktigheten av godt medarbeiderskap, altså både å støtte hverandre, men også mot til å korrigere og rettlede hverandre, og at man etterstreber en såkalt «Just culture» (Skinnarland, 2019, p. 1).

Sjef Luftforsvaret skisserer at HEL skal ivaretas gjennom tiltak relatert til kunnskap og kompetansebygging, kulturbygging, samfunnsansvar, systemer og strukturelle hjelpemidler, de såkalte fire hovedtiltaksområdene i de sentrale handlingsplanene. Her er som vi ser kulturbygging et eget tiltaksområde, hvor hensikten er at alle ansatte, både ledere og medarbeidere, skal bidra til å utvikle en god organisasjonskultur der de tjenestegjør. Det skisseres mulige tiltak, eksempelvis bevisstgjøring av ledere som rollemodeller, legge til rette for økt mangfold, styrke profesjonsidentiteten, dilemmatrening, tilrettelegging for åpenhet, arbeid med sikkerhetskulturen, og å jobbe med etiske utfordringer i omstillingsprosesser. Det



beskrives at organisasjonskulturen i Luftforsvaret består av flere ulike kulturer, miljøer og subkulturer, og at et felles særtrekk ved Luftforsvarets organisasjonskultur er åpenhet, stor takhøyde, og gjensidig respekt for særegenheter på tvers av ulikheter. Sjef Luftforsvaret trekker her frem den positive åpenhetskulturen innenfor fly- og bakketrygging. Videre fremmes et ønske om å dyrke en kultur som legger til rette for kontinuerlig læring og forbedring. Hun trekker frem skolene som skal utdanne Luftforsvarets personell som viktige, både som kulturbærere og kulturformidlere, og poengterer dannelsen av kulturbevissthet hos elevmassen. Sjef Luftforsvaret beskriver et ønske om en kultur som bidrar til gode «TEAM» (Together Everybody Achieves More) på alle områder; fokus på oppdrag og leveranser, samvirke, ivaretagelse og utviklingen av personell, åpenhet og samarbeid, fly- og bakketrygging, forsvarlig forvaltning, kontinuerlig forbedring, atferd i tråd med verdigrunnlaget og kjerneverdiene, og nulltoleranse for alle former for trakassering (Skinnarland, 2019, pp. 2-6).

#### **4.1.3.1 Oppsummering og kritikk til Luftforsvarets handlingsplan for HEL**

RAM er fastsatt som det bærende grunnlaget som skal omsettes til handling gjennom HEL-arbeidet. Just Culture, altså åpenhet og rom for å prøve og feile, fremmes som et mål, spesielt gjennom fremheving av åpenhetskulturen innen bakke- og flytrygging. Takhøyde, gjensidig respekt for ulikheter, kontinuerlig læring og utvikling, samt dannelse av kulturbevissthet i en tidlig fase i ansettelsesforholdet trekkes frem som viktig. Ledere trekkes frem som rollemodeller og kulturbærere, og godt medarbeiderskap løftes i den sammenheng som viktig, slik at personellet kan både støtte, korrigere og utvikle hverandre, og utvikle en god organisasjonskultur. Også skolene som utdanner personellet fremheves som viktige som både kulturbærere og -formidlere. Handlingsplanen kan kritiseres for å bare gi overordnede føringer for lokale handlingsplaner, for så å pålegge avdelingene ansvaret for å utvikle de konkrete planene. Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven har Forsvaret gjennomført relativt store bemanningskutt på HR-siden. Utvikling av slike lokale handlingsplaner vil dermed havne på ansvarsområdet til personell som høyst sannsynlig allerede er overlesset med arbeidsoppgaver. Den ønskede kontinuerlige læringen og forbedringen krever tid, fokus, og etterarbeid etter gjennomførte aktiviteter. Det bør ikke tas for gitt at det er tilstrekkelig med tid til å prioritere å ivareta dette på alle Luftforsvarets avdelinger.

#### 4.1.4 Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner

Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner (FDL) har et eget kapittel som omhandler norsk luftmilitær kultur. Her blir luftmilitær kultur innledningsvis beskrevet som personellens kompetanse («personellens evne til å omsette politiske og militærstrategiske målsettinger til operasjonelle planer og taktiske handlinger.») og den luftmilitære måten å omsette den på (Haga & Maaø, 2018, p. 138). Doktrinen trekker videre frem luftmaktsbevissthet, evnen til å forstå luftmakt og kjenne til begrensninger og muligheter som ligger i luftdomenet i ulike former operasjoner. De beskriver luftmaktsbevissthet som en nødvendighet for både offiserer og spesialister, og at en opparbeider seg god luftmaktsbevissthet gjennom erfaring, utdanning, trening, og at den også tilføres kulturelt (Haga & Maaø, 2018, pp. 138-139).

Doktrinen beskriver at måten luftoperasjoner gjennomføres på er grunnlaget for organisasjonskulturen i Luftforsvaret, som der igjen danner grunnlaget for ledelseskulturen. Det trekkes frem at luftmaktens kjerneegenskaper, høyde, hastighet og rekkevidde, bidrar til å skille organisasjons- og ledelseskulturen i Luftforsvaret fra de andre forsvarsgrenene. Doktrinen erkjenner at det eksisterer flere subkulturer i Luftforsvaret i de ulike miljøene og avdelingene, men at det er luftoperasjoner som sterkest preger kulturen. Den beskriver at Luftforsvaret er avhengig av at de ulike subkulturene samarbeider godt sammen, og at det er en ledelsesoppgave å sørge for at alle er bevisst egen og andres betydning for produksjonen av luftmakt, spesielt på luftvingnivået (Haga & Maaø, 2018, p. 140).

Doktrinen bruker også luftoperasjoner som eksempler på den luftmilitære ledelseskulturen. Dette illustreres med yttereksemplet jagerflyoperasjoner, hvor piloten er alene i flyet og ikke har mulighet til å snakke ansikt-til-ansikt med sin leder, eller de den leder, i løpet av operasjonen. Det poengteres at nær sagt all ledelse av luftoperasjoner skjer på engelsk internasjonalt kodespråk, og er svært teknologipreget gjennom tale på samband eller digitalt i ulikt format. Avstanden mellom den som leder og de som ledes beskrives generelt som stor, enten det foregår mellom to fly i luften eller mellom fly og bakkestasjon. Det trekkes frem at teamene i luftoperasjoner ofte har en flytende sammensetting, hvor personellet som deltar i teamet kan ha kjent hverandre over lang tid, eller aldri ha møttes før. For å sørge for at arbeidet i og ledelse av luftoperasjoner går sømløst, er det utviklet en rekke standardiserte (NATO) prosedyrer. Dette bidrar til at tillit i luftoperasjoner skapes gjennom en opplevelse av profesjonalitet hos den en samarbeider med, fremfor at tillitten er basert på relasjoner eller bygget opp gjennom teambuilding (Haga & Maaø, 2018, p. 141).

Doktrinen beskriver et luftforsvar i stort preget av ekspertkultur. Dette fordi kompetanse og posisjon har større effekt på jobben man utøver enn graden man bærer. Dette innebærer at det på flere steder er slik at en kan motta ordre fra en kollega med lavere grad. Kompetanse settes kort og greit foran grad. Dette medfører også en noe mer kollegial holdning mellom de fleste av de ansatte i Luftforsvaret, også i hverdagen. Dette stiller også større krav til både offiserer og spesialister når de skal samhandle eller utføre tjeneste i fellesoperative miljøer eller med allierte (Haga & Maaø, 2018, p. 142). Doktrinen understreker den sterke brif- og erfaringslæringskulturen i Luftforsvaret, hvor evaluering av løst oppdrag i fellesskap skal bidra til at også dette er en læringsarena. Dette går primært på oppdragsløsningen, operative og trygghetsmessige aspekter ved oppdraget, og det taktiske innholdet. Luftforsvaret har innført konseptet helhetlig debrif, hvor fokuset i like stor grad går på de mellommenneskelige relasjonene; *hvordan* teamet har løst oppdraget sammen, og hvordan de ulike har blitt påvirket av seg selv, de andre og oppdraget under oppdragsløsningen. Hensikten med helhetlig debrif er å bidra til økt operativ evne, og å bidra til økt bevissthet rundt de følelsesmessige aspektene og bidra til bedre håndtering av disse (Haga & Maaø, 2018, pp. 142-143).

Doktrinen trekker frem hvordan det for de fleste enhetene i Luftforsvaret ofte er to kommandolinjer å forholde seg til; «den ene linjen kan benevnes alminnelig kommando og den andre operasjonsbetinget kommando» (Haga & Maaø, 2018, pp. 143-144). Dette innebærer at oppdragene ofte blir planlagt på ett nivå, og så ledet fra et annet. Men det blir lagt mye autoritet hos de ytterste leddene i luftoperasjoner, illustrert gjennom jagerflygeren og den taktiske ildlederen (TCO) i luftvern. Dette medfører at på tross av at luftoperasjonen blir ledet fra eksempelvis Nasjonalt Luftoperasjonssenter (NLUS), ligger ansvaret og mange av de endelige avgjørelsene, også rundt sikkerhet for involvert personell, hos det ytterste leddet (Haga & Maaø, 2018, p. 144).

Det legges også vekt på at offiserer og spesialister i Luftforsvaret må ha god samhandlingskompetanse og kulturell forståelse når de skal delta i internasjonale operasjoner, og det beskrives hvordan både integritet og verdisett kan bli utfordret under slike deployeringer. Det presiseres at norsk personell skal ivareta norske styrkes integritet og verdier, og at det er et sjefsansvar at personell innehar kompetanse på og etterlever dette (Haga & Maaø, 2018, pp. 144-145). Doktrinen beskriver at fly- og bakketrygging skal være en sentral del av norsk luftmilitær kultur, og mottoet «Mission First – Safety Always» skal gjennomsyre alle norske luftmilitære operasjoner, på bakken og i lufta. Denne

tryggingskulturen trekkes frem som sentral i Luftforsvaret, og som svært viktig (Haga & Maaø, 2018, p. 145).

#### **4.1.4.1 Oppsummering og kritikk til Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner**

Doktrinen beskriver luftmilitær kultur som personellens kompetanse og den luftmilitære måten å omsette den på. Det fremheves at måten luftoperasjoner gjennomføres på er grunnlaget for Luftforsvarets organisasjonskultur, og det erkjennes at det eksisterer flere subkulturer i Luftforsvaret. Ledere trekkes frem gjennom ansvaret for å sørge for at alle er bevisst egen og andres betydning for luftoperasjonene. Det fremheves at tillit bygges gjennom profesjonalitet, og den rådende ekspertkulturen, hvor kompetanse og posisjon er minst like viktig som militær grad, synliggjøres. De kollegiale holdningene mellom personellet, og den sterke brif- og erfaringslæringskulturen trekkes frem sammen med tryggingskulturen som sentrale i Luftforsvaret.

Doktrinen beskriver godt de ulike forholdene ved kulturen, men beskriver ikke i like stor grad hvordan forholdene virker på kulturen. Den fokuserer også i stor grad på luftoperasjoner (noe som jo er naturlig for en doktrine for Luftoperasjoner), med eksempler primært fra jagerflymiljøet, og fokuserer ikke stort på de andre strukturelementene i Luftforsvaret. Det er også et sterkt fokus på utøvelse av operasjoner, men er det ikke sannsynlig at kulturen er like gjeldende og blir like preget av daglig drift, som for flertallet av de ansatte dreier seg om støttefunksjoner opp mot luftoperasjoner og planlegging av og trening mot luftoperasjoner, og ikke nødvendigvis aktiv deltakelse i utøvelse av luftoperasjoner? Kulturen rundt oppdragsløsning i luften er ikke nødvendigvis beskrivende for kulturen rundt oppdragsløsning på bakken. Samtidig skal FDL ha skryt for å ha et eget kapittel om kultur; et kulturkapittel er ikke «normen» i luftmaktsdoktriner.

#### **4.1.5 Policy for Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps**

Sensommeren 2019 ble Policy til bruk i forbindelse med implementering av OMT i Luftforsvaret, kalt «Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps - Luftmakt, kompetanse og læring» utgitt internt i Luftforsvaret. I denne skisserer Luftforsvarets command-Team hensikten med OMT og hvordan ordningen skal forvaltes i Luftforsvaret, og betydningen av de to gradssøylene. Her blir Luftforsvarets kultur beskrevet som med tydelige krav til team- og relasjonskompetanse, forståelsen for de ulike roller og operative funksjoner,

læringskompetanse og synergioverføring mellom kompetansesøylene. Gjensidig anerkjennelse, respekt og tillitt mellom søylene trekkes frem som avgjørende (Skinnarland & Olsen, 2019, pp. 4-5). I beskrivelsen av Luftforsvarsoffiserens kjernekompetanse og roller trekkes det frem at ledelse av luftoperasjoner er preget av egenskapene som kjennetegner den luftmilitære kulturen. Disse beskrives som høyt utviklet sikkerhets- og tryggingsskulturen, åpenhetskultur, lærings- og utviklingskultur. Det poengteres at ledelse av operasjonene ikke nødvendigvis vil være bestemt av grad, men heller av den posisjon og operative funksjon personellet bekler. Det beskrives videre på utvikling at offiseren må «..tilføres kunnskap til å forstå den historie, kultur og tradisjon som preger den forsvarsgren de skal operere i og utøve ledelse innenfor» (Skinnarland & Olsen, 2019, pp. 8-9).

#### **4.1.5.1 Oppsummering og kritikk av policy for Luftforsvarets officers- og spesialistkorps**

I policyen fremheves team- og relasjonskompetanse sammen med læringskompetanse, og gjensidig tillitt, respekt og anerkjennelse mellom gradssøylene. Den trekker frem sikkerhets- og tryggingsskulturen, åpenhetskultur, samt lærings- og utviklingskultur som kjennetegn for den luftmilitære kulturen. Policyen kan kritiseres for å ikke beskrive det kulturelle i like stor grad på OR-søylen som den gjør på OF-søylen. Den kan også i større grad beskrive hvordan kulturen skal både bidra inn i og utvikles i løpet av implementeringen av OMT i Luftforsvaret.

#### **4.1.6 Delkonklusjon Luftforsvarets egen beskrivelse av kultur**

I 2003 beskrev kulturprosjektet Luftforsvarets organisasjonskultur som regel- og målorientert, med et ønske om at det skulle være forankret i daværende verdigrunnlag. Nøkkelord i kulturen var lojalitet, profesjonalitet, kompetanse, løsningsorientert, delvis åpenhet, nysgjerrighet, oppdragsfokus, stå-på vilje, flytrygging, ærlighet, kreativitet, initiativ, trygghet, forskjeller, just culture, homogen lederseleksjon, rom for diskusjon rundt avgjørelser, delvis åpenhet for ulikheter og mangfold. Det er viktig å presisere at kulturprosjektet representerte både ønsket og opplevd kultur. Luftforsvaret beskriver i dag sin (ønskede) kultur som forankret i verdigrunnlaget, Respekt, Ansvar Mot, med fokus på menneskeverd og forankring i befolkningen. Nøkkelord i den ønskede kulturen er omsorg, disiplin, lojalitet, tillitt, mangfold, menneskeverd, (gjensidig) respekt, ansvar, mot, læring, utvikling, just culture, åpenhet, bakke- og flytrygging, takhøyde, kompetanse, bevissthet, profesjonalitet, team, og relasjoner. Det er viktig å presisere at dette beskriver ønsket kultur.

## 4.2 Datainnsamling

Av de 20 informantene i utvalget deltok 12 stykker i forskningsprosjektet, hvorav seks var OF og seks var OR. Informantene var av begge kjønn, med bakgrunn fra fagfeltene kontroll og varsling, flygende tjeneste, teknisk, vakt & sikring, og luftvern. Både informanter fra Luftforsvarets ledelse, luftvingene og skoleavdelingene har deltatt. Informantene kommer fra syv av de ti utvalgte command-teamene i Luftforsvaret. Dette medfører deltakelse fra 60 % av informantene i utvalget, og deltakelse fra 70 % av command-teamene, hvorav det var lik fordeling mellom OR og OF. Jeg har vurdert dette til å være tilstrekkelig høy andel deltakelse til å være representativt for utvalget.

Datamaterialet fra intervjuene er analysert, og hovedtemaene fra disse beskrives. Omfanget av datainnsamlingen er for stor til å presenteres i sin helhet. Jeg har delt dataen inn i temaområder, disse er synliggjort i intervjuguiden i vedlegg 2. Jeg har her gjengitt hovedfunnene fra intervjuene, og har fremhevet tydelig diskrepans mellom OR og OF i informasjonen de deler der det er relevant. Jeg gir ingen videre beskrivelse av de ulike informantene, for å sikre deres anonymitet. Dette lar meg også fokusere på helheten som informantene med sine bidrag synliggjør, og ikke utelukkende enkeltpersoners syn, opplevelser og meninger. Sitater er bevisst valgt ut og fremhevet, både for å synliggjøre meningene til flertallet, men også der det er mangfold i svarene. Der sitatet ikke nødvendigvis gjenspeiler gjengitt datafunn i teksten, er de gitt for å synliggjøre mangfold, eller til bruk i analysekapittelet. Jeg synliggjør også her den kvantifiserte kodede kvalitative dataen som prosent, rundet ned til nærmeste hele tall.

