



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Helhetlig omstilling

Er Luftforsvaret gode på endringsledelse?

Kjetil T. Bakkland

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2024

Forord

Når jeg nå er ved veis ende av dette prosjektet og ser tilbake på prosessen med denne masteroppgaven, så er jeg fristet til å trekke en parallell til Paul McCartneys *The Long and winding road* fra albumet *Let it Be* fra 1970. Dette har sannelig vært en lang og krokete prosess, som til slutt har ledet fram til dette punktet. Samtidig har det vært svært lærerikt og givende. Det er slutten på et to år langt masterprogram som har vært krevende for en realist, og følelsen av å bli presset gjennom den «akademiske trakten» føles litt som å presse en firkantet kloss gjennom et rundt hull. Men, i henhold til tradisjonell militær tradisjon så har det bare vært å gjennomføre, selv om språket i oppgaven nok vil avsløre at den ikke er ført i pennen av en akademiker.

Derimot brenner jeg for ledelse, og det har i så måte vært veldig spennende å få forske på temaet. En stor takk til informantene som sa seg villige til å delta i studien. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre. Takk også til veiledere for all hjelp og tilbakemelding. Det gjorde det litt lettere for firkantklossen å komme gjennom hullet. Og ikke minst en stor takk til min bedre halvdel for uvurderlig støtte underveis. Det gjorde det mulig å komme seirende ut av kampen.

Kjetil T. Bakkland

Sarpsborg, mai 2024

Sammendrag

Det er en påstand om at det til enhver tid gjennomføres en eller annen form for omstilling i Forsvaret. Samtidig fremhever Forsvaret at personellet er deres viktigste ressurs. Kombinasjonen mellom omstilling og ivaretagelse av personellet kan være en vanskelig oppgave. Denne oppgaven har til hensikt å utforske hvorvidt Luftforsvaret praktiserer god endringsledelse, og om det eksisterer en helhetlig tilnærming som fokuserer både på organisasjonsendringene og på personellet, og dermed viser at personellet faktisk er den viktigste ressursen.

For å svare på spørsmålet har jeg basert på John P. Kotters åtte-trinnsmodell for endringsledelse som mal benyttet meg av en kvalitativ tilnærming med bruk av semistrukturerte intervju for innhenting av data. Det er tatt utgangspunkt i nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø, og informantene var tilknyttet stasjonen eller Luftforsvarsstaben med roller på ulike ledernivå eller fagforeninger.

Funnene tyder på at Luftforsvaret ikke har evnet å formidle et troverdig budskap til personellet som ble berørt av omstilling, og at prosessene i stor grad styres av behovet for å gjennomføre pålagte oppgaver. De ansatte har ikke i særlig grad følt seg sett og hørt, og forutsetningene for mottak av nytt personell på nye lokasjoner har ikke vært tilstrekkelig på plass før flytting. Det er heller ikke avdekket forsøk fra Luftforsvarets side på evaluering i etterkant for å hente lærdom fra prosessen. Dermed fremstår resultatet som at Luftforsvaret ikke har hatt et helhetlig perspektiv på endringsprosess, men derimot fokusert i større grad på selve organisasjonsendringen.

Summary

It is an assertion that at any given moment in the Norwegian Armed Forces, somewhere there is an ongoing Organization Change Process. At the same time the Armed Forces states that their employees are their most important assets. This dual focus between organizational change and employee care can prove difficult to balance. This thesis aims to explore whether the Royal Norwegian Air Force (RNoAF) practices good Change Management and a holistic approach to organizational change and personnel considerations, thereby proving that the employees are their most valuable assets.

A qualitative approach, using semi structured interviews based on John P. Kotter's eight step model has been used to collect data in this study. The case selected as basis for the study is the decommissioning of the RNoAF base Mågerø, and the interview subjects all had relations to the base itself or to the Air Force Staff, either in leadership positions or as union representatives.

The findings suggest that the employees did not find the RNoAF's narrative believable as they presented the reasons behind the decision, and that the processes were largely motivated by the need to comply to orders from higher echelon. The employees have not felt seen or heard, and the preconditions for moving to new bases were not met before the arrival of personnel. Attempts at process evaluation after the base was closed have not been identified. Thus, the result seems to be that the RNoAF has not conducted this organizational change process in a holistic manner, but rather focused primarily on the organization side of the change process.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
1.2 AVGRENSNING	3
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	3
2 Bakgrunn	4
2.1 K&V I EN NY TID	5
2.2 TIDSLINJE	7
2.3 PROSESSEN MOT NEDLEGGELSE OG FLYTTING	9
3 Teori	12
3.1 ENDRINGSLEDELSE	12
3.2 KURT LEWINS TRE-TRINNSMODELL.....	13
3.3 KOTTERS ÅTTE-TRINNSMODELL	15
3.4 LEDERSKAP KONTRA STYRING	18
3.5 KRITIKK AV TEORIENE.....	19
4 Metode	21
4.1 FORSKNINGSMETODE OG DATAINNSAMLING	21
4.2 VALG AV DELTAKERE I STUDIEN	21
4.3 BEARBEIDELSE OG ANALYSE	22
4.4 ETISKE VURDERINGER OG EGET STÅSTED	23
5 Resultater og diskusjon	25
5.1 ETABLERE EN FØLELSE AV NØDVENDIGHET	25
5.2 DANNE EN MAKTKOALISJON.....	28
5.3 SKAPE EN VISJON FOR ENDRING	31
5.4 FORMIDLE VISJONENE	34
5.5 GI ANSATTE MAKT SLIK AT DE KAN HANDLE I TRÅD MED VISJONEN	37
5.6 PLANLEGG FOR Å SKAPE HURTIGE OG SYNLIG RESULTATER	40
5.7 KONSOLIDERE ENDRINGENE SLIK AT DE UTLØSER ENDA FLERE FORANDRINGER.....	44
5.8 INSTITUSJONALISERE DE NYE HOLDNINGENE	46
6 Konklusjoner	53
6.1 HOVEDFUNN	53
6.2 FØLGER FOR TEORI OG PRAKSIS	54
6.3 SVAKHETER VED STUDIEN	55
6.4 VIDERE FORSKNING	55
7 Forkortelser	56
8 Litteraturliste	58
Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykke	1
Vedlegg B – Intervjuguide	5
Vedlegg C – Vurdering behandling personopplysninger	8

1 Innledning

Forsvaret er i konstant forandring. Kravet om effektivisering for å oppnå størst mulig operativ effekt for hver tildelte krone av forsvarsbudsjettet, samt stadig dyrere teknologiske investeringer og driftsutgifter som tar større og større del av dette budsjettet, setter Forsvaret under et stadig press for å oppnå dette. Flere budsjettoverskridelser i forsvarssektoren de siste 20 årene har også medført større krav til ressursstyring. På toppen av dette kommer også gjentatte reformer og omstillinger. Etter den "dype freden" på 90-tallet og overgangen fra et invasjonforsvar til innsatsforsvar, har Forsvaret gjennomført flere prosesser for å endre, modernisere og slanke både organisasjon og struktur. Samtidig må Forsvaret fornye våpensystemer og investere i ny teknologi. Moderne og mer avansert teknologi koster, ikke bare i anskaffelse, men er ofte dyrere å drifte enn det materialet det erstatter.

For Luftforsvaret sin del så gjør dette seg gjeldende i aller høyeste grad. Anskaffelsen av femtegenerasjons jagerflyet F-35 er et godt eksempel på dette. Her har Stortinget bevilget penger til å anskaffe de nye flyene, men det forventes at Luftforsvaret selv dekker inn de økte driftskostnadene forbundet med overgangen til den nye kampflyplattformen. Med mange relativt faste utgifter, som bygningsmasse og lønninger, er det de variable utgiftene man kan kutte i. Dette medfører kutt i trening og øving, som igjen går ut over operativ evne. Med et uttalt ønske om å flytte penger over til operativ ende, lar ikke dette seg forene. Så hvor skal man kutte for å spare inn de økte driftsutgiftene? En av løsningene har blitt å omstille organisasjonen, og kutte antall baser. Dette skal samtidig balanseres med evnen til å levere og produsere suverenitetshevdelse, for Luftforsvaret kalt luftmakt.

På 1990-tallet og videre utover 2000-tallet gikk Forsvaret gjennom flere reformer, samt to forsvarspolitiske utvalg som skulle se på fornyelse og styrking av Forsvaret. Fra år 2000 og fram til i dag har Forsvaret og Luftforsvaret blitt underlagt flere Stortingsproposisjoner og Langtidsplaner (LTP) som alle har hatt innvirkninger på basestrukturen. I forkant av disse har forsvarsets ledelse og forsvarsgrenene jobbet med forslag og innspill til Forsvarsdepartementet (FD) i forbindelse med utarbeidelse av Fagmilitært råd (FMR), og gjennom dette arbeidet innhentet informasjon fra sin organisasjon. Interne utredninger i Luftforsvaret har blitt gjennomført for å finne områder med potensiale for effektivisering og kostbesparelser. Enkelte ressurser og baser ble gjenstand for anbefaling om nedleggelse i flere FMR, og var dermed under en gjentakende eksistensiell trussel.

En av disse var Luftforsvarets stasjon Mågerø i Vestfold, heretter kalt Mågerø. Mågerø var en stasjon i Luftforsvarets Kontroll- og Varslingskjede (K&V) som driver med luftromsovervåkning og kontroll av militære fly. Mågerø var ikke bare et nasjonalt kontrollsenter, men også et Control and Reporting Centre (CRC) i NATOs kontrollkjede for luftromsovervåkning som strekker seg fra Finnmarkskysten i nord til Tyrkia i sør. 14. juni 2012 gir Stortinget sin tilslutning til *Prop. 73 S (2011–2012) Et forsvar for vår tid*, hvor det i stortingsvedtak 614 blir besluttet å legge ned Mågerø (Stortinget, 2024a).

Beslutningen innebærer at det i Norge kun vil gjenstå én CRC for å utføre denne oppgaven både nasjonalt og for NATO i norsk luftrom, nemlig CRC Sørreisa i Troms. Mågerø var flere ganger tidligere foreslått nedlagt i fagmilitære råd og stortingsproposisjoner, men hadde derimot blitt videreført i tidligere stortingsvedtak.