### 4.2.1 Forståelse og grunnlag

83% av informantene forstår kultur som «sånn gjør vi det her», hvordan de løser oppgaver sammen, og den kollektive atferden i organisasjonen. 58% trekker også frem normer og regler, de kollektive vanene og uskrevne reglene i organisasjonen, samt verdiene, både organisasjonens, de personlige og de symbolske verdiene, som det de forstår som kultur. 25% beskriver forståelsen av kultur som noe litt udefinerbart, noe som former oss og beskriver hva vi tror på, og som tradisjoner.

«Min tilnærming til begrepet kultur er «Sånn gjør vi det hos oss»»

- OF D

«Kultur er jo på en måte de verdiene vi har i Forsvaret i forhold til holdninger, væremåte og hvordan vi løser oppgaver. Tradisjoner vi har med oss, i stort. Det er jo en, hva skal en si, en væremåte som er opparbeidet over tid i den organisasjonen man er i.»

- OR B

66% av informantene beskriver at de har en blandet erfaring med kultur, både fra tidligere tjenestesteder (i inn- og utland) og fra ulike subkulturer på disse, mens 58% trekker frem erfaringer fra utdanningssystemet i Forsvaret og andre studier de har tatt enten i forbindelse med eller ved siden av tjenesten.

«Gjennom skole og utdanningssystemet vil jeg si at det å ha et både bevisst kunnskapsmessig forhold til hva kultur er og betydningen av det i organisasjonen, og betydningene av å jobbe med de dimensjonene, det opplever jeg at har vært med igjennom hele karrieren.»  
- OF A

«Det som slår meg hvis jeg tenker på Luftforsvarets kultur så består jo den av mange ulike avdelinger og fagfelt, tror det er over 70 ulike fagfelt i Luftforsvaret. Og her etableres det subkulturer. Så det er en mangfoldig kultur. Og det er min erfaring også, der jeg har vært.»  
- OR A

Informantene gav divergerende svar da de fikk spørsmål om de mente det er tilstrekkelig med ressurser og kompetanse til å gripe tak i kulturperspektivet under de ulike omstillingene. 25% svarte konsekvent nei, her var flertallet OF. 25% sa de ikke opplevde at de hadde tilstrekkelig med tid, og at de trengte mer tid og arenaer for å stoppe opp for å kunne ivareta dette. Her var flertallet OR. 16% responderte at de opplevde dette som utfordrende, og at det var vanskelig. Disse tre svarene var de eneste noen var samstemte om, resten bestod av responser som at dette hadde de ikke snakket eller reflektert så mye over, at de ikke opplevde det var nok kompetanse eller fokus på kultur, at det ikke ble ressurs-satt nok i omstillingene, at kultur er en lederoppgave, at det krevde økt lederfokus, og at de opplevde samtidighetsproblematikk og at de ikke opplever å ha nok folk.

«En omorganisering i seg trenger ikke nødvendigvis gjøre at det er behov for å endre noe kultur, men uansett så bør man styrke A1-elementet i organisasjonen, for det er tross alt mennesker vi skal drive å omorganisere, selv om vi anskaffer ny teknologi så er det menneskene det går på. Vi har gjort det motsatte.»  
- OF E

«Det er i vertfall ikke mitt inntrykk at kulturen blir en veldig sentral del i en omstilling, det er mer sånt strukturelt fokus, vi skal kutte så og så mange årsverk, vi skal få redusert budsjett slik og slik, så det blir veldig sånne strukturelle grep. Så kommer man kanskje innom kulturen litt i etterkant.»  
- OR A

«Sånn som jeg og sjefssersjanten fungerer nå, så har han ikke tid til å følge opp det som er sjefssersjantens jobb, fordi det er for lite ressurser. Det er åpenbart for lite til å sette det i system og gjøre det ordentlig, sånn som andre kanskje ville ha gjort det. Jeg synes vi tar det på alvor, men vi har ikke en strategisk plan eller et system for å gjennomføre det.»  
- OF B

#### 4.2.1.1 Oppsummering: Forståelse og grunnlag

Informantene har erfaring fra ulike (sub)kulturer gjennom tjeneste i Forsvaret og ulike utdanninger. «Sånn gjør vi her» er fremtredende i hvordan informantene forstår begrepet kultur. De trekker frem hvordan man løser oppgaver i fellesskap, og den kollektive atferden i



organisasjonen. Over halvparten forstår kultur som normer og regler, vanene, de uskrevne reglene og verdiene i organisasjonen. En fjerdedel opplever at de ikke har tilstrekkelig med ressurser eller kompetanse til å jobbe med kulturperspektivet under omstillingene, mens en fjerdedel savnet mer tid for å kunne jobbe med dette.

#### 4.2.2 Hva Luftforsvarets ledelse mener er kjennetegn ved organisasjons-kulturen

41% av informantene trekker frem oppdragsfokus, ansvar, arbeidsmoral, dugnadsånd, yrkesstolthet og ærekjærhet som verdier og kjennetegn de opplever sterkest blant medarbeiderne i Luftforsvaret. 33 % fremhever åpenhet, ærlighet, læring og fly- og bakketryggingskulturen som de sterkeste verdiene. Lojalitet og tillitt trekkes også frem av et par, samt det å anerkjenne kompetanse og kvalifikasjoner i organisasjonen man er en del av. 16% trakk frem Respekt, Ansvar, Mot, mens enkelte av informantene trakk frem omsorg og samarbeid/teamorientering.

Informantene ble bedt om å oppgi hvilke verdier de selv opplever at ledelsen legger mest vekt på i Luftforsvaret, ledelsen de selv er en del av. 50% trakk frem oppdragsfokus og innsats. 41% trakk frem sikkerhet. Disse var jevnt fordelt mellom gradssøylene. 25% trakk frem lojalitet og gjensidig respekt, mens 16% vektla ansvar, mot, tillitt og å anerkjenne kompetanse kontra grad. Enkeltvis trakk de frem ærekjærhet, redelighet, økonomistyring, læring, ivaretagelse og kjerneverdiene RAM.

«Vi har en oppdragsfokusert kultur opplever jeg, spesielt på vår luftving så er det oppdraget vi står i som har nesten fullt fokus, og det gjør også at vi av og til ikke evner å løfte blikket og se noen år fremover.»

- OR D

«Vi har så mange eksempler på at vi begynner å skrike fordi vi ikke får lov til å gjøre oss ferdige. Når vi mangler den lille ressursen, hadde vi bare hatt den så hadde vi faen meg klart dette her, ikke sant! Så står man på langt ut over kvelden for å.. men det der vet du. Det kjenner du veldig godt til. Det tror jeg er en av de største verdiene. Ønsket om å gjøre en god jobb.»

- OR E

«Det som skjedde som jeg selv var en del av, når beskjeden kom om at vi skulle legges ned, ikke sant, du kunne ikke se en millimeter på produksjonen at det skjedde noe, vi stod der og sleit oss i håret og var nedfor, men det der fokuset på å levere det var der hele tiden.»

- OR E

«Min opplevelse er at det er to kjerneverdier som er fremtredende. Den ene er sikkerhet, ta vare på folk, og det andre er løs oppdraget. Og det går i denne gamle læresetningen fra sikkerhetsbestemmelsene, løs oppdraget og ta vare på dine menn, som er på en måte en sånn dualitet, og jeg opplever egentlig at det representerer bedre enn Forsvarets kjerneverdier som er respekt, ansvar og mot.»

- OR D

«For jeg ser nå etter skiftet til Skinnarland fra Rygh og Hannestad og deres forgjengere, så var det mye mer fritt frem på illojalitet. Det er jo bare å se på det, på alle stortingsvedtakene som ikke ble gjennomført, eller det som Hæren likte å fleipe med, og som hadde grobunn i virkeligheten, «en ordre i Luftforsvaret, det er et hint og vink om hva du skal gjøre i løpet av dagen». Men akkurat den er strammet inn den siste tiden.»

- OR F



Ett spørsmål bragte frem både stort samsvar og divergens blant informantene. Hva er det man absolutt ikke kan tillate seg i Luftforsvaret – hva er Luftforsvarets «hellige kuer»? 75% var svært tydelige på at man absolutt ikke kan tillate seg å gå på akkord med flytrygging og sikkerhet. Dette ble vektlagt som en viktig og dyrekjøpt hellig ku, som hadde en kritisk funksjon for både drift og ivaretagelse av personell. Her var det jevn fordeling mellom gradssøylene. Også på å bryte med nulltoleransen for mobbing og seksuell trakassering var det jevn fordeling på informantene, 41% trakk frem denne. 33% påpekte at de opplevde det å utfordre flygernes status, og spesielt jagerflygernes, som en hellig ku i Luftforsvaret. Av disse var flertallet OR. Enkelt personer trakk i tillegg frem å gå på akkord med oppdragsløsning, på akkord med nulltoleransen for rusmisbruk, på akkord med muligheten til å utfordre beslutninger, å gå på akkord med yrkesstoltheten og å ikke levere, samt å være illojal mot kolleger, som hellige kuer i Luftforsvaret.

Informantene ble spurt om hvordan de prioriterte kultur, og effekten noe har på kultur, fremfor daglig drift. De gav her divergerende svar, men ikke på tvers av gradssøylene. 33% oppga at driften overskygget, og at de ikke prioriterte kultur fremfor daglig drift. 25% mente at kultur var en del av deres daglige drift. 25% oppga at de jobbet med kultur på bakkedager for flyoperative og på HMS-dager, og at de i disse anledningene prioriterte blant annet kultur fremfor daglig drift, samt ved å innimellom ta time-outs for å reflektere over og jobbe med kultur.

«Du har jo «Mission First – Safety Always», det er kanskje det som er den hellige kuen i Luftforsvaret. Vi har jo adoptert det ordtaket i senere tid. Akkurat denne safety-kulturen er kanskje det som kjennetegner Luftforsvaret mest. Noe de andre forsvarsgrenene også påpeker, den safety-kulturen vi har innenfor spesielt flymiljøet, de er noe de andre misunner. Det er en kultur for å være ærlig og si ifra uten å ha frykt for at det skal få noen konsekvenser. Det er kanskje den mest særpregede luftforsvarskulturen sett utenifra tror jeg.»  
- OF D

«Jeg må innrømme at jeg ble helt sjokkert da jeg leste MOST-rapporten, og sjokkert fordi jeg kjenner meg ikke igjen. For jeg har ikke fått noen slike på bordet, og da begynner jeg å lure på om det er mørketall her, eller om det er jeg som ikke har fått noe. Og det er da man får denne gufne følelsen, skjer dette uten at jeg vet det? Det er i vertfall en hellig ku slik jeg ser det, det skal vi ikke ha.»  
- OF C

«Selv om vi nå har fått en Sjef Luftforsvaret som ikke er jagerflyger, så er det fremdeles mange mennesker med høy grad som holder igjen på akkurat det området der, og som bare venter på at Sjef Luftforsvaret ikke lengre skal være fra en annen bransje, men benytte anledningen til å komme tilbake igjen til det vi har hatt. Det tror jeg er en hellig ku. Vi skulle ha skutt den ned, drept den og begravd den for lenge siden.»  
- OF B

«Du kan ikke påtvinge kultur. Kultur er noe som utvikles sammen, i samspill mellom mennesker. Men det må være lederdrevet for å få retning. Kultur må være en del av hverdagen. Det handler om hvordan vi leder og samhandler i den daglige driften.»  
- OF A

«Vi skal ha disse time-outene hvor vi setter oss ned og reflekterer over det vi driver med, for hvis ikke så blir det til at vi løper rundt hamsterhjulet. Skal du bygge kultur er du nødt til å sette deg ned og reflektere litt over hvordan kulturen egentlig er, og hvordan ønsker vi å endre på.»  
- OF E

25% oppga at de forsøkte å ta seg tid til å snakke om kultur ved sin avdeling, og at de jobbet med kultur ved å fokusere på arbeidsmiljø og teambuilding. 16% fokuserte på kultur gjennom ulike typer tradisjonelle arrangementer, som messemiddager og oppstillinger.

Enkelt personer trakk frem besøk på deres ulike underavdelinger og å synlig verdsette de ansattes innsats som jobbing med kultur, og å forsøke å stimulere undergitte sjefer til å jobbe med kultur i sine avdelinger og med sine ansatte.

«OMT er jo en kulturendring. En kulturendring som skal ta forholdsvis kort tid. Det er ikke gjort over natta å endre kulturen i forhold til OMT. Det er klart at i stort kan man vel si at i ellers ganske store omstillinger og oppbygginger og nedleggelse og alt sånt, så er OMT bare et annet, skulle til å si hemske eller frustrasjon i det som har med omstilling å gjøre. For det kommer jo i tillegg til alt annet. Og det påvirker jo kulturen vår, kanskje, i negativ retning.»

- OR B

«Kulturen har et fokus, men det står ikke høyt på agendaen. Men det står på agendaen når vi snakker om forandringer. Når vi snakker om at vi skal etablere et spesialistkorps og at de skal virke sammen med offiserskorpset, så snakker vi jo om en ny kultur.»

- OR E

#### **4.2.2.1 Oppsummering: Hva Luftforsvarets ledelse mener er kjennetegn ved organisasjons-kulturen**

Informantene opplever oppdragsfokus, ansvar, arbeidsmoral, dugnadsånd, yrkesstolthet og ærekjærhet som verdier og kjennetegn de opplever sterkest blant medarbeiderne i Luftforsvaret. De trekker også frem åpenhet, ærlighet, læring og fly- og bakketryggingskulturen som verdier de opplever hos de ansatte. De opplever at de selv legger mest vekt på oppdragsfokus og innsats, i tillegg til sikkerhet. Noen la også vekt på lojalitet og gjensidig respekt. De opplever at det ikke er aksept for å gå på akkord med flytrygging eller sikkerhet, og at dette er viktig for både ansatte og ledelse. Flere trekker frem at mobbing og seksuell trakassering er uakseptabelt og noe man ikke kan eller skal tillate seg. En tredjedel opplevde flyvernes status som noe man ikke skulle utfordre, men flere påpekte også at dette var en trend de opplevde var i ferd med å snu. En tredjedel opplevde at daglig drift overskygget kulturfokuset, mens en fjerdedel opplevde at kultur var en del av deres daglige drift. En fjerdedel forsøkte å fokusere tid til å snakke om kultur, og å jobbe med det gjennom teambuilding og arbeidsmiljø.

### 4.2.3 Hvordan Luftforsvarets command-team opplever sitt eget fokus på struktur og kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger

Informantene ble spurt om hvordan de jobber i command-teamet de er en del av, både strukturelt og kulturelt, for å utvikle en fremtidig funksjonell kultur. Strukturelt responderte de med lite divergens mellom gradssøylene. 41% mente at Sjefen hadde hovedansvaret og eide prosessen rundt det kulturelle arbeidet. Her mente i tillegg 25% at command-teamet hadde dette ansvaret sammen.

25% oppga at de ikke opplevde sitt command-team som funksjonelt, ennå, og at de trengte mer tid og mulighet for å jobbe med dette.

25% oppga at de ikke jobbet strukturelt med dette, og at de ikke hadde noen planer. 16% oppga at de jobbet i ledergruppen fremfor command-teamet, eller var i hyppigere møter med Sjef, NK og Sjefssersjanten. De oppga også at Sjefssersjanten var en fast deltaker i ledergruppen. 16% trakk frem at de

gjennomførte ukentlige møter mellom Sjefen og Sjefssersjanten, og at de dro på reiser og representasjons-besøk sammen. 16% oppga også at de ikke hadde tid eller mulighet til å jobbe med dette.

Ellers trakk de enkelte frem ulike måter de jobber strukturelt med å utvikle en funksjonell kultur i command-teamet. Eksempelvis å klargjøre roller, ansvar og myndighet, å skape arenaer for samhandling på tvers av command-teamene og mellom gradssøylene på toppnivå, og at de vektla å fremstå som et samsnakket og samkjørt command-team, men med ulike perspektiver. Enkelte trakk også frem at Sjefssersjanten hadde mest fokus på kultur, og at de jobbet med å følge opp kulturelle tradisjonelle identitetsbyggende aktiviteter som idrett og skyting, og militær profesjon og kultur i utdanningsplaner. En oppga også at dens command-team bestod av Sjef, Sjefssersjant og NK.

«Sjefssersjanten har fått et spesielt ansvar i sin instruks. Jeg har utarbeidet en instruks for ham. Men vi får det jo ikke til. Selv om vi ønsker og vil det, så får vi jo ikke til den command-team-biten. Det er ikke tid og ikke ressurser.»

- OF B

«Inn i 2021 skal jeg ikke holde på med innføring av OMT lengre. Da er OMT her. OMT er her nå også. Jeg må på en måte ha en naturlig rolle i command-teamet, for å si det sånn. Og jeg opplever at min sjef er veldig bevisst på å bruke meg i rollen, som et verktøy og en bidragsyter i forhold til det her.»

- OR B

Kulturelt sett responderte de med stor divergens. Kun en OR og en OF oppga samme eller tilsvarende svar på hvordan de jobbet kulturelt for å utvikle en fremtidig funksjonell kultur. 16% trakk frem Sjefssersjantens «dypblikk» på organisasjonen som et verktøy for kulturell jobbing med dette. Offiserene trakk frem felles plattform og målbilde for hva man vil med organisasjonen, at command-teamet måtte være samstemte i måten de tenkte på, fokus på verdigrunnlaget, å være tydelig på hva som var akseptabelt eller ei, og å stimulere gode kulturer som måter de jobbet med dette på. Sjefssersjantene trakk frem det å være vaktbikkje, å passe på tradisjoner og kultur, å bidra på seremonier, å arrangere messemiddager og fagdager, og å ta vare på artefakter når avdelinger legges ned som måter de jobbet kulturelt med dette på.