1.1 Problemstilling

Reform og omstilling er ofte nødvendig. Det var nødvendig for Forsvaret å omstille seg etter den kalde krigen. Det var nødvendig å omstille seg til et innsatsforsvar fremfor et invasjonforsvar på 90- og 2000-tallet. Og det er nødvendig å fortsette å se på tiltak for å effektivisere Forsvaret og sørge for at mest mulig av tildelte ressurser går i størst mulig grad til å øke operativ evne. Da det ble besluttet at Norge skulle gå for F-35 som sin nye kampflyplattform, et fly som ville bli dyrere å drifte enn forgjengeren F-16 uten at Luftforsvaret skulle tildeles et større driftsbudsjett, oppsto det ytterligere en årsak til å gjennomføre besparelser. Da tok man for seg basestrukturen til Luftforsvaret og så på muligheter for å effektivisere organisasjonen for å få mer operativ evne ut av hver krone.

Dagens sjef for Luftforsvaret, Generalmajor Rolf Folland, skrev i 2009 oppgaven *Holistic Debriefing: A Paradigm Shift in Leadership* (Folland, 2009) da han studerte ved Air Command And Staff College Air University Maxwell Air Force Base, Alabama, USA. Denne oppgaven har senere ført til innføringen av begrepet og bruken av «Helhetlig debrief» i Luftforsvaret, som er «et strukturert konsept for erfaringslæring som har til hensikt å stimulere prestasjonsutvikling og bygge team og relasjoner på individ, gruppe og organisasjons-nivå» (Sjef Luftforsvaret, 2023). Forsvaret gir gjentatte ganger uttrykk for at «Personellet er vår viktigste ressurs» (Forsvarsdepartementet, 2008), likevel ser vi i dag at personellsituasjonen i Forsvaret er kritisk veldig mange steder. Dette har blitt forsket på, og resultatene viser at det er flere grunner til dette. Omstilling og krav om flytting eller pendling er én av mange årsaker. Når det gjelder omstilling så har Forsvaret lang erfaring med dette, og det er dermed

fristende å anta at Forsvaret er gode på omstilling og endringsledelse ettersom etaten har så mye erfaring på området. Jeg ønsker derfor å ettergå dette for å se om det er tilfelle, og her kommer Helhetlig debrief inn; jeg ønsker å utforske hvorvidt Luftforsvaret også har en helhetlig tilnærming til omstilling og endringsledelse, og om Luftforsvaret gjennomfører «debrief» etter en større prosess som omstilling. Det å gjennomføre en organisasjonsendring behøver ikke utgjøre mer enn å flytte på noen firkanter på et organisasjonskart og utstede noen ordrer, men det å flytte på personellet som tilhører den berørte organisasjonen på en god måte, og med håp om samtidig å beholde personell og kompetanse underveis, krever en helhetlig tilnærming til prosessen. Som Luftforsvarets egen Håndbok i lederskap, kalt HFL 400-1, sier: «utfordringen består i å bevare helhetsbildet oppe i alle detaljene» (Henriksen & Skjevdal, 1995).

Oppgaven baserer seg derfor på følgende forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad gjennomfører Luftforsvaret omstilling med et helhetlig perspektiv?
2. I hvilken grad viser Luftforsvaret gjennom en endringsprosess at personellet er deres viktigste ressurs?

For å svare på forskningsspørsmålene vil jeg gjennomføre dybdeintervju med sentrale aktører i nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø, både lokalt fra Mågerø og fra Luftforsvarsstaben.

1.2 Avgrensning

Det er naturlig å avgrense oppgaven til tiden fra og med beslutningen om nedleggelsen ble tatt på Stortinget i juni 2012, og fram til siste avdeling forlot Mågerø ved årsskiftet 2018/2019.

1.3 Oppgavens oppbygning

I kapittel to vil jeg skissere en kort historikk for Luftforsvarets stasjon Mågerø, samt gi en tidslinje for viktige hendelser fram mot nedleggelsen. I kapittel tre beskriver jeg teorien jeg har valgt som utgangspunkt for forskningen min, mens kapittel fire beskriver metodevalget. Deretter redegjør jeg i kapittel fem for informantenes tilbakemeldinger og drøfter disse i henhold til teorien, før jeg fremsetter oppgavens konklusjon i kapittel seks.

2 Bakgrunn

Mågerø, eller Måkerøy som stasjonen het fram til 1993, ble opprinnelig bygget som et kystfort på 1930-tallet, men ble i 1947 underlagt Luftforsvaret ved opprettelsen av Mågerø som en radarstasjon. Det ble benyttet et britisk, mobilt radarsystem som på 50- og 60-tallet ble erstattet av nyere systemer som ble montert permanent, blant annet i fjellanlegg på stasjonen. På 60-tallet ble NATOs Early Warning-kjede opprettet, og CRC Mågerø ble en del av denne varslingskjeden. Datasystemet NATO Air Defence Ground Environment (NADGE) bidro til å koble CRC'ene i NATO sammen for å utveksle radar- og luftromsinformasjon på tvers av landegrensene, og på 80-tallet ble NADGE erstattet av AEGIS som blant annet også bidro til å utveksle informasjon med NATOs overvåkingsfly AWACS (Airborne Warning and Control System). Mot slutten av 90-tallet og begynnelsen på 2000-tallet ble det et behov for å oppgradere de aldrende systemene, og AEGIS Site Emulator (ASE) og Multi-AEGIS Site Emulator (MASE) ble utviklet og implementert på NATOs CRC'er (Jensen, 2006).

På slutten av 80-tallet og utover på 90-tallet ble det implementert systemer som automatiserte overføringen av radarinformasjon fra flere av radarstasjonene i nord gjennom blant annet First Ever Norwegian Radar Integration Segment (FENRIS), og disse ble dermed nedlagt som selvstendige stasjoner, og driften redusert til kun å gjelde vedlikehold av selve radaren. CRC Sørreisa, som hadde operativt ansvar for K&V i nord, mottok dermed radardata direkte, og behovet for menneskelig interaksjon for å videresende data fra disse stasjonene var ikke lenger til stede.

Den teknologiske utviklingen bidro dermed til at det var mulig å gjøre nedskjæringer i strukturen til Luftforsvaret og K&V, og med det endrede internasjonale trusselbildet på 90-tallet og reduksjonen i bevilgningene til Forsvaret i løpet av dette tiåret, var det nødvendig å se på effektiviseringstiltak. Fra 1991 til 2000 sank forsvarsbudsjettet med cirka én prosent hvert år, og i tillegg hadde det på 80-tallet oppstått et økende gap mellom oppgaver og budsjetter, og mellom drifts- og investeringsutgifter, den såkalte doble ubalanse (Børresen, 2024). Ved inngangen til 2000-tallet var det dermed et presserende behov for å redusere både antall årsverk, avdelinger og baser for å redusere dette gapet. I stortingsproposisjon 45 2001 Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005 fremkommer det at "Forsvaret befinner seg i en dyp og vedvarende strukturell krise. To grunnleggende ubalanser preger situasjonen: Forsvarets størrelse står ikke i forhold til de ressurser det blir tilført, og Forsvarets innretting er ikke egnet til å løse framtidens oppgaver" (St.prp. 45 (2000-2001), 2001). I tillegg konkluderes det med at "forsøkene på å endre og redusere Forsvarets organisasjon som følge

av utviklingen på 1990-tallet, langt på vei mislyktes. Forsvarsreformene etter den kalde krigen har ikke godt nok reflektert endringene i de krav som stilles til Forsvaret”.

Konklusjonen var klar; det var et klart behov for å rette opp den doble ubalansen og korrigere den strukturelle krisen. Men, hadde man lært av feilene fra 90-tallet slik at man ville klare å gjennomføre en god og fremtidsrettet omstilling som rettet på ubalansen?

2.1 K&V i en ny tid

På midten av 90-tallet var det fire operative CRC'er i Luftforsvarets K&V-kjede: Sørreisa, Reitan, Gråkallen og Måkerøy. I tillegg var Luftkontrollinspektoratet (LKI) og Luftforsvarets Kontroll- og Varslingsskole (LKVS) lokalisert på Kongsvinger, som i tillegg var en radarstasjon. LKI hadde tidligere på 90-tallet vært gjenstand for diskusjon da de ble bestemt flyttet fra Luftforsvarsstaben i Oslo til Kongsvinger. Dette ble derimot forsinket på grunn av endrede forutsetninger som Forsvaret ønsket avklart. I forbindelse med vurderingen av disse forutsetningene skisserer Forsvarssjefen i stortingsproposisjon 99 (1991-1992) (Forsvarsdepartementet, 1992) flere forslag for K&V fremover:

1. LKI flyttes til Kongsvinger i samsvar med Stortingets vedtak, jfr Innst S nr 90 (1990-1991).
2. Kompetansesenteret for kontroll- og varsling legges til Måkerøy. Fredsdriften ved CRC Måkerøy reduseres og Kongsvinger reduseres til radarhode.
3. Som alternativ 2, men radaren på Kongsvinger flyttes til Måkerøy og Luftfartsverkets radar på Haukåsen nettes til Luftforsvarets varslingssystem.
4. Kompetansesenteret for kontroll- og varsling legges til Kongsvinger. Kongsvinger blir CRC med redusert fredsdrift og Måkerøy reduseres til radarhode.
5. Kompetansesenteret for kontroll- og varsling legges dels til Gråkallen og dels til Sørreisa. Både Kongsvinger og Måkerøy reduseres til radarhoder. CRC Gråkallen opprettholdes som eneste CRC i Sør-Norge.

Her fremkommer for første gang forslag om å redusere eller avvikle driften på Måkerøy.

Forsvarssjefen anbefaler forslag to, og LKI ble i løpet av 1993 flyttet til Kongsvinger og Måkerøy består som CRC.

Et gjentakende tema i stortingsmeldinger og -proposisjoner utover 90-tallet er behovet for effektivisering gjennom blant annet reduiseringer i struktur og utgifter. I juni 2000 presenteres Forsvarssjefens Forsvarsstudie 2000 (FS2000) med anbefalinger for veien videre for Forsvaret. Den innledes med å påpeke at tildelte midler ikke samsvarte med de oppgaver Forsvaret var pålagt. Dermed måtte endringer til for å skape et troverdig forsvar. FS2000 skisserer et forslag til reduksjon i basestrukturen i hele Forsvaret: "For å skape et troverdig forsvar som kan løse dagens og framtidens oppgaver, anbefaler Regjeringen at Forsvarets organisasjon og struktur gjennomgår omfattende kutt. Blant annet anbefales 5 000 årsverk fjernet. Formålet er å redusere de årlige driftskostnadene med om lag 2 mrd. kroner sammenlignet med et alternativ uten omlegging. I tillegg anbefales en grunnleggende endring av Forsvarets utforming (...). Reduksjonene i Forsvarets omfang er hovedsakelig økonomisk betinget, endringene i utformingen er hovedsakelig sikkerhetspolitisk og teknologisk betinget" (Stortinget, 2001b).

I K&V ligger det også an til endringer gjennom en betydelig oppgradering av de teknologiske systemene med innføringen av NATOs nye, felles Luftkommando- og kontroll systemet Air Command and Control System (ACCS). I den nye strukturen for ACCS i Norge vil én Air control centre-Recognised air picture-Sensor fusion post (ARS) - ARS erstatter det som tidligere ble betegnet CRC, og gir utvidet kapasitet - bli finansiert av NATO, mens en eventuell ARS nummer to må finansieres nasjonalt. I tillegg legger NATO opp til mindre, deployerbare ARS-kapasiteter som skal kunne supplere statiske installasjoner ved krise og krig. Ny teknologi og ACCS åpner dermed for videre reduksjoner og driftsbesparelser (St.prp. 45 (2000-2001), 2001).

Stortingsproposisjon nr. 45 (1997-98) Om visse organisasjonsendringer mv i Forsvaret anbefalte én ARS i hver landsdel. For Nord-Norge sin del var dette CRC Sørreisa, som allerede var i gang med oppgradering og utvidelse, og ACCS skal i henhold til prognosen være operativt på Sørreisa i løpet av 2004. CRC Reitan ble som et resultat lagt ned i 1999. St.prp 45 (1997-1998) For Sør-Norge sin del anbefaler samme proposisjon at Luftbildeproduksjon og taktisk ledelse av luftoperasjonene kun vil finne sted på Mågerø. Det er ingen plan for oppgradering av Gråkallen eller Kongsvinger til ACCS.

Det er verdt å merke seg at heller ikke Luftforsvarets spisse ende, kampflyvåpenet, slipper unna effekten av innsparinger. i Stortingsproposisjon nr. 58 (1999-2000) Om Forsvarets investeringer anbefales det å ikke prioritere anskaffelse av nye kampfly som erstatning for F-16. "Det vil tjene Forsvaret best totalt sett at kampflyprosjektet ikke gjennomføres og at det satses på nye våpensystemer og roller for F-16 MLU" (Forsvarsdepartementet, 2000). I samme proposisjon

anbefales det også å terminere prosjektet som så på anskaffelsen av nye middelstunge transportfly av typen C-130J som erstatning for de eksisterende C-130H som Forsvaret anskaffet på slutten av 60-tallet.

2.2 Tidslinje

CRC Mågerø fortsetter å bli et tema i flere langtidsplaner utover 2000-tallet, som skissert i tidslinjen under:

22. juni 2000:

Forsvarssjefens Forsvarsstudie 2000 (FS2000) Sluttrapport

I forarbeidet til FS2000 står Mågerø oppført under «vurderes nærmere». Gråkallen og Kongsvinger foreslått nedlagt. Derimot står det i sluttrapporten at LKVS anbefales flyttet til Mågerø (Forsvaret, 2000).

16. februar 2001:

St.prp. nr. 45 (2000-2001), *Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005* Anbefalingen til Forsvarsdepartementet (FD) er nå at Gråkallen og Mågerø legges ned, og Kongsvinger videreføres og blir ARS nr 2.

Beregnete besparelser på 420 millioner kroner. Forutsetter frigjøring av areal på Kongsvinger i forbindelse med omorganisering av inspektorater i Luftforsvaret. Ved valg av videreføring av Gråkallen eller Mågerø i stedet for Kongsvinger, vil gevinsten reduseres med 55-70 millioner kroner (St.prp. 45 (2000-2001), 2001).

13. juni 2001:

Innstilling til Stortinget nr. 342 (2000-2001) av 8. juni 2001, vedtak 13. juni.

Vedtak 599: Gråkallen og Kongsvinger legges ned, og LKK i Sør-Norge samles på Mågerø. Med andre ord, den politiske behandlingen besluttet å velge Mågerø framfor Kongsvinger (Stortinget, 2001a).

12. mars 2004:

St.prp. nr. 42 (2003-2004), *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008*, - anbefales det at Mågerø legges ned, og at aktiviteten og ARS Sør flyttes til Rygge.

Investeringsbehovet på Rygge beregnet til ca 70 mill. kr i perioden 2005-2007. Flyttekostnadene er beregnet til ca. 20 mill. kr. Unngår også betydelige oppgraderings- og investeringsutgifter på Mågerø. Estimert årlig driftsbesparelse på ca. 15 mill. kr tilknyttet personell og redusert infrastruktur (Forsvarsdepartementet, 2004).

10. juni 2004:

Innst. S. nr. 234 (2003-2004) av 7. juni 2004, vedtak 10. juni (Stortinget, 2004).

Vedtak 426: Virksomheten ved Luftforsvarets stasjon Mågerø opprettholdes.

MERK: Kommando- og kontrollsystemet ACCS ble ikke installert på et norsk kontrollsenter i 2004 som STP 45 (1997-98) anslo. Det ble utsatt gjentatte ganger, til det til slutt ble vedtatt at Norge skulle følge flere andre NATO-nasjoner og trekke seg fra ACCS-programmet.

5. november 2007:

Forsvarssjefens forsvarsstudie 2007 (FS07) Sluttrapport (Forsvaret, 2007)

Det foreslås å legge ned CRC Mågerø og CRC Sørreisa og flytte all aktivitet innen luftovervåking og stridsledelse (LOS) - det nye begrepet for LKK – og samlokalisere det med det foreslåtte nye Fellesoperative hovedkvarteret (FOH) på Reitan.

28. mars 2008:

St.prp. nr. 48 (2007-2008) *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*

Sørreisa og Mågerø videreføres uten endringer. Videre utvikling av K&V må sees i sammenheng med implementeringen av ACCS (Forsvarsdepartementet, 2008).

19. juni 2008:

Innst. S. nr. 318 (2007-2008) av 16. juni, vedtak 19. juni.

Vedtak 584: Stortinget slutter seg til proposisjonens anbefaling til struktur i tabell 6.6 i innstillingens pkt 6.11, at CRC Sørreisa og CRC Mågerø videreføres (Stortinget, 2024b).

23. mars 2012:

Prop. 73 S (2011–2012) Et forsvar for vår tid

Kontroll- og varslingsstasjonen på Sørreisa videreføres og Mågerø legges ned.

“Med dagens teknologi og forsvarsinnretning er det ikke lenger nødvendig og kostnadseffektivt å ha flere kontroll- og varslingsstasjoner med dupliserende oppgaver. Den økte sårbarheten ved å ha én

fremfor to kontroll- og varslingsstasjoner, er akseptabel fordi redundans og seighet kan bygges inn andre steder og gjennom alliert samarbeid. Det nye luftoperasjonssenteret på Reitan vil inneha funksjonalitet for å kunne gjennomføre kontroll- og varsling ved en eventuell driftsstans på Sørreisa. (...) Tiltaket er beregnet å medføre et investeringsbehov på om lag 271 mill. kroner. Tiltaket er beregnet å gi en positiv driftseffekt på om lag 35 mill. kroner årlig, og har en beregnet positiv nåverdi på ca.177 mill. kroner i et 20-årsperspektiv.” (Forsvarsdepartementet, 2012a).

14. juni 2012:

Innst. 388 S (2011-2012) av 7. juni, vedtak 14. juni.

Vedtak 614: Mågerø legges ned (Stortinget, 2012).

2.3 Prosessen mot nedleggelse og flytting

29. juni 2012:

Iverksettingsbrev for langtidsperioden 2013-2016 (IVB/LTP 2013-2016).

Tiltak gjennomføres snarest, og senest innen utgangen av 2016. (s. 86 IVB LTP (2013-2016)). En så tidlig nedlegging av Mågerø som mulig skal tilstrebes. Flytting av LKVS til Sørreisa og etablering av NAOC på Reitan vil gi en samlet positiv driftseffekt. Estimert investeringsbehov på ca 273 mill. 2012-kroner (s. 91 IVB LTP (2013-2016)).

22. januar 2013:

Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2013-2016 gir Luftforsvaret oppdraget med å iverksette tiltak i henhold til IVB/LTP 2013-2016.

17. desember 2013:

GILs virksomhetsplan 2014-2017 (B)

Avvikle CRC Mågerø og legge ned 130 luftving innen utgangen av 2016. Overføre “personell fra operativ, teknisk og basestøttevirksomhet fra Mågerø til NAOC/Reitan og Sørreisa slik at operativ evne for Luftkontroll- og varslingssystemet (LKV-systemet) videreføres med ambisjonsnivå som for 2012, og at systemet i størst mulig grad opprettholder kompetansen” (Luftforsvaret, 2013b).

2. juli 2014:

GILs gjennomføringsplan for omstilling av Luftforsvaret 2015-2025.

GIL definerer sitt mål med omstillingen av Luftforsvaret, som er å “skape et enda bedre Luftforsvar gjennom kraftsamling og utvikling av robuste kompetansemiljøer, samt frigjøring av ressurser som gir grunnlag for å drifte moderne våpen og systemer”, og fortsetter med å si at for å kunne drifte Luftforsvaret på en rasjonell måte i framtiden er omstilling en forutsetning (Luftforsvaret, 2014).

6. oktober 2014:

Helhetlig anbefaling EBA for Luftforsvaret på Reitan, skriv fra FST til FD (Forsvarsstaben, 2014).

5. januar 2015:

Anmodning om beslutning vedrørende “Helhetlig anbefaling EBA for Luftforsvaret på Reitan”, skriv fra LOI til FST.

Forsvaret har “utfordringer med EBA-kostnadene knyttet til etableringen av Luftforsvaret på Reitan”, og etablering av ARS-redundans på Ørland i eksisterende mobil containerløsning, Air Control Unit (ACU), “innebærer en kostnadsreduksjon for Luftforsvaret og Forsvaret sett i et EBA- og materiellinvesteringsperspektiv” (Luftforsvaret, 2015).

25. juni 2015:

IVB 2013-2016, PET 18, pkt 4.7.3.8, 4.7.3.9, 4.7.3.10, 4.7.3.11 (Forsvarsdepartementet, 2015).