«Men kulturen trenger jo ikke endre seg, altså det grunnleggende, respekt, ansvar og mot, ta vare på hverandre, bygge team, mission first – people and safety always. Alt dette er sterke kulturbegrep. Hvorfor i allverden skal de forandre seg, selv om vi lager to profesjonssøyler? Jeg tror ikke det, jeg tror virkelig ikke at det skal skape noen sånne grøfter som igjen skal skape ny kultur.»

- OR E

«Det er en kjensgjerning at det er flere som har gått krigsskole som sitter som sjefssersjanter rundt omkring, og da er det ikke sikkert du får det rotfestet og den forankringa i det å faktisk være sjefssersjant. Være en del av den sersjantlinja. Dette er noe Luftforsvaret kanskje bør tenke på når de ansetter sjefssersjanter. At de faktisk ansetter sersjanter, ikke offiserer.»

- OR B

«Vi har ikke en egen prosess for jobbing med fremtidig kultur. Dette gjør vi i command-teamet. Det er jo bare jeg og sjefssersjanten. Jeg tenker at command-teamet mitt er jo egentlig en ledergruppe med konsernstaben. Så det er jo med, sjefssersjanten, stabssjefen og virksomhetskontroller, vi er fire stykker. Så vi er liksom command-team, for å si det på den måten.»

- OF D

Som oppfølgingsspørsmål måtte de beskrive hva de selv gjorde som kulturbærere. 66%, jevnt fordelt mellom gradssøylene, svarte at de forsøkte å være en god rollemodell og fremstå som et godt eksempel. 25%, alle offiserer, vektla at de ønsket å fremstå med tydelighet. 33% oppga at de som kulturbærer fokuserte på å snakke om kultur. 16% forsøkte å være bevisst på kommunikasjon, også over tid, og stimulerte til gode kulturer. Like mange fokuserte på «vi», ikke «oss» og «dem» i avdelingene sine, og jobbet med å knytte inn historiske perspektiver ved de rette anledningene. Enkeltpersoner oppga at de som kulturbærer sørget for å tilrettelegge for å kunne jobbe med kultur gjennom å bidra med ressurser og fokus. Andre oppga at de jobbet med å ivareta historien til avdelingen, og å knytte identitet til kultur.

Da de ble spurt om hvordan de planla utviklingen av kulturen, og om det var en sammenheng mellom den kulturelle og strukturelle situasjonen, oppga 66% at det ikke forelå noen plan eller at de ikke hadde tid til å jobbe med det ordentlig. 25% oppga at de jobbet med å bevare de gode kulturene. 16% jobbet med å øke bevisstheten om og på kultur. 16% mente det manglet en nivellering mellom forsvarsgrenene og fellesinstitusjonene hva gjaldt gradsnivåer som ble satt i OMT.

Enkeltvis ble det trukket frem å jobbe med å motvirke frykt for endring, å bygge tillit (å respektere/anerkjenne på tvers av gradssøylene), et langsiktig daglig arbeid med kultur, fokus på arbeidsmiljø og teambuilding, og å bruke data fra FMU i egen organisasjon. Det ble også trukket frem at det ikke var fokus på å bygge ny kultur, at det var en for dårlig og mer tilfeldig tilnærming til kultur, og at det har vært utfordrende at strukturen i OMT (policyen) ikke har vært på plass fra starten av. Enkelte hadde også fokus på arbeidsmiljø og teambuilding, og samlet sjefene sine på fast basis for å snakke om kultur og kulturutvikling.

«Jeg opplever vel at vi ikke har et godt fokus på det med kultur i sånn, vi har egentlig ikke planlagt hvordan vi skal utvikle kulturen. Og det gjør jo at når vi gjør ting så er det på en måte med en tanke, men vi har ikke en overordnet plan på hvordan vi skal komme oss fra A til Å. Sånn at det er med på å gjøre det litt tilfeldig, og det gjelder slik jeg ser det hele Luftforsvaret.»

- *OR D*

«Det som er veldig synd, jeg fikk Policy for OMT Luft forrige uke, den skulle vært klar da vi startet hele transformasjonen over til spesialistkorpset. Altså vi har begynt i gal ende i forhold til starten på hele OMT... ..Luftforsvaret satt vel litt på gjerdet og ventet, men likevel så var ikke de dokumentene som vi trengte og forståelsen for endringen til stede når vi begynte med dette i Luftforsvaret. Og det har vært å gå litt baklengs inn i fremtiden. Hadde vi hatt bedre forståelse for hvorfor og skulle til å si ledelsen generelt sett hadde staket kursen ut på hvem, hva og hvordan, så tror jeg det hadde vært lettere å få til endringen. For det har ikke hengt sammen.»

- *OR B*

«Forsvarssjefen sier at vi skal ha en kultur, ja det har jeg ikke noe særlig tro på at vi kommer til å få til. Jeg tror det kommer til å bli to kulturer. Det er jo bare snakk om hvor langt vi skal tillate at skillet blir.. ..Vi gjør et klart skille, artefaktene er jo det første som du ser, at du hører til den klassen eller den klassen.»

- *OF D*

«Kulturbærerene, de er ikke de eldste. Kulturbærerene det er de som er med og former kulturen i dag. Og da ønsker jeg å henvende meg til de unge som ser for seg at de skal være her en stund. Skal vi beholde de unge må vi skape en kultur der de unge ønsker å være.»

- *OR E*

Når spurt om hva som skulle til for å kunne planlegge utviklingen av kulturen, svarte 25% at de trengte tid og ressurser til å lage en plan og å kunne jobbe med denne. 16% mente det ville hjelpe dersom Sjefssersjantene fikk jobbe med rollen sin på heltid, og ikke måtte bruke tid på linjeoppgaver. En trakk frem at den mente det ville hjelpe dersom command-teamet kom ordentlig på plass og fikk til å løse oppgavene som command-team sammen.

Informantene vurderte implementeringen av OMT i forbindelse med kultur og endring noe ulikt. Det var mange gode refleksjoner rundt implementeringen og hvordan de opplevde den, noe som gjengis godt i de utvalgte sitatene. 25% mente at OR og OF skal forvaltes likt, og at gradssøyle ikke bør påvirke noe særlig for de ansatte. 25%, alle OF, var tydelige på at de var veldig bevisste på at det ikke skulle bli noe A- og B-lag eller «vi» og «de» med OMT.

16% mente at Sjefssersjantene i større grad burde fristilles til rollen, og ivareta færre andre oppgaver. Like mange mente at det nye tjenestemønsteret vil påvirke kulturen, og at det er veldig viktig at man ikke adopterer det amerikanske systemet. 16% vurderte det dit at Sjefssersjantene er viktige i implementeringen, men også på at det ble lagt tydelige begrensninger på de to ulike skolene (Luftkrigsskolen og skolesenteret på Kjevik) med tanke på implementeringen av OMT blant de ansatte.

«En av de tingene som skjedde i starten var at vi fikk fryktelig mange det jeg kaller negative endringsagenter. Det vil si mange som var i opposisjon mot dette og så alle de negative potensielle nedsidene og fallgruvene. Det var på mange sett og vis hovedfokus. Så fikk vi på plass Sjefssersjantene som fikk hovedoppgaven å være positive endringsagenter og kommunisere hva dette gir oss av muligheter.»

- OF A

«Det er noen som hevder at ny ordning for militært tilsatte er en degradering av spesialistkorpset, så du blir degradert fordi du går fra den ene gradssøyla til den andre, og det er fullstendig feil. Vi går fra ett system over til et annet system, og forhåpentligvis skal vi bygge dette systemet bedre enn det gamle var.»

- OF E

«Det er klart at det er et ressurspådrag her da, stillingene i forhold til den kulturen og endringene det må vi på en måte ta selv, det må tas fra inni luftvingen, og det er en utfordring som gjør at vi kanskje ikke får på plass disse skvadronssersjantene som til en viss grad kan ha kanskje litt flere linjeoppgaver med seg nedover i organisasjonen, men likevel så må det være stillinger som på en måte settes som sjefssersjant, og det har vært utfordringen vår.»

- OR B

«Det kommer til å være to adskilte identiteter, i utgangspunktet. Personlig tror jeg det kommer til å utvikle seg den veien. På nåværende tidspunkt er vi ikke der. Men på sikt tror jeg det vil utvikle seg slik. Og da handler det om hvilken kultur blir limet, og brobyggingen mellom disse to søylene. Jeg tror vi skal være veldig bevisst det. Det er i alle fall, det vil være naivt å tro at det ikke kommer til å bli en forskjell, det tenker jeg.»

- OR C

Enkeltvis trakk de frem vurderinger som at OMT var noe Luftforsvaret trengte, selv om det ikke var så åpenlyst i starten. En mente at OMT skal forsterke det grunnleggende gode i organisasjonen. Det ble trukket frem et behov for reorientering, å gi OF tilstrekkelig fagkompetanse, og at det er viktig med gjensidig informasjonsutveksling mellom OR og OF. En oppgave at hyppige sjefsbytter var utfordrende i oppstartsfasen. En mente det var viktig å jobbe med de første som konverterte opp mot rolle. En hadde ikke reflektert nok rundt det og mente den fortsatt var i startfasen med dette.

«OMT skal ikke endre på det grunnleggende gode i vår organisasjon, det skal rett og slett forsterke det med gjensidig avhengighet, tillitt, respekt, anerkjennelse for den kompetansen vi har.»  
- OF A

«Men det vi erfarer og ser, er jo at fordi, kall det «hardcore», de gutta som har levd med det gamle systemet i 40 år, som gjør en kjempejobb med det de driver med, men de er ikke like, hva skal vi si, for noen av dem sitter det lengre inne at ting skal endre seg enn for de yngre.»  
- OF E

Informantene var samstemte på tvers av gradssøylene da de ble spurt om de tror de strukturelle utfordringene overskygger etableringen av en fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret, men ikke samstemte i svarene. 41% svarte nei, hvorav 25% var OF og 16% OR. 33% mente det var en risiko for at de strukturelle utfordringene overskygger etableringen av en fremtidig funksjonell kultur og at dette kanskje var tilfellet. 25% svarte klart og tydelig ja, hvorav 8% var OF og 16% var OR.

«Det er alltid fare for at jo travlere vi har det og jo mindre kapasitet vi har, jo verre er det på en måte å kommunisere og skape rom for å jobbe med at folk blir med, og dermed bidrar til å utvikle kultur. Kultur er noe vi må forvalte og utvikle gjennom ledelse og samspill mellom mennesker. Jeg håper vi fokuserer såpass mye i den kulturdimensjonen at vi klarer å, så godt vi kan, matche det.»  
- OF A

«For å ta et eksempel, så trenger FMA masse folk med teknisk innsikt, men de skal være offiserer – jammen, Luftforsvaret produserer ikke det! Da vil de ikke få personell, og da vil de gå, kall det kompetansemessig konkurrs, da. Så vi er nødt til at alle er med, for å få det til, og der er jeg ikke så sikker på at vi har bygd strukturen vår riktig ennå.»  
- OF E

41% mente altså at de strukturelle utfordringene ikke overskygget etableringen av en fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret, mens 59% mente at det var mulig at de strukturelle utfordringene overskygget eller at de faktisk overskygget en slik etablering.

«Det er mange ting som er i spill samtidig. Det er jo utfordrende å både gjøre det og få med alle på flyttinger og endringer og innføringer av nye kapasiteter, og samtidig så skal vi gjøre dette med OMT. Jeg må jo si at jeg opplever det som, ting er ikke ordentlig på plass. Det er ganske utfordrende å henge med i alt som skjer nå.»  
- OF F

#### 4.2.3.1 Oppsummering: Hvordan opplever Luftforsvarets command-team sitt eget fokus på struktur og kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger?

Strukturelt sett mente nesten halvparten at ansvaret for det kulturelle arbeidet lå hos sjefen, mens en fjerdedel mente at command-teamet hadde dette ansvaret sammen. En fjerdedel opplevde ikke at command-teamet de var en del av var funksjonelt ennå, og at de trengte både tid og mulighet til å jobbe med dette. Like mange mente at de ikke jobbet strukturelt med kultur, og at det ikke forelå noen planer for dette. Kulturelt sett var informantene lite samstemte, og jobbet ulikt på dette området. Et par brukte sjefssersjantens «dypblikk» på organisasjonen som et verktøy. Et par av offiserene mente at command-teamet måtte være samstemt i tankeprosesser, fokus og verdier, og være tydelige på hva som var akseptabelt eller ei, og ved å jobbe for å fremme og underbygge gode kulturer. Som kulturbærere forsøkte de å være gode rollemodeller og fremstå som et godt eksempel, og spesielt offiserene ønsket å fremstå med tydelighet. En tredjedel fokuserte på å være kulturbærer gjennom å snakke om kultur. Over halvparten oppga at det ikke fantes noen plan for utviklingen av kulturen, eller at de ikke hadde tid til å jobbe ordentlig med det. En fjerdedel jobbet med å bevare de gode kulturene. En fjerdedel mente de trengte mer tid og ressurser for å kunne jobbe med dette. Over halvparten mente at det var tilfelle eller mulig at de strukturelle utfordringene overskygget etableringen av en fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret, mens nesten halvparten mente at dette ikke var tilfellet.

#### 4.2.4 Hvordan Luftforsvarets ledelse ønsker at kulturen skal være

Da informantene ble spurt om hva de selv ønsket skulle kjennetegne Luftforsvarets verdier og kultur, trakk 58% frem Forsvarets kjerneverdier, Respekt, Ansvar, Mot. Like mange ønsker at Fly- og bakketrygging, og Just Culture skal kjennetegne Luftforsvarets verdier og kultur. Av disse var 33% OF og 25% OR. 41% ønsket at åpenhet, dugnadsånd, ståpåvilje, ærekjærhet, prestasjonsfokus og fokus på oppdragsløsning skal kjennetegne verdiene og kulturen. Her var det jevn fordeling mellom gradssøylene. 25% ønsker at læring, kunnskapsdeling og erfaringsdeling skal være kjennetegn. Like mange ønsker at soldatferdigheter og soldatidentitet skal være kjennetegn på verdiene og kulturen.

«"Mission first – people and safety always". Det er de verdiene og kulturen jeg ønsker vi skal stå for. For oppdragsfokus, alltid fokus på å ta vare på folkene, vi får ikke til noen ting uten folka våre, og sikkerhetsbevisstheten. Og så er åpenhetskulturen og læringskulturen er helt avgjørende for at vi skal operere trygt og forsvarlig og utvikle oss.»  
- OF A



16% trakk frem gjensidig respekt og likeverd, lojalitet, og omsorg og det å ta vare på hverandre som noe de ønsker skal kjennetegne verdier og kulturen i Luftforsvaret. Enkelt personer trakk frem stolthet, balanse og gjensidig tillitt.

Da informantene ble spurt om hvilke verdier de ønsker skal stå sterkest hos de ansatte i Luftforsvaret, ble det vektlagt noe ulikt mellom gradssøylene. 50% ønsker at gjensidig respekt skal være en sterk verdi hos de ansatte, av disse var 33% OF og 16% OR. 41% ønsker at åpenhet skal stå sterkt som verdi, av disse var 25% OF og 16% OR.

33% vil at Forsvarets kjerneverdier, Respekt, Ansvar, Mot, skal stå sterkt blant de ansatte i Luftforsvaret. Like mange vil at ærlighet og det å ta vare på hverandre og vise omsorg skal være sterke verdier. Dugnadsånd, ståpåvilje, ærekjærhet og prestasjonsfokus og fokus på oppdragsløsning like så. 25% vil at fly- og bakketrygging, og just culture, skal være sterke verdier hos de ansatte. Like mange trekker frem læring, kunnskapsdeling og erfaringsdeling som ønskede verdier hos de ansatte.

«Skal ikke si at jeg gikk inn i dette og var veldig positiv til OMT jeg heller, fordi jeg kommer fra den sterkeste kulturen kanskje som ligger innenfor teknisk bransje som hadde størst motstand mot endring, og jeg har måttet gå i meg selv og funnet ut hvorfor jeg er her, hva er det som gjør at jeg ønsker å være i Forsvaret, og må også fortelle om de gode opplevelsene, har også måttet gå gjennom «vil denne kulturendringen være et problem for oss?» Og så er det litt sånn at desto mer du jobber med det, desto mer får du egentlig troen på det vi holder på med.»

- OR B

«Den kulturen vi har i dag synes jeg er god. Den må alltid videreutvikles, og har vi elementer av subkultur eller kultur vi ikke liker, så må vi renske det ut. Da er vi innom MOST-undersøkelsen. Det er skrekkelige tall, selv om det er små tall. Ett tilfelle er et tilfelle for mye. Og når jeg leser disse historiene ute i det offentlige rom, blir jeg dobbelt rystet.. ..Det preger ikke kulturen vår, det vil jeg ikke si. Men det er for mye av det, så det må jobbes med å renske og forebygge og sikre at vi har trygghet for det vi gjør. At vi har tillitt til hverandre og respekt for hverandre, for det handler om funksjonelle team og et trygt og forsvarlig arbeidsmiljø slik at vi kan løse oppdragene våre.»