«130 luftving skal legges ned, og virksomheten skal flyttes til hhv. Reitan og Sørreisa. Innretning og lokalisering av Luftforsvarets programmeringssenter (PS) skal vurderes. (...) Forsvaret avgjør hvor eventuell restaktivitet ved Mågerø etter 2016 blir organisatorisk underlagt.»

9. juni 2016:

Markering av nedleggelsen av 130 Luftving med flagghal på Mågerø.

1. august 2016:

Noen stillinger blir overført fra OPS skvadronen på Mågerø til 131 Luftving, og ca 10 personer flytter til Sørreisa som følge av beordring. ARE/TACS blir opprettet, og består av resterende personell fra OPS skvadronen.

20. desember 2016:

IVB 2017-2020, pkt. 3.1.3.2.6.2 + 3.2.3.2.4 (Forsvarsdepartementet, 2016)

«Etabler en videreutviklet og mobil luftkontrollenhet som i perioder skal kunne overta for Sørreisa. Arbeidet videreføres på Rygge ved flyttingen av programmeringssenteret og deretter skal ARE/TACS flyttes dit det er mest kosteffektivt for Forsvaret.»

«Flytt programmeringssenteret fra Mågerø til Rygge snarest og innen utgangen av 2017. Legg ned Luftforsvarets virksomhet på Mågerø og utranger basen innen utgangen av 2017.»

1. august 2017:

ARE/TACS flyttes til Ørland, får kontorer i midlertidig bygningsmasse, og utfører operativ tjeneste i containerløsningen ACU.

Desember 2018 – januar 2019:

Siste gjenværende avdeling på Mågerø, Luftforsvarets Programmeringssenteret, flytter til Rygge.

3 Teori

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget jeg har tatt utgangspunkt i ved gjennomførelsen av denne studien. De neste delkapitlene vil ta for seg begrepet endringsledelse, beskrive de valgte teoriene, og til slutt beskrive hvordan de er anvendt i dette prosjektet.

3.1 Endringsledelse

Endringsledelse dreier seg om de handlingene som utføres for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring (Jacobsen, 2018). Mange faktorer skal tilfredsstilles for at en organisasjonsendring skal bli vellykket. Man må først identifisere behovet for endring og analysere hvordan endringene vil påvirke organisasjonen og de ansatte. Man må utvikle en plan for hvordan endringene skal gjennomføres, og sørge for at alle parter forstår hva som forventes av dem og hvordan endringene vil påvirke organisasjonen. Så må man sørge for at de ansatte føler seg ivaretatt, og at de får hjelp til å tilpasse seg endringene. Gjennomføringen må koordineres og skje i henhold til den kommuniserte planen. Gjennom hele prosessen må man foreta fortløpende evalueringer for å identifisere eventuelle problemer og gjøre nødvendige tiltak for å oppnå den ønskede effekten. Den menneskelige faktoren i denne miksen er kanskje den mest krevende, da de fleste av oss trives med det etablerte og har vanskelig for å akseptere og tilpasse oss endringer.

Også Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden for 2013–2016, pkt 3.3.2, har en beskrivelse av endringsledelse: «God ledelse og organisering i endringsprosesser, løpende utvikling og effektivisering av organisasjoner er en betingelse for å realisere gevinster og sikre fremdrift i effektiviseringsarbeidet. Kommunikasjon av mål, retning og de resultater som oppnås, er viktig for å motivere og skape engasjement. Ledere har et stort ansvar som rollemodeller og kulturbærere i å utvikle en organisasjonskultur som er preget av gode holdninger og endringsvilje i hele sektoren. Det forventes at ledere, som en konsekvens av det overordnede arbeidet med kontinuerlig fornying og gevinstrealisering, forstår og innehar ferdigheter i håndtering av større og mindre endringer i egen organisasjon, herunder rettidig involvering av alt berørt personell. Det skal legges vekt på endringsledelse og hensiktsmessig gjennomføring av omstillingsarbeid som kriterium for rekruttering, evaluering og videreutvikling av både ledere og medarbeidere i sektoren.» (Forsvarsdepartementet, 2012b)

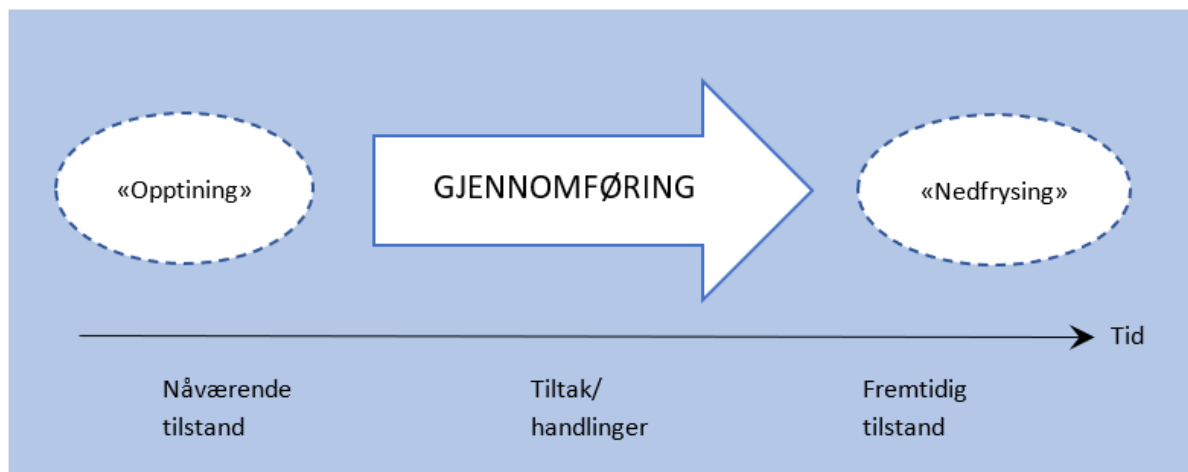
Det kan være ulike måter for å tilrettelegge en endring for de ansatte for å gjøre omstillingen lettere å gjennomføre. Man kan formidle behovet for endringen på en slik måte at de ansatte forstår at det ikke er noen vei utenom, inkludere dem i prosessene slik at de føler seg delaktig i og i kontroll av sin egen skjebne, og man kan benytte ulike belønningsordninger som motivasjon. Samtidig er det langt fra alle slike prosesser som fokuserer på personellet. Det eksisterer to grunnleggende forskjellige endringsstrategier, strategi E og O, hvor strategi E (Economic), den "harde" tilnærmingen, står for økt økonomisk verdi og har fokus på formelle strukturer og systemer. Strategi O (Organisation), den "myke" tilnærmingen, står for organisasjon og har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser med fokus på utvikling av kultur for å skape stort engasjement (Jacobsen, 2018). Nitin Nohria og Michael Beer, som presenterte teorien om endringsstrategier i 2000, sier om strategi E at "aksjonærverdi er den eneste legitime måten å måle bedriftens suksess på. Endringer innebærer vanligvis tung bruk av økonomiske insentiver, drastiske oppsigelser, nedbemanning og omstrukturering". Videre sier de at "ledere som tilhører Teori O tror at hvis de kun fokuserer på verdien av aksjene sine, kan det skade organisasjonene deres", og at "de fleste selskaper vi har studert har brukt en blanding av begge. Men altfor ofte forsøker ledere å anvende teoriene E og O samtidig uten å løse de iboende spenningene mellom dem" (Nohria & Beer, 2000). På grunn av den iboende forskjellen mellom disse to endringsstrategiene, er det med andre ord vanskelig å kombinere dem i skjønn forening.

3.2 Kurt Lewins tre-trinnsmodell

Kurt Lewins tre-trinnsmodell for endringsledelse er primært organisasjonsrettet og menneskeorientert. Den har fokus på hvordan organisasjoner kan håndtere endringer og hvordan enkeltpersoner i organisasjonen reagerer på og tilpasser seg disse endringene. Modellen ble først beskrevet i hans verk "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change" fra 1947 (Lewin, 1947), og har blitt en referanse innen feltene organisasjonsendring og ledelse. De tre fasene er

1. Unfreeze - Opptining
2. Change - Endring/gjennomføring
3. Freeze - Forankring/nedfrysing

Fasene kan også fremstilles på denne måten, som vist i figur 3.1.



Figur 3.1 - Lewins tretrinnsmodell for endring, (Jacobsen, 2018)

Opptining:

Dette stadiet involverer å bryte ned eksisterende strukturer og vaner, og å skape en forståelse av nødvendigheten av endring og et ønske om å utforske nye muligheter. Lewin sammenligner denne fasen med is som tiner, hvor isen representerer nåsituasjonen, og tiningen representerer behovet for å endre.

Endring/gjennomføring:

Dette stadiet innebærer implementeringen av den faktiske endringen. Dette kan være en utfordrende periode preget av usikkerhet, motstand og konflikter. Lewin fremhever at det er viktig å støtte og veilede enkeltpersoner gjennom denne overgangsperioden for å redusere motstand, og for å sikre en jevn overgang.

Forankring/nedfrysing:

Dette stadiet handler om å forankre den nye tilstanden - de nye praksisene og verdiene - som er oppnådd gjennom endringene. Lewin sammenligner denne fasen med å fryse vannet til is igjen, som betyr å gjøre endringene til en permanent del av organisasjonskulturen.

I hvert enkelt av de tre stegene vil det være nødvendig å gjennomføre et nummer av handlinger og tiltak, og modellen er dermed en kraftig forenkling av hele prosessen. I så måte er John P. Kotters åtte-trinnsmodell noe mer utfyllende da den inneholder flere steg enn Lewins.

3.3 Kotters åtte-trinnsmodell

John P. Kotter skrev i 1995 artikkelen “Leading Change - Why Transformation Efforts Fail” hvor han presenterer “åtte steg for vellykket endring” (Kotter, 1995). Kotters åtte-trinnsmodell må i hovedsak plasseres innenfor Strategi E, samtidig som elementer fra stegene kan plasseres nærmere Strategi O (Jacobsen, 2018).