- OF A

«Tre ting; åpenhet, ærlighet og kunnskapsdeling. Åpenhet i forhold til det å tørre å si ifra, spesielt i forhold til uønskede situasjoner, til ting som oppstår i organisasjonen. Kunnskapsdeling, veldig mye på erfaringsdeling, det går på safety-området, fortell om tabbene dine og om tanker for å unngå å havne i de situasjonene, det er en viktig del. Og ærlighet, ovenfor en selv og ovenfor arbeidsgiver. Ærlighet i alle aspekter, er viktig. Og det går jo også på det med å tørre å si ifra gjennom å være ærlig på hva man ikke tør, at noe strider mot grunnleggende verdier og ting man ikke kan være med på.»

- OF D

«I og med at vi nå, jeg har jo sagt det hele tiden, at vi vil få gode offiserer men som har litt mindre fag i ryggsekken når de kommer ut og skal lede. Det fordrer at vi må ha gode ledere i spesialistkorpset. Vi er nødt til å ha sjefssersjanter som fungerer, og vi må ha faglige ledere som ivaretar kulturen i avdelinga, det blir sjefssersjanten. Så blir det opp til sjefen, da, når han eller hun kommer, hvis de ikke liker det, så får de heller prøve å gjøre noe med det.»

- OR E

16% trekker frem ansvar, anerkjennelse, likeverd, gjensidig tillitt, samhold og å bygge gode team, samt soldatferdigheter og soldatidentitet som ønskede sterke verdier hos de ansatte i Luftforsvaret. Enkeltpersoner trekker frem lojalitet, helhetsfokus og fleksibilitet.

«Du vil få kulturbærere som er der lengre, ikke sant, og som kan ta med seg, når det kommer nye sjefer. Sjefer kommer og går, men sjefssersjantene består, ikke sant, de kan jo ta med seg mye av kulturen videre, og for så vidt kanskje ukulturen og.»  
- *OF F*

Informantene ble spurt om hvordan planer for kulturbygging er tenkt inn i endringene i Forsvarets grads- og utdanningssystem, som nå skjer over noen få år. 50% svarte at dette er tenkt ivare tatt gjennom utdanningssystemet, eller at de antok dette. 41% svarte at de ikke vet om det er planlagt noe konkret i forbindelse med dette. 25%, alle OR, mener at det ikke finnes gode nok planer for gradssjiktet OR2-4 hva gjelder kulturbygging. 16%, alle OR, mener det ikke finnes noen planer for dette. 16% mener Luftforsvaret ikke er så gode på strategisk og målbevisst arbeid med kulturbygging i det som nå skjer. Enkeltpersoner mener den enkelte avdeling må ta ansvar, og at det må jobbes mer med dette gjennom HEL-arbeid.

«Det er jo gjennom utdanningssystemet vi først og fremst internaliserer kultur. Og så må det pleies i avdeling og videreutvikles. Denne type tematikk er integrert i moduler og er gjennomgående i utdanningssystemet vårt.»  
- *OF A*

«Før tok vi folk inn på befalsskole, støpte de i en form, og vi tok de ut. Så der hadde vi mer fokus på det å gi de både en fag- og en lederutdanning. Også på en måte kulturell utvikling. Og det gjør vi ikke lengre, i den grad som vi gjorde før. Og det gir oss en enda større utfordring, hver enkelt avdeling, enn det vi hadde før.»  
- *OR D*

«Det nærmeste vi har en plan er det dokumentet med HEL som kom med virksomhetsplanen. Det er det nærmeste plan, eller det er egentlig ikke en plan, det er en målsetting, en ambisjon. Som egentlig er veldig generell. Men vi har ikke en plan. Så hvis du stiller spørsmålet om hvilken funksjonell kultur vi skal ha for å få dette til å virke optimalt med den nye strukturen, så finnes det ikke noen plan for det, ikke som jeg kjenner til.»  
- *OR C*

Informantene ble spurt om hvordan de tror endringene/omstillingene vil påvirke kulturen i et fremtidsperspektiv. 41% tror kulturen vil bli påvirket, men de vet ikke eller er usikre på hvordan den vil bli påvirket. 25% tror det vil bli en splittet eller delt kultur mellom OF og OR.

«Jeg tror at mye ikke nødvendigvis vil endre seg så mye, fordi vi skal stort sett drive med de samme tingene vi alltid har drevet med i fremtiden, men på noen nye steder, og med noen nye fancy og store kapasiteter. Og så er det mennesker som driver dette i bunn. Det jeg tror kommer til å prege oss, er at når samfunnet rundt oss endrer seg, så må vi også ta med de endringene inn i vår forståelse av hvordan, hva har det av betydning for vår kultur.»  
- *OF E*

16% mener at grunnkulturen og verdigrunnlaget må være til stede også i fremtiden. Enkelt personer trakk frem at kultur endres gjennom lederskap, at endringene vil medføre kulturbærere som er på avdelingene lengre, at det vil bli et økt fokus og ansvar på spesialistkorpset, og at endringene/omstillingene ville påvirke kulturen positivt i et fremtidsperspektiv. En hadde ingen konkrete tanker.

Informantene ble spurt om hvordan det planlegges for å utvikle den eksisterende kulturen mot den ønskede fremtidskulturen. 58% tror eller opplever ikke at det finnes en konkret plan for dette. Her var flertallet OR. Like mange mener det vil være viktig med bevissthet rundt kultur, og fallgruver ved kultur. Her var det jevn fordeling mellom gradssøylene. 58% mente det burde jobbes med å forsterke ønsket kultur, og endre eller re-justere kulturen der man så behov. Flertallet av disse var OF.

25% mente det burde jobbes med resultatene fra FMU og MOST, alle disse var OR. En mente det burde jobbes med dette gjennom HEL-arbeidet.

På spørsmål om de tror at Luftforsvaret vil lykkes med å utvikle en slik ønsket fremtidskultur, svarer 66% ja, mens 33% mener det er vanskelig å si. Her var det jevn fordeling mellom gradssøylene på begge svarene.

«Vi er veldig fokusert på hvordan ting skal bli, og så går nå, altså veien blir litt til mens vi går, uten at vi på en måte ser en end-state noen plass, det vet jeg ikke om vi gjør eller om det er tenkt på i dette.»  
- OR B

«Jeg tenker at den eksisterende kulturen og den ønskede fremtidskulturen henger veldig tett sammen. Bevissthet rundt hva som er den eksisterende kulturen, hva ønsker vi at den skal være? For å befeste, hegne om og forsterke den. Og en bevissthet rundt om det er elementer av dette vi må ytterligere forsterke, rejustere i forhold til nye ting.»  
- OF A

«Men, vi er rævkjørt på tid, og jeg med tanke på at jeg også har beholdt linjeoppgaver, og i flere år har jeg hatt de oppgavene også, og det blir altfor smått. Det blir for stusselig, det er nesten umulig å holde et langsiktig trykk på dette. Hadde jeg fått rendyrket stillingen som Sjefssersjant, så må jeg si at da hadde mye lettere kunne blitt prioritert i større grad.»  
- OR F

#### **4.2.4.1 Oppsummering: Hvordan Luftforsvarets ledelse ønsker at kulturen skal være**

Informantene ønsker at kulturen skal være preget av kjerneverdiene i Forsvaret, Respekt, ansvar Mot, og av fly- og bakketryggingskulturen, også kjent som Just Culture.

Flesteparten tror Luftforsvaret vil lykkes med å utvikle en ønsket fremtidskultur, men resten er noe usikre.

#### **4.2.5 Delkonklusjon datainnsamling.**

Kun på få spørsmål og temaer var informantene samstemte. Dette tyder på at de har ulike perspektiver, opplevelser og meninger rundt de kulturelle temaene tatt opp i intervjuene. Det kan også tyde på at de ikke er samstemte som Luftforsvarets øverste ledere og command-team. En fellesnevner som kommer frem i intervjuene er beskrivelsen av hamsterhjulet som spinner svært fort, og manglende tid og ressurser til å fokusere på og jobbe med kultur i omstillingene trekkes frem gjentatte ganger. De fleste tolker kultur som «sånn gjør vi det her», og svarene bærer preg av dette. Det kan virke som om de ulike command-teamene «virker» ulikt seg imellom, og at arbeidsmetodene, fokuset og hvordan de jobber sammen og med ting divergerer. Nær samtlige trakk frem fly- og bakketryggingskulturen i løpet av intervjuet, og det kan virke som denne er sterkt forankret. Det ble også trukket frem gjentatte ganger at det ikke ble jobbet strukturelt med kultur, og at det ikke opplevdes som om det fantes noen plan for å jobbe med dette.

## **5 Analyse av funn opp mot litteratur**

Formålet med analysen er å studere empirien i lys av den gjennomgåtte teorien, for slik å forstå empirien bedre. Strukturen i analysen gjenspeiler forskningsspørsmålene og oppgavens problemstilling. Under arbeidet med denne oppgaven fant jeg relevante rapporter og artikler som ikke nødvendigvis henger sammen med teoriene presentert i litteraturkapittelet. Enkelte av de empiriske funnene i datainnsamlingen ble ytterligere forsterket gjennom støtte fra annen teori enn den som er gjennomgått. Jeg har i analysen dermed flettet inn relevante sitater og erfaringer fra disse, selv om disse ikke alt er gjennomgått i empirien eller teorikapittelet. Disse er ment som supplement, da de forsterker og bidrar inn i analysen, men ikke naturlig hører hjemme i de tidligere kapitlene. Jeg vil også i en viss grad trekke inn egne tolkninger, også med basis i egne erfaringer fra Luftforsvaret. I analysen er problemstillingen i fokus, og vies større oppmerksomhet enn forskningsspørsmålene.

### **5.1 Luftforsvarets egen beskrivelse av kultur**

Det er flere fellestrekk ved hvordan Luftforsvarets kultur ble beskrevet i kulturprosjektet i 2003, og hvordan Luftforsvarets kultur beskrives i dag i de ulike organisasjonsdokumentene gjennomgått i empirien. Både kulturprosjektet og denne masteroppgaven er tverrsnittsundersøkelser, og selv om de har noen likhetstrekk, er de ikke forskningsmessig sammenlignbare. Der kulturprosjektet også evnet å være selvkritisk, eksempelvis ved å belyse opplevde svakheter og utfordringer, gjør, nær sagt naturlig nok, ikke de ulike organisasjonsdokumentene dette. Fokuset i kulturprosjektet var på kartlegging, mens dagens styrende dokumenter beskriver et krav og et ønske til organisasjonen. De felles trekk mellom da og nå er fokuset på ledere som rollemodeller og kulturbærere, sikkerhetskultur gjennom fly- og bakketrygging, profesjonsautoritet som autoritetsbase (fag og kompetanse fremfor grad), lojalitet, og ønsket om at kulturen skal gjenspeiles av Forsvarets verdigrunnlag. Denne kunnskapen er viktige inngangsverdier i analysen av empirien fra intervjuene.

Luftforsvaret beskriver i dag sin (ønskede) kultur i de ulike organisasjonsdokumentene som forankret i verdigrunnlaget (Respekt, Ansvar Mot), med nøkkelord i den ønskede kulturen som omsorg, disiplin, lojalitet, tillitt, mangfold, menneskeverd, læring, utvikling, just culture, åpenhet, bakke- og flytrygging, takhøyde, kompetanse, bevissthet, profesjonalitet, team, og relasjoner. Jeg tolker det som at Luftforsvaret gjennom dette definerer uttrykte verdier og normer som de ønsker skal veilede de ansatte i både tolkning og handling, og som et uttrykk

for fremtidsønsker for Luftforsvaret, slik beskrevet av Schein (Schein & Schein, 2017, pp. 17-21). Det beskrives at verdigrunnlaget må jobbes med, være nært knyttet til identiteten og kulturen, og innarbeides hos personellet i Forsvaret. Det samme er gjeldende for arbeidet med HEL i Luftforsvaret, hvor Sjef Luftforsvaret pålegger de enkelte avdelingene å lage en lokal plan for dette arbeidet. Dette kan tolkes som et forsøk på å forsterke de ansattes tro på at disse verdiene og holdningene er de beste og mest gjeldende, og de rette for ansatte i Luftforsvaret, slik at de over tid eller vedvarende blir tatt for gitt som nettopp det (Schein & Schein, 2017, p. 20).

I HEL-planen trekkes skolene som utdanner personellet frem som viktige som både kulturbærere og -formidlere. Videre beskriver planen kontinuerlig læring og utvikling, og dannelse av kulturbevissthet i en tidlig fase av ansettelsesforholdet som viktig. For de aller fleste ansatte innebærer dette en tur innom en av Luftforsvarets ulike skoler i løpet av det første året etter ansettelse, av ulik varighet avhengig av gradsnivå. Luftforsvaret «oppdrar» sine ansatte kulturelt gjennom skolene, dette mener jeg har likhetstrekk med Hofstedes beskrivelser av mental programmering, ved at man både blir verdimessig påvirket, men også vist ønsket og akseptert atferd og handlemønstre gjennom de ulike utdanningsløpene (Hofstede et al., 2010, pp. 4-6). Dette mener jeg også bidrar til at de ansatte vil få, slik Schein beskriver det, felles arenaer, og til at de utvikler delt språk, oppfatninger og tankeprosesser. Her blir de ansatte eksponert for Luftforsvarets «teorier i bruk», som de grunnleggende antakelsene også kalles, gjennom eksempelvis møtet med fly- og bakketryggingskulturen, både på skolene og i avdelingen de tjenestegjør i etter skolene (Schein & Schein, 2017, pp. 9, 21-22). Dette er viktig for kulturutviklingen.

Forsvarets doktrine for luftoperasjoner (FDL) beskriver at tillit bygges gjennom profesjonalitet, og at kompetanse og posisjon er minst like viktig som militær grad i den rådende ekspertkulturen i Luftforsvaret. Jeg tolker dette som at FDL setter ord på det som kan oppleves eller tolkes som noen av de grunnleggende antakelsene i Luftforsvaret, nemlig at de ansatte får og gir tillitt basert på kompetanse og posisjon. Min tolkning og forståelse basert på FDL og egne erfaringer er at dette nok er tilfellet, men at alle ansatte ikke nødvendigvis er klar over dette, og at de gjør det ubevisst ((Schein & Schein, 2017, pp. 17, 21-22) og (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 131-132)).

Både FDL og HEL-planen beskriver eksistensen av subkulturer i Luftforsvaret, og at disse er sterkt forankret i organisasjonen. Som Schein poengterer er det naturlig at det dannes subkulturer over tid i en organisasjon; Luftforsvaret er i skrivende stund 75 år gammel. Det som derimot ikke beskrives like godt i FDL og Hel-planen, er viktigheten av å identifisere hvordan subkulturene kan koordineres, justeres og integreres i den felles kulturen (Schein & Schein, 2017, pp. 229-230). Når jeg leser beskrivelsene i dokumentene med dette i tankene, kan jeg til dels lese gjennom linjene at både FDL og HEL-planen søker å styrke utviklingen av felles språk, til dels mål, og måter å løse problemer på i Luftforsvaret. Det er derimot lite fokus på hvordan de ulike subkulturene kan koordineres, justeres og integreres i den felles kulturen, det er heller et fokus på den ønskede felles kulturen. Dette kan medføre at disse dokumentene ikke bidrar til å fokusere godt nok på subkulturene og hvordan de virker på, og kan utnyttes til fordel for, Luftforsvaret. FDL hevder at det er luftoperasjoner som sterkest preger kulturen. HEL-planen viser til åpenhet, stor takhøyde, og gjensidig respekt for særegenheter på tvers av ulikheter. Hvis vi tenker at HEL-planen og FDL beskriver kultur i Luftforsvaret med ulike utgangspunkt, kan jeg være enig med begge i deres beskrivelser av kulturen. Min erfaring fra tjenesten i Luftforsvaret, noe også informantene beskriver, er at de ulike subkulturene kan være markante, og at de eksisterer på flere ulike nivåer i Luftforsvaret.

## **5.2 Hva Luftforsvarets ledelse mener er kjennetegn ved organisasjonskulturen**

Nær sagt alle informantene forstår kultur som «sånn gjør vi det her», godt illustrert av OF D; «*Min tilnærming til begrepet kultur er «Sånn gjør vi det hos oss».*» De aller fleste supplerte dog med ytterligere ting de forstod som kultur, eksempelvis kollektiv atferd, uskrevne regler, verdier og tradisjoner. OR B hadde en god beskrivelse;

*«Kultur er jo på en måte de verdiene vi har i Forsvaret i forhold til holdninger, væremåte og hvordan vi løser oppgaver. Tradisjoner vi har med oss, i stort. Det er jo en, hva skal en si, en væremåte som er opparbeidet over tid i den organisasjonen man er i.»*

Schein påpeker at dersom «slik gjør vi det hos oss» blir definisjonen på kultur, synker sannsynligheten for at nye ledere klarer å endre kulturen (Schein & Schein, 2017, p. 205). Ser vi utsagnene i lys av dette, kan det indikere at noen av utfordringene informantene trekker frem i forbindelse med OMT kan ha basis i nettopp dette. Det kan dermed være en risiko for at kulturen blir mer en årsak enn en effekt (Schein & Schein, 2017, pp. 351-353). Dette kan forklare noe av motstanden mot endring vi kommer tilbake til senere i analysen.

En stor andel av informantene beskriver oppdragsfokus, ansvar, arbeidsmoral, dugnadsånd, yrkesstolthet og ærekjærhet som verdier og kjennetegn de opplever sterkest blant medarbeiderne i Luftforsvaret. Som OR D beskrev det,

*«Vi har en oppdragsfokusert kultur opplever jeg, spesielt på vår luftving så er det oppdraget vi står i som har nesten fullt fokus, og det gjør også at vi av og til ikke evner å løfte blikket og se noen år fremover.»*

Dette tolker jeg som at informantene tenderer til å velge kortsiktige løsninger for å løse oppdrag når de er under tidspress, selv om det er et ønske hos de om å se frem i tid og nytte en lengre planhorisont. Dette kan være en indikasjon på det Schein kaller normer og verdier som styrer handlinger, som en del av gruppens filosofi eller ideologi, og de som er rasjonaliseringer eller uttrykk for fremtidsønsker (Schein & Schein, 2017, pp. 20-21). Det kan se ut som om den oppdragsfokuserte kulturen styrer handlinger og prioriteringer, og overskygger behovet for å samtidig se til fremtiden. Informantene beskriver et stort ønske blant de ansatte om å både prestere og levere, og at dette også skaper frustrasjon hos de ansatte når ressursene ikke strekker til. Her beskriver de både et sterkt prestasjonsfokus, men også hvordan dette påvirker kulturen ved at de ikke alltid får tid eller mulighet til å planlegge slik de ønsker. Halvparten av informantene beskriver oppdragsfokus og innsats som verdier de selv opplever at ledelsen legger mest vekt på i Luftforsvaret. Det er her relevant å se på hvordan ledere bør være bevisste på hvordan egen atferd og prioriteringer kan brukes til å kommunisere til undergitte (Schein & Schein, 2017, p. 193). Når lederne selv har et sterkt oppdragsfokus, kommuniserer de klart og tydelig ut til de ansatte at dette skal prioriteres. Likeledes er tilfellet for det lederne ikke fokuserer på, det signaliserer at «dette er ikke viktig» (Schein & Schein, 2017, pp. 184, 188). Dette kan bety at når de ansatte (eller lederne) i Luftforsvaret ikke opplever at kultur prioriteres (fra sin ledelse), kan det medføre at de sitter igjen med inntrykket at kultur ikke er viktig eller skal prioriteres.

Litt under halvparten av informantene beskrev et fokus fra ledelsen på sikkerhet, og at det ikke var aksept verken fra ledelsen eller de ansatte på å gå på akkord med flytrygging og sikkerhet. OF D beskriver hvor sterk og fremtredende hen opplever sikkerhetskulturen;

*«Du har jo «Mission First – Safety Always», det er kanskje det som er den hellige kuen i Luftforsvaret. Vi har jo adoptert det ordtaket i senere tid. Akkurat denne safety-kulturen er kanskje det som kjennetegner Luftforsvaret mest. Noe de andre*



*forsvarsgrenene også påpeker, den safety-kulturen vi har innenfor spesielt flymiljøet, det er noe de andre misunner. Det er en kultur for å være ærlig og si ifra uten å ha frykt for at det skal få noen konsekvenser. Det er kanskje den mest særpregede luftforsvarskulturen sett utenifra tror jeg.»*

Her beskrives en sterk sikkerhetskultur på tvers av subkulturene i Luftforsvaret. Her gjenspeiler altså de ulike subkulturene Luftforsvarets struktur og profesjon, da sikkerheten berører alle ansatte i en eller annen form eller grad (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 152). Det kan synes som om det sterke fokuset på sikkerhet er forankret i godt lederskap; som Kirkhaug beskriver handler om å få mennesker til å jobbe sammen mot et felles mål og samtidig motivere de til kritikk og endringsforslag (Kirkhaug, 2015, p. 66). Det er nettopp det fly- og bakketrygging handler om, og jeg tolker det dit at det må være godt forankret i ledelsen for at det skal ha eksistensgrunnlag i organisasjonen. Igjen viser jeg til Schein som beskriver hvordan ledes atferd og prioriteringer kommuniserer til undergitte (Schein & Schein, 2017, p. 193). Viktigheten av fly- og bakketrygging kommuniseres i stor grad av lederne på toppnivå i Luftforsvaret.

OR F beskriver det hen opplever som et skille i overgangen til nåværende Sjef Luftforsvaret, hvor det beskrives at det stilles strengere krav til Luftforsvarets ledere;

*«For jeg ser nå etter skiftet til Skinnarland fra Rygg og Hannestad og deres forgjengere, så var det mye mer fritt frem på illojalitet. Det er jo bare å se på det, på alle stortingsvedtakene som ikke ble gjennomført, eller det som Hæren likte å fleipe med, og som hadde grobunn i virkeligheten, «en ordre i Luftforsvaret, det er et hint og vink om hva du skal gjøre i løpet av dagen». Men akkurat den er strammet inn den siste tiden.»*

Her beskriver OR F det den opplever som en lederstyrt endring i organisasjonskulturen, med mindre rom for å utfordre beslutninger som er tatt. Jeg tolker dette som at den nye sjefen fokuserer annerledes enn tidligere sjefer, og at dette er noe dennes undergitte legger merke til, altså at sjefen er konsekvent i hva hun signaliserer, noe som er i tråd med Scheins beskrivelse av at hva ledere systematisk håndterer påvirker de undergitte, og at dette er klar kommunikasjon om hva det er som er viktig og hva som skal prioriteres (Schein & Schein, 2017, pp. 184-188).

Informantene var også selvkritiske til både organisasjonen og kulturen, slik OF A beskriver;

*«Den kulturen vi har i dag synes jeg er god. Den må alltid videreutvikles, og har vi elementer av subkultur eller kultur vi ikke liker, så må vi renske det ut. Da er vi innom MOST-undersøkelsen. Det er skrekkelige tall, selv om det er små tall. Ett tilfelle er et tilfelle for mye. Og når jeg leser disse historiene ute i det offentlige rom, blir jeg dobbelt rystet....Det preger ikke kulturen vår, det vil jeg ikke si. Men det er for mye av det, så det må jobbes med å renske og forebygge og sikre at vi har trygghet for det vi gjør. At vi har tillitt til hverandre og respekt for hverandre, for det handler om funksjonelle team og et trygt og forsvarlig arbeidsmiljø slik at vi kan løse oppdragene våre.»*

Nesten halvparten av informantene trekker frem at det er nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. OF C beskriver hvor satt ut hen ble av funnene i MOST-rapporten.

*«Jeg må innrømme at jeg ble helt sjokkert da jeg leste MOST-rapporten, og sjokkert fordi jeg kjenner meg ikke igjen. For jeg har ikke fått noen slike på bordet, og da begynner jeg å lure på om det er mørketall her, eller om det er jeg som ikke har fått noe. Og det er da man får denne gufne følelsen, skjer dette uten at jeg vet det? Det er i vertfall en hellig ku slik jeg ser det, det skal vi ikke ha.»*

Her beskrives det både et brudd på opplevde verdier ved at det ble identifisert uønskede hendelser i undersøkelsen, samtidig som det har vekket undring over om åpenhetskulturen og takhøyden virkelig er til stede på hens avdeling, siden hen ikke har fått slike saker på sitt bord som sjef. Resultatene fra MOST-rapporten er også i strid med Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, 2015), som beskriver en forventning om at både ansatte og soldater har en bevisst holdning til de grunnleggende verdiene, at respekt skal vises gjennom holdninger og handlinger, og som er klar på nullaksepten for rasistiske holdninger, umenneskelig eller respektløs behandling av andre, og uønsket seksuell oppmerksomhet. Disse hendelsene er også et brudd i dualiteten hva gjelder ansvar; Forsvaret skal ta vare på sine ansatte, og personellet skal ta vare på hverandre. Videre er det også en divergens mellom verdigrunnlagets beskrivelse av at personellet må være moralsk reflekterte og forstå konsekvensene av sine handlinger (Forsvaret, 2015), og resultatene som MOST-rapporten viser. OF C beskriver godt hvordan det oppleves å være sjef og lese denne rapporten.

En tredjedel av informantene beskrev hvordan de inntil nylig opplevde at det ikke var aksept for å utfordre flygernes status i Luftforsvaret. OF B beskriver hvordan hen opplever det å ha en Sjef Luftforsvaret som ikke er flyger, og hvordan hen opplever at deler av organisasjonen ser på dette;

*«Selv om vi nå har fått en Sjef Luftforsvaret som ikke er jagerflyger, så er det fremdeles mange mennesker med høy grad som holder igjen på akkurat det området der, og som bare venter på at Sjef Luftforsvaret ikke lengre skal være fra en annen bransje, men benytte anledningen til å komme tilbake igjen til det vi har hatt. Det tror jeg er en hellig ku. Vi skulle ha skutt den ned, drept den og begravd den for lenge siden.»*

Det har blitt trukket frem fra flere av informantene at nåværende Sjef Luftforsvaret, Brigader Tonje Skinnarland, er den første som ikke er flyger, flere av de med uttrykk av stolthet. Men hun er også den første Sjef Luftforsvaret som er kvinne. I et portrettintervju med Skinnarland, trekkes det frem hvordan flygerne, og spesielt jagerflygerne, alltid har vært øverst i hierarkiet i Luftforsvaret. Da Skinnarland ble Sjef Luftforsvaret brøt hun en barriere, hun var kvinne. *«Den andre barrieren er dypt kulturell, at Luftforsvarssjefen skal være pilot.»* (Furrevik, 2019). Det er ikke bare i Norge at dette er kultur og tradisjon; også i USA er denne gruppen ansatte ansett som toppen av hierarkiet, hvor jagerflykulturen er styrende for både ressursprioriteringer og lederposisjoner, og hvor jagerflygerne rangerer foran de andre kategoriene flygere og de andre bransjene. Også her blir jagerflygere generaler i langt større omfang (Zimmerman et al., 2019, pp. 77, 79, 83-84). Men også der som her i Norge blir denne kulturen gradvis utfordret; *«There is a school of thought in the Air Force that pilots are in the best position to run the service because their situational awareness and multitasking skills translate to leadership, but it's not clear if they do.»* (Zimmerman et al., 2019, p. 83). Det kan synes som om Skinnarland knuste et langt tykkere glasstak ved å ha faglig bakgrunn som kontroll og varslingsoffiser, enn ved å være kvinne. Dette kan ha blitt opplevd som en kulturell utfordring for flere, og kanskje spesielt den gruppen ansatte som ble nær sagt strukturelt utfordret. Det OF B trekker frem mener jeg beskriver ambivalens i deler av organisasjonen mot denne lille, men samtidig store kulturelle utviklingen. Det synliggjør også en kultur i utvikling mot aksept for økt mangfold.

### 5.3 Hvordan Luftforsvarets ledelse ønsker at kulturen skal være

Over halvparten av informantene ønsker at kulturen skal være preget av kjerneverdiene i Forsvaret, Respekt, ansvar Mot, og av fly- og bakketryggingskulturen, også kjent som Just Culture. OF A beskrev et konkret ønske for hvordan kulturen skal være;

*«"Mission first – people and safety always". Det er de verdiene og kulturen jeg ønsker vi skal stå for. For oppdragsfokus, alltid fokus på å ta vare på folkene, vi får ikke til noen ting uten folka våre, og sikkerhetsbevisstheten. Og så er åpenhetskulturen og læringskulturen er helt avgjørende for at vi skal operere trygt og forsvarlig og utvikle oss.»*

Dette er nærliggende det som beskrives i de ulike organisasjonsdokumentene gjengitt i empirien. Flertallet av informantenes ønske om kultur samsvarer med de uttrykte verdier og normer disse gir uttrykk for. OF D fremhever punkter hen vil skal være beskrivende for Luftforsvarets kultur

*«Tre ting; åpenhet, ærlighet og kunnskapsdeling. Åpenhet i forhold til det å tørre å si ifra, spesielt i forhold til uønskede situasjoner, til ting som oppstår i organisasjonen. Kunnskapsdeling, veldig mye på erfaringsdeling, det går på safety-området, fortell om tabbene dine og om tanker for å unngå å havne i de situasjonene, det er en viktig del. Og ærlighet, ovenfor en selv og ovenfor arbeidsgiver. Ærlighet i alle aspekter, er viktig. Og det går jo også på det med å tørre å si ifra gjennom å være ærlig på hva man ikke tør, at noe strider mot grunnleggende verdier og ting man ikke kan være med på.»*

Informantene beskriver både verdier og handlinger når de beskriver kultur, ved at de nærmest konsekvent beskriver en preferanse for noe (Hofstede et al., 2010, pp. 7-9), eksempelvis fly- og bakketrygging (safety) fremfor utrygt, ærlighet og åpenhet fremfor uærlighet, ta vare på folkene fremfor å ikke ta vare på dem, oppdragsfokus fremfor fokus på andre ting, og læring fremfor å ikke lære. Jeg tolker det dit at når lederne i Luftforsvaret snakker om kultur, så snakker de primært om det Hofstede omtaler som kjernen, altså verdier.

Flesteparten av informantene tror Luftforsvaret vil lykkes med å utvikle en ønsket fremtidskultur, men resten er noe usikre. Halvparten beskrev gjensidig respekt. Nesten en fjerdedel beskrev ønske om at åpenhet, dugnadsånd, ståpåvilje, ærekjærhet, prestasjonsfokus og fokus på oppdragsløsning skal kjennetegne verdiene og kulturen. En tredjedel ønsker at ærlighet, det å ta vare på hverandre og vise omsorg skal være sterke verdier hos de ansatte. En

fjerdedel ønsket at læring, kunnskapsdeling og erfaringsdeling skal være kjennetegn. Like mange ønsker at soldatferdigheter og soldatidentitet skal være kjennetegn på verdiene og kulturen. Min opplevelse er at informantene i stor grad er samstemte når det kommer til ønsker om hvordan kulturen skal være, og at disse ønskene i stort er forankret i dokumentene som beskriver Luftforsvarets ønskede kultur.

## **5.4 Hvordan Luftforsvarets command-team opplever sitt eget fokus på struktur og kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger**

### **5.4.1 Hvordan kultur prioriteres**

Når informantene har ulik opplevelse av hvordan de prioriterer kultur, kan det henge sammen med hvordan de forstår kultur. OF A beskriver;

*«Du kan ikke påtvinge kultur. Kultur er noe som utvikles sammen, i samspill mellom mennesker. Men det må være lederdrevet for å få retning. Kultur må være en del av hverdagen. Det handler om hvordan vi leder og samhandler i den daglige driften.»*

OF E beskrev det som;

*«Vi skal ha disse time-outene hvor vi setter oss ned og reflekterer over det vi driver med, for hvis ikke så blir det til at vi løper rundt hamsterhjulet. Skal du bygge kultur er du nødt til å sette deg ned og reflektere litt over hvordan kulturen egentlig er, og hvordan ønsker vi å endre på.»*

Disse to illustrerer godt opplevelsene jeg fikk beskrevet fra informantene. For noen var fokuset på kultur og struktur en del av deres daglige drift, mens for andre var det en opplevelse av at tiden ikke strakk til, og at hovedfokuset gikk på daglig drift og struktur fremfor kultur. Schein beskriver at kultur fungerer som stabilisatorer i organisasjoner, og at sterke kulturer er stabile men vanskelige å endre. Han beskriver videre at (teknologiske) endringer ikke nødvendigvis vil påvirke kulturen, men at de som oftest medføre nye atferder, som gradvis kan påvirke deler av kulturen. Han trekker også frem at lederskap er nøkkelen til læring, og at det ofte skjer gjennom de felles erfaringene gruppen opplever (Schein & Schein, 2017, pp. 14, 241, 243). Her er både OF A og OF E inne på det Schein beskriver; at kulturen utvikles i fellesskap og at det er nødvendig å ha felles erfaringer for å forme kultur. Ser man uttalelsene i lys av Scheins beskrivelser, er det en forståelse hos lederne om hvordan kultur utvikles, men også at erfaringslæringen (time out og refleksjoner) krever tid, slik at gruppen kan prosessere de delte erfaringene og forsterke de. Dette vil også gi lederen anledning til å,

slik Schein beskriver det, styre gruppen (organisasjonen) i ønsket retning (Schein & Schein, 2017, p. 1).

#### **5.4.2 Opplevde utfordringer (ressurser og samtidighetsproblematikk)**

OR B beskriver hvordan samtidighetsproblematikk fører til utfordringer for arbeidet med kultur;

*«OMT er jo en kulturendring. En kulturendring som skal ta forholdsvis kort tid. Det er ikke gjort over natta å endre kulturen i forhold til OMT. Det er klart at i stort kan man vel si at i ellers ganske store omstillinger og oppbygginger og nedleggelse og alt sånt, så er OMT bare et annet, skulle til å si hemske eller frustrasjon i det som har med omstilling å gjøre. For det kommer jo i tillegg til alt annet. Og det påvirker jo kulturen vår, kanskje, i negativ retning.»*

OR B beskriver at omfanget av omstilling i Luftforsvaret i dag medfører at deler av omstillingene, her konkret OMT, oppleves som noe negativt, fordi det kommer i tillegg til alt annet og dermed oppleves belastende hos de ansatte. Her er det viktig å forstå at når Luftforsvaret endrer på gradsstrukturen gjennom OMT, endrer de også på deler av det som er organisasjonen. Som Karp beskriver det, organisasjoner er en vedtatt orden som inkluderer blant annet hierarki og regler (Karp, 2014, pp. 31-32), ved OMT endres hierarkiet drastisk for de ansatte. Dette reflekteres i OR B sin beskrivelse av at det ikke er gjort på en dag å endre kulturen i forhold til OMT. Her endres det bevisst sosiale konstruerte systemet for å realisere bestemte mål (Karp, 2014, pp. 31-32) uten at flere av de ansatte forstår meningen med det, eller opplever det som nødvendig.