Ett år etter artikkelen utga Kotter boken “Leading Change” som bygger videre på artikkelen. Han fremhever at han ønsker å “vise hvordan en rent ledelsesmessig tankegang uunngåelig mislykkes, uavhengig av kvaliteten på personene som er involvert” (Kotter, 1996). Ut fra utallige erfaringer med firmaer og omstillinger gjennom mange år, identifiserte Kotter åtte overordnede feil som mange firma og ledere gjorde. Dette ledet ham til å formulere de åtte stegene for å oppnå en vellykket endringsprosess:

	De åtte feilene	De åtte trinnene
1.	Tillate for mye tilfredshet/likegyldighet	Etablere en følelse av nødvendighet
2.	Å ikke klare å danne en tilstrekkelig sterk styrende koalisjon	Danne en maktkoalisjon
3.	Undervurdere kraften av en visjon	Skape en visjon for endring
4.	Underkommunikasjon av visjonen med en faktor på 10 (100 eller til og med 1000)	Formidle visjonene
5.	Tillate at hindringer blokkerer de nye visjonene	Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen
6.	Å ikke klare å skape kortsiktige seire	Planlegge for å skape hurtige og synlig resultater
7.	Å erklære seier for tidlig	Konsolidere endringene slik at de utløser enda flere forandringer
8.	Å unnlate å grundig forankre endringer i bedriftskulturen	Institusjonalisere de nye holdningene

Trinn 1 - Etablere en følelse av nødvendighet*:

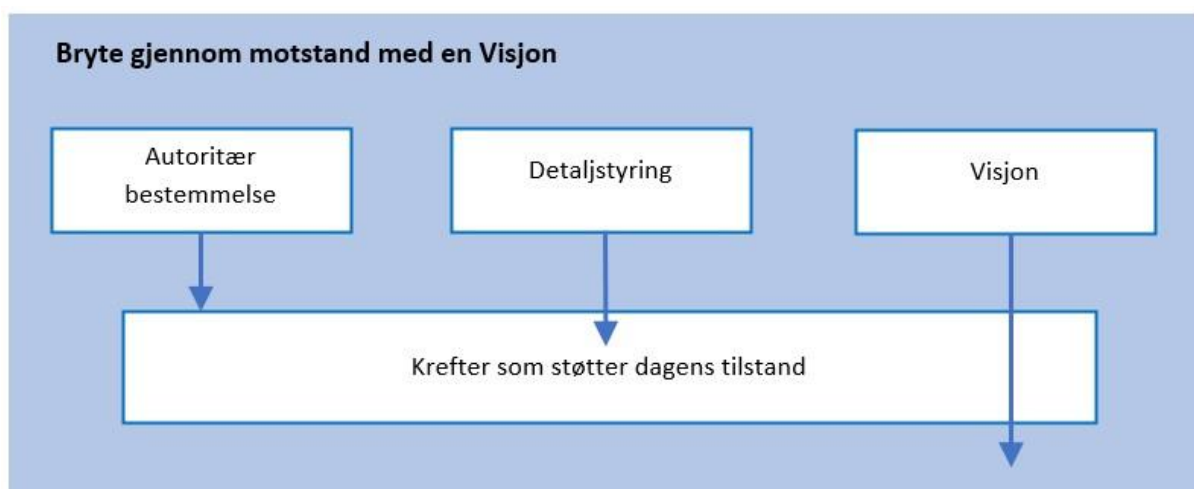
Forandring er vanskelig. Det kan smerte. Derfor er det viktig at de involverte skjønner og forstår behovet for forandringen. Mange er fornøyd med tingenes tilstand, og vil dermed ikke bidra til endringen ettersom det rokker ved det etablerte. Dermed er det kritisk å formidle en følelse av nødvendighet.

Trinn 2 - Danne en maktkoalisjon*:

Til tross for mange eksempler på store ledere som forbindes med store, suksessfulle snuoperasjoner i industri og forretningsliv, er det farlig å tro at enkeltpersoner kan klare å gjennomføre større endringer på egen hånd. Ingen enkeltperson vil alene klare å gjennomføre alle prosesser forbundet med en omstilling. Det kreves en sterk arbeidsgruppe med riktig sammensetning av kompetanse, tillit, visjon og myndighet.

Trinn 3 - Skape en visjon for endring*:

“I en endringsprosess tjener en god visjon tre viktige formål. For det første forenkler den hundrevis eller tusenvis av mer detaljerte beslutninger ved å klargjøre den generelle retningen for endring. For det andre motiverer den mennesker til å handle i riktig retning, selv om de første stegene kan være personlig smertefulle. For det tredje hjelper den med å koordinere handlingene til ulike mennesker, selv tusenvis av enkeltpersoner, på en bemerkelsesverdig rask og effektiv måte” (Kotter, 1996).



Figur 3.2 - Bryte gjennom motstand med en Visjon (Kotter, 1996)

Trinn 4 - Formidle visjonene*:

En god visjon kan fungere bra selv om det bare er noen få nøkkelpersoner som forstår den. Men den virkelige kraften i en god visjon kommer kun til sin rett når flesteparten av de involverte partene har en felles forståelse av endringens årsak og mål. Forslag til tiltak for å formidle visjonen inkluderer

- Hold det enkelt
- Bruk metaforer og eksempler
- Bruk mange forskjellige fora
- Gjenta, gjenta, gjenta
- Led gjennom eksempel
- Adresser og forklar manglende samsvar
- Lytt og bli hørt

Trinn 5 - Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen*:

Trinn fem er ment å myndiggjøre en størst mulig andel til å bidra til å gjennomføre visjonen ved å fjerne eventuelle hindringer underveis, det være seg organisatoriske, systemmessige eller personlige utfordringer.

Trinn 6 - Planlegge for å skape hurtige og synlig resultater*:

Store endringer tar tid. Arkitektene bak endringene og deres mest ivrige følgere vil stå løpet ut. Men de fleste vil forvente å se overbevisende resultater som beviser at forandringen er riktig og lønnsom. Og de største motstanderne vil kreve utvetydige bevis. Å drive en endringsprosess uten tanke for kortsiktige resultater er med andre ord risikabelt. Det må planlegges og tilrettelegges.

Trinn 7 - Konsolidere endringene slik at de utløser enda flere forandringer*:

Mange ting kan bidra til å redusere fokus og vilje til å jobbe mot visjonen. Dersom følelsen av nødvendighet forsvinner, og flere mister troen på visjonen, kan det være kritisk for endringsprosessen. Selv om man tidlig i prosessen klarte å formidle årsak og nødvendighet, vil motstanden lure under overflaten og bare vente på å slå ut i full blomst.

Trinn 8 - Institusjonalisere de nye holdningene*:

Når endringsprosessen er gjennomført med suksess, er det ikke over av den grunn. Lærdommer gjort underveis må dokumenteres og implementeres, evalueringer av resultatet gjennomføres, og kulturendringer må forankres. Det er et mye brukt prinsipp i forbindelse med evaluering og debrief som heter "Lessons learned". Derimot er ofte praksis at man identifiserer læringspunkter, men feiler

i det å faktisk gjennomføre noen reell endring, slik at praksis dessverre bare blir “Lessons identified” i stedet.

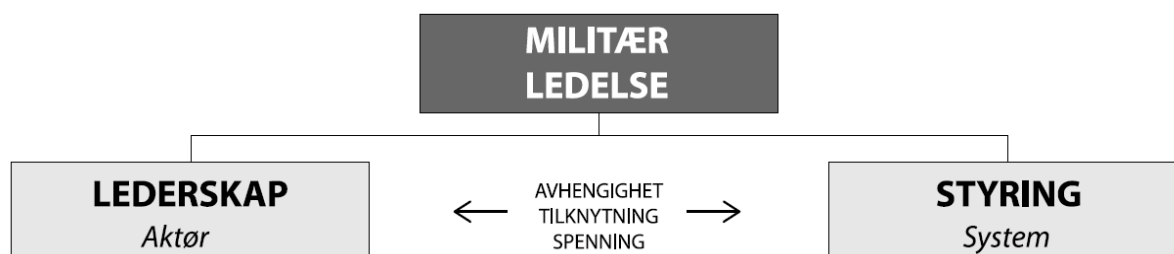
*) Åtte-trinnsmodellen med forklaringer er hentet fra “Leading Change”, John P. Kotter, 1996

3.4 Lederskap kontra styring

Kotter påpeker viktigheten av at man gjennomfører alle trinnene i modellen i riktig rekkefølge, og advarer mot konsekvensene av å hoppe over trinn i håp om å spare tid. Dette vil mest sannsynlig føre til at alle involverte parter ikke vil bidra til prosessen, og det vil bli vanskelig eller umulig å gjennomføre den. Derimot vil det være nødvendig å gå tilbake til og gjenta steg gjennom endringsforløpet for å opprettholde forståelse og motivasjon.

En annen faktor er å forstå forskjellen på “Management” og “Leadership”. For Forsvaret sin del kan vi oversette management og leadership med styring og lederskap. Kotter beskriver styring (management) som en samling prosesser som sørger for at den kompliserte miksen av personell og bedriftssystemer fungerer som de skal. Sentrale oppgaver i denne sammenheng er budsjettering, organisering, bemanning, kontroller, og problemløsning. Lederskap (leadership), derimot, er evnen til å tilpasse bedriften eller organisasjonen til endrede omstendigheter, fremsetter visjoner, og inspirerer de ansatte til handling tross vanskeligheter. Etter Kotters erfaring krever en vellykket endringsprosess hele 70 til 90 prosent lederskap, og bare 10 til 30 prosent styring. Til tross for dette sier han at de fleste organisasjoner ser på endringsledelse som en styrings-oppgave.

Forsvarets grunnsyn på ledelse fremsetter disse to begrepene som summen av militær ledelse:



Figur 3.3 - Forsvarets definisjon på militær ledelse

Forsvaret er “en del av statsforvaltningen, bundet av sivile forvaltningsprinsipper og regler for styring av offentlig virksomhet med arbeidsgiveransvar og krav til forsvarlig forvaltning. (...) Forskjellen mellom lederskap og styring kan forstås ved å se lederskap som personorientert, og styring som systemorientert. (...) Et viktig poeng er at både lederskap og styring er nødvendig for å etablere effektive ledelsesprosesser som skaper god ressursutnyttelse og kampkraft” (Forsvaret, 2020). Ladegård og Valbo beskriver også styring og ledelse som ulike sider ved en felles problemstilling, og behovet for å koordinere organisert virksomhet, og å gi den retning og momentum mot organisasjonens felles mål (Ladegård & Valbo, 2010). Det er med andre ord nødvendig å kombinere lederskap og styring, men samtidig kritisk å finne den riktige balansen mellom disse for å oppnå riktig effekt.