Informantene hadde ulike opplevelser av både behov og fokus på kultur under omstillingene. En fjerdedel mener det ikke er tilstrekkelig med ressurser og kompetanse til å gripe tak i omstillingsperspektivet, god beskrevet av OF B;

*«Sånn som jeg og sjefssersjanten fungerer nå, så har han ikke tid til å følge opp det som er sjefssersjantens jobb, fordi det er for lite ressurser. Det er åpenbart for lite til å sette det i system og gjøre det ordentlig, sånn som andre kanskje ville ha gjort det. Jeg synes vi tar det på alvor, men vi har ikke en strategisk plan eller et system for å gjennomføre det.»*

Flere av informantene oppga at de hadde behov for mer tid, ressurser og arenaer for å kunne ivareta både command-teamet, OMT og de andre elementene i omstillingene. OF E hadde et litt annet perspektiv;

*«En omorganisering i seg trenger ikke nødvendigvis gjøre at det er behov for å endre noe kultur, men uansett så bør man styrke AI-elementet i organisasjonen, for det er tross alt mennesker vi skal drive å omorganisere, selv om vi anskaffer ny teknologi så er det menneskene det går på. Vi har gjort det motsatte.»*

OR F peker her på HR-reformen, og de følgende utfordringene hen opplever, god gjenspeilet i flertallet av informantene, om at for lav bemanning på HR-siden oppleves som en hemsko i omstillingene. Der det burde være fokus på menneskene, beskriver informantene et fokus på struktur og materiell. Som Karp påpeker, den menneskelige faktoren blir ofte glemt, og organisatoriske endringer kan oppleves som både stressende, krevende og usikkert for de involverte (Karp, 2014, p. 134). Dette er også gjeldende for lederne, og for de dedikerte ansatte som skal jobbe med menneskene i omstillingene. Det kan tyde på at det er et behov for flere ansatte til å understøtte ledelsen i omstillingsarbeidet.

Flere av informantene beskrev opplevde utfordringer i forbindelse med omstillingene. OF B beskrev dette på en god måte;

*«Sjefssersjanten har fått et spesielt ansvar i sin instruks. Jeg har utarbeidet en instruks for ham. Men vi får det jo ikke til. Selv om vi ønsker og vil det, så får vi jo ikke til den command-team-biten. Det er ikke tid og ikke ressurser.»*

På tross av at OF B har jobbet med det strukturelle, opplever hen at det ikke er kapasitet til å fokusere på og jobbe med utviklingen av command-teamet hens. Hen oppgir i intervjuet en strukturell utfordring ved at sjefssersjanten har så mange linjeoppgaver at de ikke har kapasitet til å lede som command-team eller fokusere på utviklingen av det, og at knappheten på tid og ressurser påvirker avdelingen både strukturelt og kulturelt. En fjerdedel av informantene opplever ikke at de har fått til det å jobbe i command-team helt ennå. OR B beskriver hvordan hen opplever det å jobbe med endringene og utviklingen;

*«Det er klart at det er et ressurspådrag her da, stillingene i forhold til den kulturen og endringene det må vi på en måte ta selv, det må tas fra inni luftvingen, og det er en utfordring som gjør at vi kanskje ikke får på plass disse skvadronssersjantene som til en viss grad kan ha kanskje litt flere linjeoppgaver med seg nedover i organisasjonen,*

*men likevel så må det være stillinger som på en måte settes som sjefssersjant, og det har vært utfordringen vår.»*

Her beskriver hen hvordan de opplever å ha fått føringer på å omstille, men ikke tilstrekkelig med verktøy til å gjennomføre det slik de mener de burde. Tilbakemeldingene fra informantene kan tyde på svakheter ved organisasjonsdesignet i Luftforsvaret, altså hvordan arbeidsoppgavene skal grupperes og fordeles, hvordan organisasjonskartet skal se ut og hvordan beslutningsmyndighet fordeles (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 70-71), ved at det ikke er lagt opp til et organisasjonsdesign som understøtter mengden oppgaver som skal løses.

### **5.4.3 Fokus på struktur versus kultur**

Flere beskrev en opplevelse av at hovedfokuset i omstillingene var på struktur, og ikke på personellet. Flere trakk også frem samtidighetsproblematikk, ved at oppdragsfokuset stod så sterkt, samtidig som de var underbemannet i organisasjonen. OR A beskrev sin opplevelse som;

*«Det er i vertfall ikke mitt inntrykk at kulturen blir en veldig sentral del i en omstilling, det er mer sånt strukturelt fokus, vi skal kutte så og så mange årsverk, vi skal få redusert budsjett slik og slik, så det blir veldig sånne strukturelle grep. Så kommer man kanskje innom kulturen litt i etterkant.»*

Dette utsagnet illustrerer på sett og vis også godt hvordan kulturen for oppdragsløsning er sterk, også i omstillinger. Når vi setter uttalelsen i sammenheng med sitatet fra OR F gjengitt over om behov for styrking av A1, så ser vi en beskrivelse av strukturelle kutt i stillinger og årsverk, også på HR-siden, samtidig som det er en opplevelse av manglende personell til å understøtte omstillingene. Jacobsen og Thorsvik poengterer at man må være klar over hvordan organisasjonens kultur og struktur påvirker hverandre gjensidig, og hvordan disse så påvirker prosessene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 71). Dette blir et paradoks, hvor det er kulturen for oppdragsløsning medfører at oppgavene blir løst, på tross av at strukturen ifølge informantene ikke legger opp til det, ved at de opplever at det såkalte hamsterhjulet spinner fortere og fortere.



OF A beskrev hvordan hen opplevde å jobbe med kultur og endring i skyggen av de strukturelle utfordringene Luftforsvaret står i;

*«Det er alltid fare for at jo travlere vi har det og jo mindre kapasitet vi har, jo verre er det på en måte å kommunisere og skape rom for å jobbe med at folk blir med, og dermed bidrar til å utvikle kultur. Kultur er noe vi må forvalte og utvikle gjennom ledelse og samspill mellom mennesker. Jeg håper vi fokuserer såpass mye i den kulturdimensjonen at vi klarer å, så godt vi kan, matche det.»*

OF F sin beskrivelse forsterker dette;

*«Det er mange ting som er i spill samtidig. Det er jo utfordrende å både gjøre det og få med alle på flyttinger og endringer og innføringer av nye kapasiteter, og samtidig så skal vi gjøre dette med OMT. Jeg må jo si at jeg opplever det som, ting er ikke ordentlig på plass. Det er ganske utfordrende å henge med i alt som skjer nå.»*

Informantene beskriver et behov for å få med personellet, samtidig som det er en utfordring at det pågår så mange ulike omstillinger samtidig. Som Karp beskriver så er det menneskene og gruppene i organisasjonen som må endres (Karp, 2014, p. 136). Her illustrer informantene igjen et paradoks, ved at en travlere og travlere hverdag setter begrensinger på informantene. Ledelse tar mer tid enn styring, og det er dermed lettere å ty til styring fremfor lederskap i en travel hverdag (Alvesson et al., 2017, pp. 205-206). Det informantene beskriver som opplevde utfordringer hva gjelder både ressurser og samtidighetsproblematikk, kan dermed medføre at lederne i større grad tyr til styring enn ledelse, har mer fokus på struktur enn på kultur, og får mindre tid og kapasitet til det som OF A sier, å ha godt samspill mellom menneskene.

Flere av informantene beskriver at de ikke opplever at det er et stort fokus på kultur i omstillingene, men at struktur er i fokus, her illustrert av OR C;

*«Det nærmeste vi har en plan er det dokumentet med HEL som kom med virksomhetsplanen. Det er det nærmeste plan, eller det er egentlig ikke en plan, det er en målsetting, en ambisjon. Som egentlig er veldig generell. Men vi har ikke en plan. Så hvis du stiller spørsmålet om hvilken funksjonell kultur vi skal ha for å få dette til å virke optimalt med den nye strukturen, så finnes det ikke noen plan for det, ikke som jeg kjenner til.»*

OR F beskriver strukturelle utfordringer som hemmende i arbeidet med de mange endringene;

*«Men, vi er rævkjørt på tid, og jeg med tanke på at jeg også har beholdt linjeoppgaver, og i flere år har jeg hatt de oppgavene også, og det blir altfor smått. Det blir for stusselig, det er nesten umulig å holde et langsiktig trykk på dette. Hadde jeg fått rendyrket stillingen som Sjefssersjant, så må jeg si at da hadde mye lettere kunne blitt prioritert i større grad.»*

Mitt inntrykk fra alle informantene er at tidspress tvinger de fleste til å fokusere på struktur og helhetsoversikt på alle de pågående omstillingene, fremfor på menneskene, prosess og kultur, selv om de både er bevisst dette og har et ønske om å fokusere mer helhetlig. Igjen blir den pålagte strukturen og omstillingen en mulig hemske for lederne. Alvesson beskriver lederskap som et verktøy for at organisasjoner skal få til ting på en produktiv måte, at ledelse må utøves i samspill med andre, samt at ledelse tar mer tid enn styring (Alvesson et al., 2017, pp. 205-206, 212-217). OR B beskriver hvordan manglende tid medfører at hen ikke får tid til å prioritere jobben som sjefssersjant. Mangel av en plan som beskriver hvordan man skal jobbe, kombinert med manglende ressurser (tid) til å jobbe, kan medføre at prosessene blir preget av styring, og dermed mindre samspill mellom menneskene, noe som igjen kan medføre at prosessene blir mindre produktive enn hva det er behov for i omstillinger som i største grad berører de involverte menneskene.

OR E beskriver sin fremtidstro;

*«Men kulturen trenger jo ikke endre seg, altså det grunnleggende, respekt, ansvar og mot, ta vare på hverandre, bygge team, mission first – people and safety always. Alt dette er sterke kulturbegrep. Hvorfor i allverden skal de forandre seg, selv om vi lager to profesjonssøylor? Jeg tror ikke det, jeg tror virkelig ikke at det skal skape noen sånne grøfter som igjen skal skape ny kultur.»*

OR E opplever at grunnkulturen i Luftforsvaret er så sterk, at hen ikke tror omstillingene kan rokke ved det. Informantene er delte i dette synet. OR C har en klar formening om hva Luftforsvaret må være bevisst på i arbeidet med den kulturelle utviklingen;

*«Det kommer til å være to adskilte identiteter, i utgangspunktet. Personlig tror jeg det kommer til å utvikle seg den veien. På nåværende tidspunkt er vi ikke der. Men på sikt tror jeg det vil utvikle seg slik. Og da handler det om hvilken kultur blir limet, og brobyggingen mellom disse to søylene. Jeg tror vi skal være veldig bevisst det. Det er i*

*alle fall, det vil være naivt å tro at det ikke kommer til å bli en forskjell, det tenker jeg.»*

OF E har igjen et litt annet syn på det;

*«Jeg tror at mye ikke nødvendigvis vil endre seg så mye, fordi vi skal stort sett drive med de samme tingene vi alltid har drevet med i fremtiden, men på noen nye steder, og med noen nye fancy og store kapasiteter. Og så er det mennesker som driver dette i bunn. Det jeg tror kommer til å prege oss, er at når samfunnet rundt oss endrer seg, så må vi også ta med de endringene inn i vår forståelse av hvordan, hva har det av betydning for vår kultur.»*

Disse tre utsagnene illustrerer godt divergensen i informantenes opplevelse av om kulturen vil bli påvirket eller ei. Det kan tyde på at de ulike informantene i command-teamene kan ha ulike virkelighetsoppfatninger eller grunnleggende antakelser, muligens fordi de har ulike bakgrunner fra Luftforsvaret, og dermed er ulikt formet avhengig av hvilke avdelinger de har tjenestegjort på og hvilke nivåer av organisasjonen de er i kontakt med til daglig. Det kan virke som om de strukturelle delene av omstillingene blir en utfordring for informantene når det kommer til kulturutvikling/ending, fordi strukturen er påført fra politisk hold. Strukturen er ikke et tiltak for å endre/utvikle kulturen, men et pålegg som *påvirker* kulturen. Konseptet omstilling, eller omorganisering som det også kan kalles, blir ofte brukt som benevnelse i stedet for mindre attraktive benevnelser som oppsigelser, nedleggelse eller relokaliseringer (Hirsch & De Soucey, 2006, p. 180). Flere av omstillingene innebærer både nedleggelse og relokaliseringer. Det kan synes som om disse to som sammen med OMT er mye av grobunnen for motstand mot endringene i Luftforsvaret.

#### **5.4.4 Planer for kulturutvikling**

Over halvparten mente at det ikke fantes noen plan for utviklingen av kulturen, eller at de ikke hadde tid til å jobbe ordentlig med det. Like mange mener det vil være viktig med bevissthet rundt kultur, og fallgruver ved kultur. OR B beskriver hvordan hen opplever at det jobbes med utvikling av kulturen;

*«Vi er veldig fokusert på hvordan ting skal bli, og så går nå, altså veien blir litt til mens vi går, uten at vi på en måte ser en end-state noen plass, det vet jeg ikke om vi gjør eller om det er tenkt på i dette.»*

Her beskrives en opplevelse av manglende mål med omstillingen, manglende sluttprodukt.

OF A har et litt annet syn;

*«Jeg tenker at den eksisterende kulturen og den ønskede fremtidskulturen henger veldig tett sammen. Bevissthet rundt hva som er den eksisterende kulturen, hva ønsker vi at den skal være? For å befestе, hegne om og forsterke den. Og en bevissthet rundt om det er elementer av dette vi må ytterligere forsterke, rejustere i forhold til nye ting.»*

Synspunktene til både OR B og OF A stemmer godt overens med de øvrige informantene.

Hvis vi ser dette i sammenheng med Druckers påstand om at organisasjoner ikke nødvendigvis trenger å endre kultur, men må endre atferd (Drucker, 1991, p. 6), kan det synes som om de ulike synspunktene hos informantene kanskje har bakgrunn i ulike forståelser, både av hva som må endres, hvorfor, og hvordan. Det kan også være et uttrykk for at det ikke er et klart nok definert mål eller sluttprodukt for Luftforsvaret ved de ulike omstillingene, i hvertfall ikke noe som er lett tilgjengelig og forstått hos alle i de øverste command-teamene. Litt over halvparten mener det burde jobbes med å forsterke ønsket kultur, og endre eller rejustere kulturen der man så behov. En fjerdedel mente de trengte mer tid og ressurser for å kunne jobbe med dette. Dette er også sterke signaler om at flere i command-teamene på toppnivå i Luftforsvaret ser behov for å forsterke eller justere kulturen, men at det for mange er utfordrende grunnet ressursmangel.

Informantene beskrev at de mente eller trodde at kulturbygging på de ansatte er tenkt ivarettatt gjennom utdanningssystemet. En fjerdedel mente at det ikke finnes gode nok planer for gradssjiktet OR 2-4, altså de som blir ansatte etter førstegangstjenesten som spesialister. OR D beskriver hvordan hen opplever at noen av de strukturelle endringene gir Luftforsvaret en økt utfordring i arbeidet med den kulturelle utviklingen av de ansatte på et tidlig stadium i ansettelsesforholdet;

*«Før tok vi folk inn på befalsskole, støpte de i en form, og vi tok de ut. Så der hadde vi mer fokus på det å gi de både en fag- og en lederutdanning. Også på en måte kulturell utvikling. Og det gjør vi ikke lengre, i den grad som vi gjorde før. Og det gir oss en enda større utfordring, hver enkelt avdeling, enn det vi hadde før.»*

Her trekkes det frem både bekymringer for ny utdanningsordning, men også for hva dette vil kreve av avdelingene for å sikre utviklingen av de ansatte som de tidligere har fått gjennom

befalsskolen. Ny utdanningsordning innebærer også at kadettene ved Luftkrigsskolen vil være både yngre og med kortere erfaring fra Forsvaret. I rapporten «Military Culture and Transformation» sammenlignes viktigheten av å utdanne offiserer med teknologiske, organisasjonelle og doktrinelle innovasjoner, og viktigheten av utdanningsinstitusjoner som lærer offiserene *hvordan* å tenke, og ikke *hva* de skal tenke, poengteres, samtidig som det beskrives at det under omstillinger er like viktig å fokusere på å utvikle den rette militære kulturen som de andre faktorene involvert (Siegl, 2008, p. 106). Ser vi informantenes bekymringer i lys av dette, er det mulig at (de manglende) planer for kulturbygging på de ansatte ikke er tilstrekkelig, da det kan se ut til at de kulturelle konsekvensene ved å endre utdanningsordningen, og hvordan dette virker på organisasjonen, ikke er tilstrekkelig utredet. Igjen kan det virke som om de strukturelle delene av omstillingene blir en utfordring for informantene når det kommer til kulturutvikling/endring, da strukturen er politisk påført. Endringene i strukturen er ikke tiltak for å endre/utvikle kulturen, men pålegg som *påvirker* kulturen.