I Håndbok i lederskap for Luftforsvaret fra 1995, under kapittelet *Utvikling og omstilling*, er det et eget avsnitt som omhandler forandringsledelse, som fremsetter noen krav til forandringslederen (Henriksen & Skjevdal, 1995). Her ser vi flere likhetstrekk mellom disse kravene og Kotters åtte steg:

- Gå foran og vise vei
- Tilrettelegge
- Utløse engasjement og initiativ
- Skape trygghet og tillit
- Være ærlig, åpen og direkte
- Stille krav til medarbeiderne
- Arbeide mål- og resultatrettet
- Delegere og gi handlefrihet
- Skape klima og kultur for omstilling
- Samarbeide konstruktivt med de ansatte og deres organisasjoner

3.5 Kritikk av teoriene

Selv om mange organisasjoner har hatt suksess med å implementere Kotters modell, har andre foretrukket å bruke tilpassede eller alternative tilnærminger basert på deres spesifikke behov og kontekst. Åtte-trinnsmodellen har høstet kritikk for blant annet å se på de ansatte som motstandere, at den ikke tar hensyn til etikk eller politikk, sitt overdrevne fokus på de lineære trinnene, ikke vurderer organisasjonens historie, for stor vekt på lederen og lederkommunikasjon og tar ikke høyde for kulturelle sammenhenger (Hughes, 2016). Andre mangler som blir trukket frem er fokuset på

lederen som endringsdriver uten hensyn til økonomiske aspekter, at modellen er for lineær og låst (Bucciarelli, 2015), at den ikke tar hensyn til de personlige omveltningene, og at maktkoalisjonen kun dreier seg om organisasjonens ledelse og dermed skaper en toppstyrt endringsprosess (Warrilow, 2024). Dette er gode poeng å vurdere i anvendelsen av Kotters modell, men gir ikke i seg selv grunnlag for å unnlate å bruke modellen da den er en anerkjent og velprøvd metode for endringsledelse.

4 Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av forskningsmetode og fordeler og ulemper ved denne.

Deretter går jeg gjennom valg av informanter, innsamlingen av data, og hvordan disse dataene så ble analysert. Til slutt tar jeg for meg min egen relasjon til prosjektet, og forskningsetiske vurderinger knyttet til det.

4.1 Forskningsmetode og datainnsamling

Forskningsbasert kunnskap er basert på at vi stiller spørsmål på en bestemt måte, at det er mulig å hente inn informasjon som kan gi oss svar, og at dette konfronteres med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Valg av metode må derfor være den som gir oss best grunnlag for å kunne si noe fornuftig om virkeligheten. I denne studien har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ tilnærming, hvor jeg har brukt nedleggelsen av Mågerø som utgangspunkt for en casestudie på endringsledelse i Luftforsvaret. Jeg har videre valgt å tilnærme meg casestudien primært ved å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju med sentrale aktører i prosessene, med andre ord et intensivt design. Dette medfører også en hermeneutisk tilnærming, hvor fokuset er å tolke meningsinnholdet i ytringene som avdekkes gjennom intervjuene (Busch, 2013). Dataene er subjektive opplevelser som kan oppfylle den kvalitative forskningens mål om å fortelle hvordan virkeligheten oppfattes (Nyeng, 2012). I tillegg til dybdeintervju vil jeg gjennomføre søk i relevant kildemateriell som fagmilitære råd, Stortingsproposisjoner, -innstillinger og -vedtak, iverksettelsesbrev, virksomhetsplaner i Forsvaret for også å skape en forståelse for bakgrunnen for gjennomføring av organisasjonsendringen. Ved å nærme meg empirien gjennom intervjuobjektenees øyne, uten noen forhåndsbestemt hypotese eller teori, har oppgaven en induktiv karakter (Busch, 2013). Samtidig presiserer Nyeng at det er viktig å ta i betraktning at tolkninger ikke gir endelige svar. Selv om informantene gir klart uttrykk for sine meninger om hva som har skjedd, vil det være deres subjektive oppfatning og mening. Dermed er det viktig å opprettholde et objektivt blikk på dataene, uten å konkludere kun basert på personlige erfaringer innenfor det som kan være en begrenset forståelse for helheten.

4.2 Valg av deltakere i studien

For å få størst mulig grad av validitet på dataene som samles inn gjennom intervju har jeg plukket ut informanter som på ulike måter har hatt sentrale roller i prosessen med nedleggelsen av Mågerø.

Utvalget består av personer fra Luftforsvarsstaben, lokale ledere på Mågerø og tillitsvalgte. Samlet sitter de på inngående kjennskap til hele prosessen med nedleggelsen, fra beslutningen ble tatt til siste avdeling forlot stasjonen. Til sammen har fem objekter blitt intervjuet. Flere kandidater ble invitert til å delta, men flere valgte enten å avstå fra å delta eller ikke å svare. Derimot sammenfaller svarene fra alle fem i så stor grad at det antas at flere intervjuobjekter sannsynligvis ikke ville tilført noen ny eller avvikende data. Intervjuene hadde en varighet på mellom 75 og 120 minutter.

4.3 Bearbeidelse og analyse

Kvalitativ analyse dreier seg delvis om å redusere tekster til mindre bestanddeler, så å binde disse elementene sammen, for så å forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes (Jacobsen, 2015). Jeg følger fremgangsmåten beskrevet av Dag Ingvar Jacobsen i boken *Hvordan gjøre undersøkelser?* fra 2015, som angir fire steg i denne prosessen; nemlig

- Dokumentere
- Utforske
- Systematisere og kategorisere
- Sammenbinde

Dokumenteringsfasen består av å transkribere og renskrive opptak og notater. Deretter, i Utforskningsfasen, utforskes innholdet av dataene på leting etter forhold som «trer fram». I den tredje fasen, systematisere og kategorisere, deles teksten inn i ulike kategorier og grupperes. Etersom jeg har valgt John P. Kotters 8-trinnsmodell som teoretisk grunnlag for studien, gir denne umiddelbart en måte å gruppere dataene på. Ved å samle alle relevante svar fra alle informantene som ble identifisert i forrige trinn i et regneark, kategorisert under hvert sitt punkt fra 8-trinnsmodell, samlet jeg all data som omhandlet samme spørsmål på ett sted. Dette gjorde det mulig å analysere dataene samlet. Som leder til det siste punktet, nemlig Sammenbinde. Her trekker man opp sammenhenger og ser om ting henger sammen og eventuelt påvirker hverandre. Som allerede nevnt var alle informantene veldig samstemte, og det var klare sammenhenger i dataene på tvers av informanter.

4.4 Etiske vurderinger og eget ståsted

Forskning skal følge etiske prinsipper som ivaretar integritet og personlige rettigheter. «Forskeren har plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes» (Jacobsen, 2015). Det er også krav til at all deltagelse er frivillig, at alle intervjuobjekter har gitt informert samtykke, samt krav til riktig presentasjon av data.

Kravet om å vurdere hvordan forskningen vil oppfattes gjør seg spesielt gjeldende for denne oppgaven, hvor intervjuobjektene kommer fra et relativt lite fagmiljø, og hvor det kan være mulig å forstå hvem informantene er dersom man har jobbet med dem. For å bøyte på dette har jeg endret noe av ordlyden fra transkripsjonen for å unngå særegne talemåter og uttrykk som kunne medvirke til å gjenkjenne personene. Med andre ord, teksten er «bokmålfisert». For å oppfylle kravet om riktig presentasjon og gjengivelse av intervjuobjektene faktiske meninger har alle fått tilsendt de sitatene som er gjengitt med referanse til dem for gjennomlesing og godkjenning. Sitatene har deretter blitt oppdatert der det har vært ønske om korrigeringer. Dermed har informasjonen gjengitt her blitt verifisert før ferdigstilling.

Så litt om valget om å ta utgangspunkt i nedleggelsen av Mågerø som utgangspunkt for denne casestudien; dette skyldes blant annet at jeg selv jobbet på stasjonen i 20 år før egen underavdeling ble den siste til å forlate stasjonen ved utgangen av 2018. Dette medfører at jeg var personlig berørt av nedleggelsen, selv om jeg av familiære årsaker flere år tidligere flyttet fra Vestfold til Østfold og pendlet til Mågerø de siste årene. Jeg hadde følgelig et noe mer distansert forhold til prosessen enn mange av mine kolleger, ja til og med positivt forhold til det, ettersom flyttingen resulterte i at pendlertilværelsen opphørte. Samtidig opplevde jeg at det var mye frustrasjon på Mågerø i de årene det tok fra vedtaket ble fattet til de enkelte avdelingene flyttet og stasjonen til slutt ble stengt. Og til tross for informasjonsdeling fra ledelsen, så vil det være aspekter ved prosessen som de ansatte ikke har innsikt i. Dermed ønsket jeg å forske på spørsmålene fremsatt i kap 1.1 for å se hvordan Luftforsvaret praktiserer endringsledelse.

Det er fordeler og ulemper med å forske på en avdeling man selv har tilhørt. Fordelen er at man kjenner organisasjonen og de interne forhold som gjør at man lettere kan forstå og relatere seg til de informantene som har erfaring derfra. Ulempen er at man må vokte seg for forutinntatthet og raske konklusjoner. Det har derfor vært et fokus under hele prosessen på å forholde meg upartisk til informantene og informasjonen de deler, og å la dem presentere deres erfaringer uten noen form for

styring eller manipulasjon. Jeg har også helt bevisst unnlatt å referere i særlig grad til Programmeringssenteret som avdeling i arbeidet med oppgaven ettersom det var avdelingen jeg jobbet på i hele perioden som dekkes her, i et forsøk på å distansere meg til oppgavens problemstilling.

5 Resultater og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn basert på datagrunnlaget som er innhentet gjennom de semistrukturerte intervjuene med personellet som var involvert i prosessen med gjennomføringen av nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø. Med utgangspunkt i Kotters åtte-trinnsmodell vil kapittelet bli delt inn i åtte avsnitt som samsvarer med hvert av trinnene i modellen.