Informantene delte mange gode refleksjoner da de skulle beskrive hvordan de planla utviklingen av kulturen. OR D beskrev det som

*«Jeg opplever vel at vi ikke har et godt fokus på det med kultur i sånn, vi har egentlig ikke planlagt hvordan vi skal utvikle kulturen. Og det gjør jo at når vi gjør ting så er det på en måte med en tanke, men vi har ikke en overordnet plan på hvordan vi skal komme oss fra A til Å. Sånn at det er med på å gjøre det litt tilfeldig, og det gjelder slik jeg ser det hele Luftforsvaret.»*

OR B uttrykte frustrasjon for at de ikke var kommet lengre i arbeidet med utvikling av kulturen;

*«Det som er veldig synd, jeg fikk Policy for OMT Luft forrige uke, den skulle vært klar da vi startet hele transformasjonen over til spesialistkorpset. Altså vi har begynt i gal ende i forhold til starten på hele OMT... ...Luftforsvaret satt vel litt på gjerdet og ventet, men likevel så var ikke de dokumentene som vi trengte og forståelsen for endringen til stede når vi begynte med dette i Luftforsvaret. Og det har vært å gå litt baklengs inn i fremtiden. Hadde vi hatt bedre forståelse for hvorfor og skulle til å si ledelsen generelt sett hadde staket kursen ut på hvem, hva og hvordan, så tror jeg det hadde vært lettere å få til endringen. For det har ikke hengt sammen.»*

Jeg tolker OR B dit at hen har et sterkt ønske om å bidra til kulturutviklingen i forbindelse med OMT, men opplever manglende verktøy og retning for å gjøre dette. Hen beskriver hvordan den opplevde manglende forståelse medførte utfordringer i implementeringen av OMT. OR D beskriver også manglende verktøy, altså en plan. Endringsmodellen Schein beskriver er omstendelig, detaljert, og består av flere trinn (Schein & Schein, 2017, pp. 322-339). En av utfordringene for Luftforsvaret kan være at endringsønskene ikke har vært initiert av utilfredsstillhet eller smerte i organisasjonen eller blant de ansatte, som der igjen kan ha medført manglende motivasjon for endringene (Schein & Schein, 2017, pp. 322-323). Avkreftelsen Schein beskriver har ikke vært tydelig nok for de ansatte, noe OR B godt beskriver. Det har dermed heller ikke vært noen overlevelsesangst eller læringsangst (Schein & Schein, 2017, pp. 323-325), og mange i organisasjonen har nok ikke innsett behovet for endring. Her har motstand mot endring oppstått, og der er det meget sannsynlig at mange av de ansatte står den dag i dag, basert på informantenes beskrivelser (Schein & Schein, 2017, pp. 324-325).

#### **5.4.5 Motstand mot endring og kulturbærere**

OR B beskriver hvordan hen har måttet jobbe med egne holdninger i omstillingen hva angår gradsstrukturen;

*«Skal ikke si at jeg gikk inn i dette og var veldig positiv til OMT jeg heller, fordi jeg kommer fra den sterkeste kulturen kanskje som ligger innenfor teknisk bransje som hadde størst motstand mot endring, og jeg har måttet gå i meg selv og funnet ut hvorfor jeg er her, hva er det som gjør at jeg ønsker å være i Forsvaret, og må også fortelle om de gode opplevelsene, har også måttet gå gjennom «vil denne kulturendringen være et problem for oss?» Og så er det litt sånn at desto mer du jobber med det, desto mer får du egentlig troen på det vi holder på med.»*

Forsvarsdepartementet påpekte hvordan den kulturelle dimensjonen er en vesentlig faktor som vil påvirke implementeringen av OMT, og beskriver hvordan Forsvarets kultur er i stor grad er knyttet til den gamle enhetsbefalsordningen. De poengterer at det blir viktig å skape bevissthet rundt spesialistkorpsets rolle og hvordan de ulike gradssøylene skal utfylle hverandre, og beskriver en kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse som en forutsetning for at OMT skal fungere godt (Forsvarsdepartementet, 2015, p. 36). Her beskriver OR B hvordan hen har måttet møte en sterk subkultur med klare virkelighetsoppfatninger hva gjelder OMT. OR B beskriver også at hen vurderte dit at OMT

er noe Luftforsvaret trenger, selv om det kanskje ikke var så åpenlyst i starten. Forskjellen på OR B og de andre ansatte i (sub)kulturen hen kommer fra, kan være at OR B har fått økt bevissthet rundt spesialistkorpsets rolle (gjennom arbeidet som sjefssersjant?), og dermed har fått den nødvendige forståelse til å akseptere og anerkjenne endringene.

Det er spesielt interessant når OR E beskriver hvordan hen opplever hvem som er kulturbærere i organisasjonen;

*«Kulturbærerne, de er ikke de eldste. Kulturbærerne det er de som er med og former kulturen i dag. Og da ønsker jeg å henvende meg til de unge som ser for seg at de skal være her en stund. Skal vi beholde de unge må vi skape en kultur der de unge ønsker å være.»*

OR E velger altså å se bort fra de erfarne ansatte i sterke subkulturer som ikke er endringsvillige, og heller fokusere på de unge som er endringsvillige, som kanskje ennå ikke er fastlåst i de grunnleggende antakelsene. Dette må sees i lys av uttalelsen til OF E. Hen beskriver hvordan hen opplever flere av de ansatte har tolket endringen i gradsstrukturen;

*«Det er noen som hevder at ny ordning for militært tilsatte er en degradering av spesialistkorpset, så du blir degradert fordi du går fra den ene gradssøyla til den andre, og det er fullstendig feil. Vi går fra ett system over til et annet system, og forhåpentligvis skal vi bygge dette systemet bedre enn det gamle var.»*

Hen beskriver videre hvor i organisasjonen hen opplever at motstanden sitter;

*«Men det vi erfarer og ser, er jo at fordi, kall det «hardcore», de gutta som har levd med det gamle systemet i 40 år, som gjør en kjempejobb med det de driver med, men de er ikke like, hva skal vi si, for noen av dem sitter det lengre inne at ting skal endre seg enn for de yngre.»*

Som Karp trekker frem så danner de ansatte mye av sin identitet rundt arbeidsplassen (Karp, 2014, pp. 136-137). Da er det ikke unaturlig at motstand mot endring forekommer, da dette er en rasjonell reaksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 395-396). Informantene beskriver at de ikke har klart å få med alle på de ulike omstillingene, og de trekker spesielt frem OMT og basestrukturen. De beskriver situasjoner og opplevelser som er likelydende med beskrivelsen Jacobsen & Thorsvik gir; at enkeltgrupper kjemper for sine egne særinteresser fremfor organisasjonens beste, og dermed motarbeider de prosessene som pågår (Jacobsen &

Thorsvik, 2013, pp. 395-396). Karp påpeker at det er individene og gruppene på arbeidsplassen som må endres dersom man skal få til en endring (Karp, 2014, pp. 136-137). Når jeg leser dette sammen med informantenes beskrivelser av det stadig hurtigere spinnende hamsterhjulet, tolker jeg det dit at en forklaring for hvorfor de ikke får med seg alle i omstillingene, kan være at lederne i Luftforsvaret ikke har tilstrekkelig med tid til å fokusere på menneskene og gruppene som skal omstilles. Det er også mulig at måten flertallet i command-teamene ser på kultur på, «slik gjør vi det hos oss» er en av grunnene til at de ikke får med seg de ansatte i endringene av kulturen (Schein & Schein, 2017, p. 205), og at det er en mulighet at styrken på subkulturene medfører at kulturen blir mer en årsak enn en effekt (Schein & Schein, 2017, pp. 351-353).

OF A beskriver hvordan hen har opplevd det å skulle jobbe med omstillingene;

*«En av de tingene som skjedde i starten var at vi fikk fryktelig mange det jeg kaller negative endringsagenter. Det vil si mange som var i opposisjon mot dette og så alle de negative potensielle nedsidene og fallgruvene. Det var på mange sett og vis hovedfokus. Så fikk vi på plass Sjefssersjantene som fikk hovedoppgaven å være positive endringsagenter og kommunisere hva dette gir oss av muligheter.»*

Jeg tolker dette utsagnet som at command-teamene i starten manglet struktur og oversikt, og dermed ikke hadde det rette grunnlaget for å jobbe med dette. Karp beskriver hvordan man kan jobbe med ansattes holdninger under organisatoriske endringer ved å benytte seg av (positive) endringsagenter, som bevisst jobber med en agenda ved en endring (Karp, 2014, pp. 141-146). Sett i lys av Karps videre beskrivelser av hva som skal til for at endringsagentene skal kunne bidra til endringene, ser det ut som om Luftforsvaret har satt sjefssersjantene i posisjon til dette.

## **5.5 Oppsummering og kritikk til analyse**

Litt under halvparten av informantene mente at de strukturelle utfordringene ikke overskygget etableringen av en fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret, mens litt over halvparten mente at det var mulig at de strukturelle utfordringene overskygget. To tredjedeler mener Luftforsvaret vil lykkes med å utvikle en ønsket fremtidskultur, men en tredjedel mener dette er vanskelig å si. Litt under halvparten mener kulturen vil bli påvirket av alle omstillingene, men de er usikre på hvordan den vil bli påvirket. En fjerdedel tror det vil bli en splittet eller



delt kultur mellom OR og OF. Analysen har vist at det er mange aspekter i omstillingene for Luftforsvaret å ta tak i. Det er utfordrende for Luftforsvaret at strukturene og endringene som påføres ikke er tiltak for å endre/utvikle kulturen, men pålegg som *påvirker* kulturen.

Omstillingene kunne vært forsterket ved hjelp av den alt eksisterende kulturen i Luftforsvaret, men en kulturkartlegging er ikke gjennomført, og det er mulig at omstillingene gjennomføres uten tilstrekkelig forankring fra «grasrota» i organisasjonen. Informantene både opplever og ser på kultur i omstillingene ulikt, og de beskriver utfordringer rundt tid og ressurser til å gjennomføre omstillingene slik de ønsker. De strukturelle delene av omstillingene blir en utfordring for informantene når det kommer til kulturutvikling/ending, da strukturen er politisk påført.

Analysen bærer preg av egne tolkninger av både empiri og teori, og som ansatt i organisasjonen jeg forsker på er det dermed stor sannsynlighet for at analysen kunne ha blitt annerledes dersom den var utført av en ekstern forsker uten noe forhold til Luftforsvaret. Jeg kunne i større grad fokusert på forsterkningsområdene, altså det positive i datamaterialer, fremfor forbedringsområdene, altså det som oppleves som utfordrende for informantene.

## 6 Konklusjon

Jeg opplevde informantene som svært åpne i intervjuene, de var overraskende ærlige, og de forsøkte ikke å pynte på verken organisasjonen eller situasjonen den nå står i. De var reflekterte rundt både egen og høyere sjefers rolle i de mange omstillingene som Luftforsvaret nå går gjennom, og rettet et kritisk blikk på flere av temaene og områdene i omstillingene. I møtet med informantene opplevde jeg min status som militært tilsatt som en fordel, det bidro til gjensidig tillit i intervjusituasjonen, og min opplevelse var å bli behandlet som en insider med felles ønske om å utvikle organisasjonen.

Basert på empirien og analysen konkluderer jeg med at Luftforsvarets ulike command-team opplever sitt eget fokus på kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger som ulikt og varierende. For det første prioriterer de ulike OF og OR i command-teamene kultur ulikt. For noen var fokuset på kultur en del av deres daglige drift, mens for andre var det en opplevelse av at tiden ikke strakk til, og at hovedfokuset gikk på daglig drift og struktur. Samtidig beskrev flertallet opplevde utfordringer gjennom ressursmangler og samtidighetsproblematikk, og at dette påvirket deres fokus på kultur i omstillingene. Dette ved at de opplever at de håndterer omstillinger i et så stort omfang med redusert bemanning (ofte i nøkkelposisjoner) som fører til en opplevelse av å ikke ha tilstrekkelig med ressurser og kompetanse. De opplever et ønske om å fokusere mer på menneskene i omstillingene, og er bevisst nødvendigheten av å få med seg personellet i omstillingene, men de beskriver også en følelse av manglende tid til å ivareta dette slik de ønsker, da fokuset blir tvunget mot struktur og materiell.

Dette hovedfokuset på struktur trekkes frem som en opplevelse de fleste informantene har. Flere opplever at det er en risiko for at kulturen skal utvikle seg i en retning som ikke er sammenfallende med ønsket om en felles kultur på tvers av gradssøylene, mens andre ikke tror dette vil skje. Dette forsterker variasjonen i fokuset de har i arbeidet sitt. Informantene har et fokus på at det er viktig med bevissthet rundt både kulturen og potensielle fallgruver ved kulturen, samtidig som de opplever at det ikke finnes noen plan for utviklingen av kulturen, eller tid til å jobbe ordentlig med det. De beskriver en opplevelse av manglende mål og sluttprodukt for omstillingene, og et manglende fokus på kultur i et utviklingsperspektiv. De ønsker å jobbe mer med å forsterke eller re-justere den eksisterende kulturen, men opplever at de trenger mer tid og ressurser for å kunne gjøre dette. Fokuset blir også preget at

de må håndtere motstand mot endring, spesielt fra de ansatte som informantene opplever de ikke har klart å få med seg i de ulike omstillingene. De fokuserer ennå på å belyse hvorfor OMT er noe Luftforsvaret trenger.

Forsvaret og Luftforsvarets dokumenter beskriver Luftforsvarets (ønskede) kultur som forankret i verdigrunnlaget (Respekt, Ansvar Mot), og sterkt preget av luftoperasjoner og fly- og bakkestrygging (Just Culture). Som viktige elementer i dette trekkes det frem luftmakts- og kulturbevissthet, profesjonalitet, kompetanse, kontinuerlig læring og utvikling, åpenhet og stor takhøyde, omsorg, gjensidig respekt på tvers av ulikheter, team og relasjoner, lojalitet, tillitt og mangfold.

Luftforsvarets ledelse mener oppdrags- og prestasjonsfokus, ansvar, arbeidsmoral, dugnadsånd, nulltorelansé for mobbing og seksuell trakassering, yrkesstolthet, fly- og bakkestrygging (sikkerhet) og ærekjærhet er kjennetegn ved organisasjonskulturen.

Luftforsvarets ledelse ønsker i stort at kulturen skal være preget av kjerneverdiene i Forsvaret, Respekt, Ansvar, Mot, og av fly- og bakkestryggingskulturen (Just Culture). De ønsker at kulturen skal kunne beskrives med ord som åpenhet, ærlighet og kunnskapsdeling, ståpåvilje og ærekjærhet, læring, omsorg, gjensidig respekt, soldatidentitet, og som fokusert på prestasjoner og oppdragsløsning.

Hvordan kulturen beskrives i de førende dokumentene samsvarer med opplevd og ønsket kultur hos Luftforsvarets ulike command-teams. Det kan se ut til at Luftforsvarets command-teams har kontroll på den fremtidige strukturen, men ikke en konkret plan for ivaretagelse og utvikling av kulturen i omstillingene opp mot et ønsket fremtidsbilde.

Command-teamet har en viktig rolle i de ulike omstillingene i Luftforsvaret. Kulturelt sett kan de bidra til å støtte opp om de ulike endringene som skal gjennomføres, ved at de har to kommunikasjonslinjer inn i organisasjonen, en i hver gradssøyle. Videre vil de de fokuserer på som ledere (og det de ikke fokuserer på) kommunisere sterkt til de ansatte. Ved å fokusere på å forsterke de positive sidene ved de ulike subkulturene, kan command-teamene bidra til å løse OMT i ønsket retning.

## 6.1 Anbefalinger

I arbeidet med denne oppgaven har jeg fått tilgang på et stort omfang av data og førstehåndsinformasjon. Det har gitt meg et genuint innblikk i Luftforsvaret, og jeg har identifisert flere forsterkningspunkter og områder med forbedringspotensiala.

- a. Ved den pågående omstillingen berøres gradssystem, tilsetningsforhold og utdanningssystem. Luftforsvaret anbefales i ledd av omstillingen å kartlegge egne kulturelle styrker og svakheter i organisasjonskulturen, som et verktøy til å understøtte arbeidet med å gjennomføre de ulike omstillingene.
- b. I dokumentanalysen identifiserte jeg at flere av organisasjonsdokumentene er «utdatert» sett i lys av OMT, og har behov for en gjennomgang og oppdatering fra Luftforsvarets side slik at de reflekterer den nye gradsstrukturen.
- c. Mange av informantene synliggjør utfordringer ved å løse oppdraget og ta vare på menneskene og den ønskede utviklingen grunnet kapasitetsmangel. Det bør tilføres flere personellressurser, spesielt på HR-siden, til å understøtte de ulike omstillingene når de gjennomføres i et slikt omfang, dette for å bedre kunne sikre ønsket slutttilstand ved omstillingene.
- d. Sjefssersjantene på de øverste nivåene i Luftforsvaret bør i større grad fristilles fra linjeoppgaver, og gis mulighet til å både rendyrke og utvikle rollen som sjefssersjant. Dette mener jeg vil både styrke command-teamet, og styrke dets kredibilitet i organisasjonen.

## Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A., & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien : positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforl.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership : organising in an imperfect world*. Los Angeles: SAGE.
- Amundsen, E. (2003). Med fokus på Luftforsvarets kultur. *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Archer, C. (2003). Luftforsvarets kultur - fra tanke til handling! *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis : verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Christensen, O. K. (2003). En kulturrapport fra LSK! *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.).
- Cunliffe, A. L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (Second Edition. ed.). Los Angeles: Sage.
- Danielsen, T., & Skaug, R. (2017). Ny struktur, hva med kultur? : pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT).
- Drucker, P. F. (1991). Board of Contributors: Don't Change Corporate Culture -- Use It! *Wall Street Journal*, PAGE.6.
- Forsvaret. (2015). Forsvarets verdigrunnlag. Retrieved from <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-verdigrunnlag>
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Prop. 111 LS (2014-2015) Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Forsvarsdepartementet Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pd/fs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>.