5.1 Etablere en følelse av nødvendighet

Bakgrunnen for å legge ned Luftforsvarets stasjon Mågerø bunner som beskrevet i kapittel 2 ut i det politisk styrte stortingsvedtaket fra 2012 (Stortinget, 2012) om å legge ned blant annet basene Bodø og Mågerø. Som for alle slike vedtak har det forut for selve beslutningen pågått en større jobb i Forsvaret og i Forsvarsdepartementet for å utrede behov, alternativer og ulike konsekvenser av mulige løsninger. Med tanke på involveringen i denne prosessen i forkant kommenterer informant 4 følgende:

“Kotters modell sier jo noe om hvordan omstillingsprosesser skal gjennomføres. Problemet var bare at den modellen som Forsvaret bruker passer jo ikke til dette. Fordi når man lager stortingsproposisjon, eller når man lager langtidsplanen, så er det en veldig lukket prosess. Hvor luftvingene i begrenset grad ble tatt med på det som jeg kaller helhetsplan. Man ble bedt om å lage innspill, som så gikk til FST og departementet, slik at det var veldig vanskelig å få en forståelse av hva som foregikk.” (I4)

Daværende Forsvarsminister Grete Faremo sa i forsvarsministerens årlige tale til Oslo Militære Samfund (OMS) 10. januar 2011 at Luftforsvarets basestruktur var for stor og for dårlig tilpasset morgendagens behov (VG, 2011). Dermed kan det virke som at dette var noe av inngangsverdien til arbeidet med Langtidsplanen (LTP) for 2013-2016 forut for stortingsvedtaket i 2012. Kravet om å redusere størrelse og basestruktur fremheves da også av alle informantene som årsaken til nedleggelsen:

“Beslutningen ble tatt i lys av og basert på Norge og hele Nord-Europas sikkerhetspolitiske forståelse. Dette var et styrt opplegg som var basert ikke på fagmilitært, men på økonomisk styring.” (I1)

“Det var skapt en forestilling om at vi måtte redusere antall tjenestesteder i Luftforsvaret. Det handlet ikke om det faglige eller hva det nødvendigvis var behov for. Luftforsvarets behov ble ikke dekket av den nåværende strukturen, vi hadde en historisk arv, og det ble pekt på at anleggene var uforholdsmessig dyre i drift. Så økonomiperspektivet var en ting som ble pekt på fra høyeste nivå. Det ble pekt på at basestrukturen var overmoden for reform. Årsaken til beslutningen handler litt om den teknologiske muligheten for å løse oppdraget hvor som helst fra.” (12)

“Primært så var det økonomi, Luftforsvaret hadde alt for mange stasjoner, så det var for å spare penger og for å effektivisere Luftforsvaret. Og så var det også i forhold til F-35. Det var at de måtte spare penger til å dekke det.” (13)

“Hele hensikten med dette var å få ned størrelsen på Luftforsvaret. Antall stasjoner, ledelse, og så videre, fordi man mente vi hadde for mange baser.” (14)

“Innsparing av driftsmidler for Luftforsvaret, herunder redusert basestruktur. Det var en tid hvor det var innsparing.” (15)

I tillegg peker flere informanter også her på økonomien, og behovet for å kutte i driftsutgifter for å forberede seg på innfasingen av kampflyet F-35 som det var bestemt å gå til anskaffelse av (Forsvarsdepartementet, 2012a). Den forsvarspolitiske situasjonen i Europa trekkes også fram som et argument, noe som stemmer godt overens med Faremos utsagn i sin tale til OMS hvor hun ga uttrykk for at kritikken mot regjeringens planer var preget av kald krig-tenkning. Norge var ikke alene om en slik tankegang på denne tiden, og der og da var det lite som tilsa at vi omtrent ti år senere skulle oppleve omstendigheter som skulle snu opp ned på den mentaliteten. Så til tross for Forsvarets ønsker om mer midler, var nedskaleringen i tråd med trenden i Europa og konsekvensen av å være midt inne i den «dype freden» etter Sovjetunionens fall på tidlig 90-tallet.

Når Regjeringen og Stortinget tar beslutninger som påvirker folks liv i så stor grad som det gjør når arbeidsplassen blir bestemt nedlagt eller flyttet, så vil det naturligvis medføre misnøye og motstand. Dag Ingvar Jacobsen beskriver hvordan forskning på reaksjoner på endringsinitiativer deles mellom oppslutning om endring på den ene siden og motstand mot endring på den andre (Jacobsen, 2018). Ifølge Jacobsen kan årsakene til oppslutning om endring være at man har en positiv opplevelse av

endringen, pliktfølelse, eller fordi man føler man ikke har noe valg. Årsaker for motstand kan være likegyldighet, negative synspunkter på endringen og faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder, frykt for ekstraarbeid, eller at man stiller seg kritisk til behovet for endringen. I kapittel 3 ble strategi E og O beskrevet, hvor strategi E gjerne har en topp-til-bunn tilnærming, mens O er mer orientert fra bunn til topp. Strategi E er også økonomisk eller finansielt innrettet, og tilbakemeldingene fra informantene tyder på at beslutningen i stor grad var styrt av økonomiske hensikter. En topp-til-bunn tilnærming, basert på økonomiske årsaker, setter høye krav til måten budskapet blir formidlet på til de som blir berørt av endringen, for å redusere risikoen for motstand mot endringen.

“Behovet var godt kommunisert. Luftforsvaret så nok helt klart et behov også sånn økonomisk til å få en mer strømlinjeformet organisasjon.” (14)

Vedtaket av stp 73 gjennom Innst. 388 S ble gjort allment kjent den 14. juni 2012. De fleste som jobbet på stasjoner som var foreslått nedlagt gjennom stp 73 fulgte spent med i media på resultatet denne juni-dagen, og ble dermed umiddelbart informert om det endelige resultatet. Så var det å vente på informasjon gjennom linjen om de konkrete planene for gjennomføringen.

“Dette ble informert nedover i organisasjonen og arbeidstakernes organisasjoner gjennom møter og skriv.” (15).

“Det handlet vel om å komme opp med en konkret plan. Og den kom jo på en måte gjennom linjen, så man ble gående en stund å tenke “Nå vet vi hva som skal skje, men vi vet ikke når”.” (12)

Men ikke alle er enige om at formidlingen av budskapet ble gjort på en god måte:

“I det øyeblikket Stortinget vedtok, så var den kjent for alle. Jeg kan ikke huske at det var noen av toppene som var ute og sa at dette gjøres fordi det er den beste måten å håndtere Kommando og kontroll på i Norge. Jeg mener at beslutningen burde vært solgt som en ren politisk beslutning og ikke prøvd å bli solgt som et skalkeskjul over at dette var Forsvarets behov. De burde vært mye mer ærlig på det og sagt at vi aksepterer vedtakene i Stortinget som er vårt demokratisk ledende organ, men vi mener at dette er et politisk vedtak som ikke er fundert i sikkerhetspolitiske vurderinger.” (11)

“Vi hadde forsvarssjefen på besøk som fortalte litt om hvor viktig det var med F-35, og hvor viktig det var for Luftforsvaret å omstille seg og effektivisere seg. Vi hadde flere på besøk fra sentralt hold, også i Luftforsvaret, hvor de kommuniserte og prøvde så godt som mulig å si hvorfor vi måtte gjøre dette. Vi fikk høre at i forhold til økonomi så skulle vi realisere gevinst etter 20 år. Men du skal formidle dette til de som jobber med dette til daglig. Og ser at her er det noe som skurrer, de har ikke en veldig god forklaring faglig sett hvordan dette kan løses. Så skaper det frustrasjon og forvirring, det går også på motivasjon til de ansatte. Selv mellomledere på Mågerø, hadde lite forståelse. Hvordan skal en mellomleder da motivere sine ansatte, eller ledere motivere sine ansatte til å støtte og gjennomføre omstillingen?” (I3)

Her fremheves det at LST og Forsvarets ledelse ikke lyktes særlig godt med å skape en forståelse for behovet. Den eneste argumentasjonen som ga mening for de berørte var økonomi, men selv kjente de berørte bare på frustrasjonen over at fagområdet som de representerte ble skadelidende og svekket.

5.2 Danne en maktkoalisjon

Jacobsen fremhever også at “det er et underliggende premiss for det Kotter skriver, at endring i stor grad må være drevet gjennom av den formelle ledelsen” (Jacobsen, 2018). Forsvaret ble gitt et oppdrag om å legge ned og omstille på bakgrunn av et politisk vedtak, og ordren ble sendt nedover i organisasjonen. Hvordan var oppfatningen av lokal og sentral forankring?

“Det var vedtatt, og nå skal det gjennomføres.” (I1)

“Dette handlet om beslutningen, og man skulle følge Metfor-løpet. Men utover det så opplevde jeg at dette var et pålegg ovenfra som vi måtte gjennomføre. Men det var jo ingen faglig begrunnelse for hvorfor det skulle gjøres, så sann sett så opplevdes ikke den biten, forankringen i Luftforsvaret, som veldig tydelig. Fordi det ikke var noen faglig begrunnelse. Så det var vanskelig for Luftforsvaret å selge inn noe annet budskap enn at dette har vi fått beskjed om, og dette skal vi da selvfølgelig gjøre.” (I2)

“Med tanke på forankring på toppen så var jo ledelsen i Luftforsvaret med på dette. De satt jo i styringsgruppe, osv., så jeg tror ikke det var noe problem i den forstand at ikke ledelsen var med. Det som er spørsmålet er hvorvidt ledelsen i Luftforsvaret ønsket en så stor endring som det ble. Jeg mener at omstillingen og forståelsen for omstillingen var tydelig forankret i toppledelsen i Luftforsvaret.” (I4)

“Jeg mener og tror at det var et press fra Forsvaret mot Luftforsvaret som fikk i oppgave å finne en løsning.” (I5)

Igjen så fremheves problemet med faglig begrunnelse. Her nevnes også METFOR, Metode for omstilling i Forsvaret. På Forsvarets intranett kan man søke opp dokumentet *METFOR – en kort innføring*. Der står det at «fokus rettes mot mottaker (den som påvirkes av) endringen», eksempelvis «en avdeling som skal omstilles organisatorisk» (Forsvaret, 2019). Informant 1 forteller at de fikk frihet lokalt i forbindelse med omstillingen:

“Da ble det veldig mye frihet lokalt på disse tingene. Og da fulgte vi jo alle avtalene som ligger i Statens personellhåndbok og de som ligger i Hovedavtalen.” (I1)

På Mågerø gjennomførte ledelsen en del informasjonsmøter og statusmøter med avdelingslederne og fagforeningenes avdelingstillitsvalgte (ATV). Det ble opprettet et lokalt organisasjonsforum, kalt OrgForum, hvor alle fagforeningene var representert med sine ATV'er. Stasjonen valgte å frikjøpe én ATV som kunne fokusere helt og holdent på omstillingen, og følge opp prosessen og personellet.