- Frost, P. J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Furrevik, G. A. (2019). Alfakvinnen. *Forsvarets Forum*(3 - 2019), 100.
- Haga, L. P., & Maaø, O. J. (2018). *Forsvarets Doktrine For Luftoperasjoner*. Oslo: Forsvarets Høgskole/Luftkrigsskolen.
- Hannestad, F. K. (2013). *Bestemmelse om ivaretagelse av tradisjon, kultur og historie i Luftforsvaret (BFL 025-9)*. Rygge: Generalinspektøren for Luftforsvaret.
- Hellemsvik, K. (2003). Offiserer i Luftforsvaret og Forsvarets verdigrunnlag - en kulturundersøkelse. *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Herberg, M. (2003). Luftforsvarets Kulturprosjekt. *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Hirsch, P. M., & De Soucey, M. (2006). Organizational restructuring and its consequences: Rhetorical and structural. *Annual Review of Sociology*, 32, 171.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: International cooperation and its importance for survival* (3. ed.): McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kirkevold, R. A. (2003). «Men ingen familier er perfekte». *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap : person og funksjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Kvale, K. E. (2003). Om kultur og autoritet - inntrykk fra en feltstudie ved Bodø Hovedflystasjon. *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Luftforsvarets kulturprosjekt. (2003). *Sluttrapport - Luftforsvarets kulturprosjekt*.
- Luftforsvarsstaben. (2003) Luftled : luftmilitært tidsskrift nr.2 juni 2003. In S. Holtan (Series Ed.): *Vol. #2 2003. Luftled: luftmilitært tidsskrift* (pp. 87). Oslo: Luftforsvarsstaben.

- Maanen, J. v., Barley, S., & Alfred, P. S. S. O. M. C. M. A. (1983). *Cultural Organization: Fragments of a Theory*.
- Nordang, T. (2003). Understøtter kulturen de førende strategiske dokumenter? *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Rørvik, E. (2003). Flere kvinner - økt stridsevne? *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Schein, E. H. (2003). Five Traps for Consulting Psychologists: Or, How I Learned to Take Culture Seriously. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 75--83.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*
- Siegl, M. B. (2008). Military Culture and Transformation. *Joint Forces Quarterly*(issue 49, 2nd quarter), 4.
- Skinnarland, T. (2019). *Sjef Luftforsvarets Virksomhetsplan for 2019-2022, Vedlegg N - Luftforsvarets handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse (HEL)*. Rygge: Luftforsvarsstaben.
- Skinnarland, T., & Olsen, C. A. (2019). Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps. Luftmakt, kompetanse og læring. Policy til bruk i forbindelse med implementering av OMT i Luftforsvaret. In Luftforsvaret (Ed.), (pp. 36).
- Stene, M. (2003). *Vitenskapelig forfatterskap : hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver* (2. utg. ed.). Oslo: Kolle forl.
- Syversen, A. (2003). Arbeid i fellesstab - en kulturell utfordring...? *Luftled : luftmilitært tidsskrift, nr. 2 juni 2003*, 87.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Zimmerman, S., Jackson, K., Lander, N., Roberts, C., Madden, D., & Orrie, R. (2019). *Movement and Maneuver: Culture and the Competition for Influence Among the U.S. Military Services*.

**Nettsider:**

<https://www.naob.no/ordbok/kulturbringer>

<https://www.naob.no/ordbok/kulturb%C3%A6rer>

<https://snl.no/struktur>

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

<https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/Historie>

<https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-verdigrunnlag>

[https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/Forsvaret\\_plakat\\_gradsoversikt\\_16.05.18.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Forsvaret_plakat_gradsoversikt_16.05.18.pdf)

[https://forsvaret.no/aktuelt\\_/ForsvaretDocuments/MOST-resultater\\_endelige\\_tall.pdf](https://forsvaret.no/aktuelt_/ForsvaretDocuments/MOST-resultater_endelige_tall.pdf)

<https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>



## Vedlegg 1: Informasjons- og samtykkeskjema

# Vil du delta i forskningsprosjektet ”Fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret - Command-teamets rolle”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse aspekter rundt kultur og Command-Teamets rolle og ansvar for kultur i Luftforsvaret. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Dette forskningsprosjektet er en del av en masteroppgave ved NORD Universitet.

Forsvaret generelt, og Luftforsvaret spesielt, gjennomgår svært store organisasjonelle og strukturelle endringer, parallelt med innføringen av Ordning for Militært Tilsatte (OMT) og et todelt gradssystem. Dette har fått påfølgende konsekvenser for Forsvarets utdanningsordninger. Begge disse er politisk styrte. De store organisasjonelle og strukturelle endringene som påvirker Luftforsvarets kultur er utenfor Luftforsvarets kontroll. HR-reform har samtidig medført nedskjæringer i støttefunksjoner, som medfører et enda større arbeidspress på ansatte.

Forsvaret har en gammel og seig kultur, og vi kan spore gradssystemet vårt tilbake til prøysserne, med flere århundrer med militær kultur. Krigskolen er Norges eldste utdanningsinstitusjon som sporer sine røtter tilbake til 1750, og Luftforsvaret sporer sine kulturelle røtter fra både Hæren, Sjøforsvaret og ikke minst fra Britiske Royal Air Force under andre verdenskrig. Forsvarets grads- og utdanningssystem endres nå over noen få år. Hvordan endringsprosessene gjennomføres får en operativ effekt, også på organisasjonskulturen.

Command-teamene i Luftforsvaret må håndtere endringer i både struktur og kultur i omstillingene. Kulturen i Luftforsvaret ble sist kartlagt gjennom Luftforsvarets kulturprosjekt 2001-2003. Det har siden blitt forsket på kultur i Forsvaret gjennom både bacheloroppgaver og masteroppgaver i både sivil og militær regi, men ingen oppgaver som går konkret på Luftforsvarets organisasjonskultur fra et overordnet og ned-perspektiv. Dette forskningsprosjektet vil søke å belyse dette.

Problemstilling er som følger:

«Hvordan opplever Luftforsvarets Command-team sitt eget fokus på struktur og kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger?»

For å spesifisere og avgrense problemstillingen, har jeg utledet tre forskningsspørsmål som er spisset rundt oppgavens tema:

1. Hvordan beskriver Forsvaret og Luftforsvarets dokumenter Luftforsvarets kultur?
2. Hva mener Luftforsvarets ledelse er kjennetegn ved organisasjonskulturen?
3. Hvordan ønsker Luftforsvarets ledelse at kulturen skal være?

Opplysningene du gir vil ikke bli nyttet til andre formål enn denne oppgaven. Du vil bli tilsendt den ferdige oppgaven etter sensur, og du vil få mulighet til å lese gjennom transkripsjonen av intervjuet (og komme med tilbakemeldinger/korrigeringer) før databehandlingen dersom du ønsker det.

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

NORD Universitet er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet gjennomføres av student Hanna Sesselja Mikalsen, med Professor II Rudi Kirkhaug som veileder.

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

Du får denne henvendelsen fordi du er en del av et av Luftforsvarets 10 organisatorisk høyeste Command-Teams, Luftforsvarets øverste ledere. På grunn av deres brede bakgrunn og lange fartstid i Luftforsvaret, kombinert med deres posisjoner og erfaring gjør det dere til hensiktsmessige informanter. Totalt 20 ansatte i begge gradssøyler får henvendelse om å delta i forskningsprosjektet.

Tillatelse til å gjennomføre forskningsprosjektet og tillatelse til å rette denne henvendelsen til deg er innhentet fra Luftforsvaret ved Stabssjef Brigader Aage Longva.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden for datainnsamling er semistrukturerte intervju, hvor intervjuene registreres elektronisk ved lydopptak. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil vare i ca. 25-45 minutter, avhengig av dine svar. Intervjuet inneholder spørsmål om kultur, struktur og jobbing med dette i en omstillingsprosess. Dine svar blir registrert elektronisk på lydopptak, for så å bli transkribert og anonymisert.

### **Det er frivillig å delta**

Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil heller ikke bli ført oversikt over eller gitt noen form for redegjørelse om hvem/hvilke avdelinger som har valgt å delta, kun en oppsummering om at X antall OF og X antall OR har deltatt i prosjektet.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun student Hanna Sesselja Mikalsen vil ha tilgang til opptaket av intervjuet.
- Intervjuet vil bli transkribert, og du vil bli anonymisert som eksempelvis «OF A» eller «OR A». Gitt bokstav vil være tilfeldig, og det vil bli gitt ulik bokstav til informantene fra samme avdeling.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, kryptert med adgangskontroll.
- Kun studenten og veileder Rudi Kirkhaug vil ha tilgang til den anonymiserte transkripsjonen.
- Relevante fagpersoner ved eksempelvis Luftkrigsskolen, anslagsvis 1-2 personer, kan bli gitt tilgang til den ferdige dataanalysen i ledd av faglig sparring under forskningsprosjektet, men av en slik art at det ikke vil være mulig å identifisere deg eller de andre informantene.
- Den endelige masteroppgaven graderes etter Luftforsvarets ønske.

### **Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. desember 2019.

Når prosjektet er avsluttet, vil opptaket av intervjuet slettes, og listen som kobler informantene til de anonymiserte transkripsjonene vil også slettes. De anonymiserte

transkripsjonene og dataanalysen vil lagres på ubestemt tid, med kryptert adgangskontroll. Dette for å sikre etterprøvbarehet, arkivering for senere forskning, og gi mulighet til en eventuell oppfølgingsstudie på et senere tidspunkt.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å 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 NORD Universitet 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:

- NORD Universitet ved
  - Student Hanna Sesselja Mikalsen, [hanna.mikalsen@hotmail.com](mailto:hanna.mikalsen@hotmail.com) eller telefon 41202907.
  - Veileder Rudi Kirkhaug, [rudi.kirkhaug@uit.no](mailto:rudi.kirkhaug@uit.no) eller telefon 91194796.
- Vårt personvernombud ved NORD Universitet: Toril Irene Kringen [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
Hanna Sesselja Mikalsen  
Student, NORD Universitet

*Side 1-3 inneholder informasjon om prosjektet. Informanten beholder disse sidene.  
Side 4 inneholder samtykkeskjema. Dette signeres av informanten, og beholdes av forskeren.*

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret

- Command-teamets rolle”, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju og at dette tas opp elektronisk

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 2. desember 2019.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

# Intervjuguide for enkeltintervju ifm forskningsprosjekt ”Fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret - Command-teamets rolle”

### Problemstilling:

«Hvordan opplever Luftforsvarets Command-team sitt eget fokus på struktur og kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger?»

### Supplerende forskningsspørsmål:

- Hvordan beskriver Forsvaret og Luftforsvarets dokumenter Luftforsvarets kultur?
- Hva mener Luftforsvarets ledelse er kjennetegn ved organisasjonskulturen?
- Hvordan ønsker Luftforsvarets ledelse at kulturen skal være?

<b>Fase 1: Ramme- setting</b>  (5 min)	<b>1. Løst prat (1 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Uformell prat</li><li>- Har informanten deltatt i slike intervjuer tidligere?</li></ul> <b>2. Informasjon (2 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kort presentasjon av forsker</li><li>- Si litt om temaet for intervjuet (bakgrunn, formål)</li></ul> <b>3. Formaliteter (2 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lydopptak, forklar hvorfor og a dramatiser</li><li>- Få skriftlig samtykke fra informanten til å ta lydopptak av intervjuet</li><li>- Informer om hvorfor du tar notater, og spør om dette er i orden</li><li>- Har informanten noen spørsmål? Er noe uklart?</li><li>- Start opptak</li></ul>
<b>Fase 2: Erfaringer</b>  (5 min)	<b>4. Åpningsspørsmål: (ca. 1 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Be informanten presentere seg ved navn og grad</li></ul> <b>5. Overgangsspørsmål: (4 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- «Hva slags erfaringer har du med kultur?» Det er ofte hensiktsmessig å ta utgangspunkt i deltakernes erfaring med det temaet som skal diskuteres.</li><li>- Sjekkliste eller oppfølgingsspørsmål</li></ul>
<b>Fase 3: Fokusering</b>  (15-30 min)	<b>6. Nøkkelspørsmål: (15-30 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 3-5 nøkkelspørsmål på temaene</li><li>- Planlagte/mer generelle (oppfølgings)spørsmål fra forsker</li></ul>
<b>Fase 4: Tilbakeblikk</b>  (5 min)	<b>7. Oppsummering (ca. 5 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oppsummere funn</li><li>- Har jeg forstått deg riktig?</li><li>- Er det noe du vil legge til eller utdype?</li></ul>

<b>Fase 2-3: Spørsmål</b>		
<b>Tema</b>	<b>Tematiske spørsmål</b>	<b>Mulige oppfølgings-spørsmål</b>
Forståelse og grunnlag	Hvordan forstår du begrepet kultur?	
	Hva slags erfaring har du med kultur?	
	Mener du det er tilstrekkelige ressurser og kompetanse til å gripe tak i kulturperspektivet under omstillingene?	Hva tror du må til?
Hva mener Luftforsvarets ledelse er kjennetegn ved organisasjons-kulturen?	Hvilke verdier opplever du er sterkest blant medarbeiderne i Luftforsvaret?	
	Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på her i Luftforsvaret?	
	Hva er det man absolutt ikke kan tillate seg her i Luftforsvaret – hva er Luftforsvarets «hellige kuer»?	Hva mener du? Hvor tror du det kommer fra?
	Hvordan prioriterer dere kultur og effekten noe har på kultur, fremfor daglig drift?	Hvordan tror du det påvirker LF?
Hvordan opplever Luftforsvarets Command-team sitt eget fokus på struktur og kultur i deres arbeid for å nå omstillingenes målsettinger?	Hvordan jobber dere i Command-teamet, både strukturelt og kulturelt, for å utvikle en fremtidig funksjonell kultur?	Hvem «eier» prosessen i CT?
	Hvordan planlegges utviklingen av kulturen, og er det en sammenheng mellom den kulturelle og den strukturelle situasjonen?	
	Hvordan har dere vurdert implementeringen av OMT i forbindelse med kultur og endring?	Hva tenker du om dette?
	Tror du de strukturelle utfordringene overskygger etableringen av en fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret?	
Hvordan ønsker Luftforsvarets ledelse at kulturen skal være?	Hva ønsker du skal kjennetegne Luftforsvarets verdier og kultur?	Hvorfor?
	Forsvarets grads- og utdanningssystem endres nå over noen få år. Hvordan er planer for kulturbygging tenkt inn i dette?	Hva tenker du om dette?
	Hvilke verdier ønsker du skal stå sterkest hos de ansatte i Luftforsvaret?	
	Hvilke tanker har du om hvordan endringene/ omstillingene vil påvirke kulturen i et fremtidsperspektiv?	
	Hvordan planlegges det for å utvikle den eksisterende kulturen mot den ønskede fremtidskulturen?	Tror du LF vil lykkes i dette?

# Vedlegg 3: Forsvarets gradoversikt fra 2018



GENERALITET				OF9
				OF8
				OF7
				OF6
				OF5
				OF4
				OF3
				OF2
				OF1
				OF1
	SJØ	LUFT	HÆR	

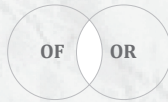
STABSOFFISER

OFFISER

## GRADSOVERSIKT

- NYE MILITÆRE DISTINKSJONER -

Likestilte, likeverdige og utfyllende kompetanseområder, men med forskjellige arbeidsoppgaver og roller. I sum skal de styrke Forsvarets operative evne.



### Helhet og taktikk

Ledelse, kommando og kontroll  
Breddekompetanse  
Helhetsforståelse  
Militærakademisk utdanning  
Sivil tilleggsutdanning

### Detaljer og teknikk

Utværende lederskap  
Dybdekompetanse innen  
definerte områder  
Erfaringsbasert kompetanse  
Fagutdanning

**SJEF I GRAD**

Sjefsmester

Sjefersjant

Sjefersjant

Innefor befatningskorps har Forsvaret innført et system der den med lavest ansettelse har en overordnet posisjon i sin enhet (f.eks. gruppe, avdeling, skvadron, fartøy, stasjon, osv.) Posisjon kalles sjefersjant i Hæren og Luftforsvaret, og sjefsmester i Sjøforsvaret. Kun ett befatning kan ha posisjonen i hver enhet, og kun personer i gradene OR 5-8 til OR 9 kan tildeles funksjonen.

Gradingsutvalget til sjefersjantene har en sjefersjant med en videregående utdanning. På løpet til sjefersjanten er ankeret over påbeholdningsvinklene byttet ut med et anker omgitt av en lanterkran.

BEFAL				OR9	
				OR8	
				OR7	
				OR6	
				OR5	
				OR5	
		SJØ	LUFT	HÆR	

↑

**KRIGSSKOLE**

AKADEMISK GRAD OG KVALIFISERINGSKURS

OR4			
OR4			
OR3			
OR2			
OR1			
OR1			
	SJØ	LUFT	HÆR

MANNSKAPS-GRADER

↑

**BEFALSSKOLE**

AKADEMISK- OG REALKOMPETANSE