Stasjonen implementerte også flere kostbesparende tiltak, som Lean Camp, som kuttet alle vernepliktige soldater, innførte automatiserte sikringstiltak og en mindre vaktstyrke bestående av vervede mannskaper, og reduserte bemanningen på kjøkkenet. Dette var også et ledd i å vise at det var mulig å gjennomføre nødvendige innsparinger uten å legge ned stasjonen, men beslutningen om å legge ned stasjonen var tatt av Stortinget, og man innså at det ikke var fruktbart å *“fichte settingen”* (I1).

“Luftvingssjefen var veldig lojal og gjorde det beste ut av det. Han hadde en fin balanse og tok vare på de ansatte samtidig som vi var operative til siste stund. Og prøvde å formidle og kommunisere så godt han kunne det han hadde, det formidla han til oss på en veldig fin måte.” (I3)

“Jeg mener og tror at det var et press fra Forsvaret mot Luftforsvaret som fikk i oppgave å finne en løsning. Man laget omstillingsgrupper og dro inn de fagområdene man mente burde være med på det. Og så var det representanter fra ledelsen fra hver skvadron og avdeling lokalt. Vi hadde noen omstillingsmøter, og luftvingens ledelse var på noen sentrale møter.” (I5)

Som tidligere nevnt kreves det en sterk arbeidsgruppe med riktig sammensetning av kompetanse, tillit, visjon og myndighet for å gjennomføre større endringer. Dermed er det også viktig at dialog og samarbeid mellom lokalt og sentralt ledd er god, slik at det jobbes mot samme mål innenfor de omforente rammefaktorene som gjelder for oppdraget. Det blir fortalt at det ble opprettet en arbeidsgruppe og en omstillingskoordinator i LST som jobbet med vedtakene om nedlegging og flytting fra Innst. 388 S, deriblant nedleggelsen av Mågerø (I1) og (I4). Det ble også utnevnt en lokal omstillingskoordinator.

“LST ville ha det sånn [egen omstillingskoordinator, red. anm.], hvis dette hadde gått i linjen så tror jeg det kunne blitt en enda større utfordring for linjeorganisasjonen. Det å lage en omstillingsorganisasjon som er litt ut på siden som da tar en del av støytten, gjorde at resten av Luftforsvaret på en måte kunne jobbe med det de skulle jobbe med. LST delegerte jo dette gjennomføringsansvaret ut til avdelingene, og at de skulle ha dialogen selv på en del ting.” (I4)

Men det kan virke som man fortsatte å snakke litt forbi hverandre mellom lokalt og sentralt hold uten å lykkes med å samle de ansatte rundt en god årsak for nedleggelsen:

“Noen sentrale informasjonsmøter, hadde omstillingskoordinator og tilsvarende HR-sjef i Luftforsvaret var en tur på besøk, og vi hadde jo også forsvarssjefen på besøk. Og jo lengre avstand det var, jo mer skivebom var budskapet, litt sånn enkelt fortalt. Lokalt så var samarbeidet bra, og det var en rekke forskjellige arenaer som luftvingsjefen etablerte for å informere og involvere de ansatte i alt det han hadde. Jeg opplever at sjefen tok den jobben på høyeste alvor, og var veldig opptatt av å balansere. Han var veldig rollebevisst. Han hadde lojalitet opp mot arbeidsgiver på at her er det et oppdrag som skal gjennomføres, samtidig som det ble gitt nok spillerom til å ta den prosessen som de ansatte opplevde som alvor.” (I2)

“Lokalt var det veldig bra, vår stasjonssjef var han en eksemplarisk leder som tok dette seriøst, og la alt det han kunne på oss. Mågerø er jo en veldig liten ting i forhold til valget mellom Ørland og Bodø. Vi drukna litt, det var ikke så veldig viktig.” (13)

Fra LST ble det samtidig jobbet mye med å koordinere innsatsen, samt å løfte problemstillinger som ble avdekket underveis. Det var blant annet flere tekniske utfordringer forbundet med nedleggelsen som måtte avklares og koordineres på tvers av forsvarsgrenene. Det ble også jobbet med å forankre rettigheter til personell under omstilling, og en del incentiver som pendlerrettigheter, osv., kom på plass.

“Vi hadde styringsgruppe i både FD, Forsvarsstab, og alle de berørte rundt dette forslaget, som Forsvarsbygg, osv., med månedlige koordineringsmøter. For at vi da skulle ta utfordringer som kom nedenifra, som vi ikke kunne løse på DIF nivå, så løftet vi det opp til departement, Forsvarsstab, Forsvarsbygg, Cyfor, osv. Vi fikk en del skryt for den måten vi organiserte det arbeidet på med disse omstillingsforumene som vi kalte de.” (14)

“Man jobba mye med regelverket, forvaltningsreglene, og passe på de ansattes rettigheter, og det var hele tiden en utvikling på det, veldig mye egne kapitler ift omstillinger og de ansattes rettigheter. Utfordringene ble sendt videre på allmøter og fra ledelsen.” (15)

5.3 Skape en visjon for endring

Innledningen til Forsvarssektorens verdigrunnlag fra 2012 forklarer at «som verdibasert organisasjon blir vi målt ikke bare på hvordan vi løser våre oppdrag, men også på hvilke verdier vi har, og om vi faktisk etterlever dem på en etisk forsvarlig måte. Er vi lite bevisste verdiene og etikken, mister vi både motivasjon og troverdighet. Er verdibevisstheten stor, og vi operasjonaliserer dem på en etisk måte, virker verdiene samlende og inspirerende, og vårt omdømme styrkes. Verdibevissthet og en etisk forsvarlig virksomhet er derfor mål for sektoren.» (Forsvardepartementet, 2012). Det står at det er «en visjon vi strekker oss etter, og det skal samle, bevisstgjøre og forplikte hele sektoren». Her bruker FD begrepet visjon selv, om noen verdier som vi ønsker å strekke oss etter, og som skal være styrende for forsvarssektoren. En visjon skal være samlende og inspirerende. Når en visjon er god

«kan den stå alene og ha betydning for den enkelte medarbeider uavhengig av ansvar og roller» (Forsvarsmateriell, 2020). Dette korresponderer bra med Kotters definisjon av å skape en visjon for endring, gjennom å koordinere og motivere personellet for å oppnå en raskere og mer effektiv prosess.

Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, HFL 400-1, omtaler begrepene *visjon* og *misjon*, og forholdet mellom dem. Visjonen er det overordnede ønsket, mens misjonen er en måte å oppnå visjonen på. Som eksempel beskriver de hvordan det under andre verdenskrig var et overordnet ønske om fred (*visjonen*), og at invasjonen i Normandie (*misjonen*) var et viktig mål i den forbindelse, for videre å kunne trenge inn i Tyskland som et ledd i å avslutte krigen (Henriksen & Skjevdal, 1995).

Det å ha en visjon er med andre ord et etablert konsept i Forsvaret og Luftforsvaret. Det overordnede ønsket til Forsvaret i sammenhengen med Mågerø var i henhold til stp 73 kostnadsbesparelser. For å oppnå dette ble misjonen blant annet å legge ned Mågerø.

“Jeg mener at Luftforsvaret ikke hadde noen visjon på dette. Det var det som var så vanskelig, Mågerø skulle jo ikke legges ned fordi at vi a) ikke gjorde en god jobb, eller b) fordi det vi gjorde ikke var nødvendig. Det var jo ikke det som var grunnen. Det de ville var jo at 75% eller flere skulle dra til et nytt sted og fortsette å levere den samme oppgaven som vi allerede gjorde 24/7. Det skulle jo fortsette, men de hadde bestemt at dette koster for mye, de kunne spare pengene på å gjøre det på en annen måte. Det var ikke fordi det vi gjorde var feil, det var bare det at bunnlinjen skulle være mindre.” (11)

“Visjonen var å følge opp vedtaket. Dette gjorde vi ikke for at det skulle bli bedre, eller for at vi ikke hadde behov for personellet eller leveransene som ble gjort, dette var et politisk vedtak som skulle følges opp. Det handlet ikke om at noe skulle bli bedre, eller at vi skulle omstille oss for å få til noe annet eller få til effekter. Det handlet om det politiske vedtaket.” (12)

“Visjon? Det var vel begrepet vi bruker om igjen og om igjen, og det er effektivisering. Og kraftsamling. Men så kom tanken om en redundans på Ørland. Det var litt diffust i forhold til hva den skulle brukes til egentlig, men vi opplevde det som en «Mågerø light». På Ørland. Og vi skjønnte ikke helt da poenget med å legge ned Mågerø.” (13)

Det må presiseres at pålegget om å legge ned kom fra politisk hold, og Forsvaret og Luftforsvaret måtte pent forholde seg til stortingsvedtaket. En av informantene referer til en samtale han hadde med noen i Luftforsvarets ledelse på denne tiden, hvor det pekes på at *“Det er jo Stortinget som har besluttet, det er jo ikke vi i Luftforsvaret!”* Hvorpå informanten påpeker likevel at: *“Men det er jo Luftforsvaret som har laget innspillet. Ikke kom og fortell meg noe annet enn at dette er det som dere har spilt inn via langtidsplanen, og når stortinget kommer med beslutningen så sier dere at “se her hva Stortinget har besluttet”. Stortinget tar jo ikke sånne beslutninger ut av løse luften.”* Og som det kommer frem over, virker det som man bommet med formidlingen.

“Jeg synes kanskje ikke at omstillingen var godt nok koordinert innledningsvis. Den forståelsen «for at vi er jo militære, bare sett i gang!» Det funker ikke sånn. Det er en psykologisk faktor inni dette her som mange undervurderer. Det som jeg prøvde å si, som jeg fikk støtte for hos ledelsen, var at "vi har fått beslutningen, men det ligger noen forutsetninger bak beslutningen". Det jeg prøvde å si var at ting må være i orden dit de skal. Hvis du skal få folk med deg på en flytting og det ikke skal påvirke Luftforsvaret negativt i alt for stor grad, så må fasilitetene være i orden. Forsvaret sier at personellet er den viktigste ressursen vi har. Et bygg kan du erstatte på noen år. Men du kan ikke erstatte kompetansemiljøet på ett eller to år. Spesielt på den militære siden tar det mange, mange år å bygge opp en kompetanse. Og derfor sa vi at da må vi sørge for at forutsetningen for flyttingen må skapes på mottakersted. Det gjorde at vi fikk aksept i FST som hadde det overordnede oppsynet med fremdriften for at ting tok litt lengre tid enn det man hadde tenkt da man lagde planen. Men det gjennomsyret i utgangspunktet helt til topps i FD at Luftforsvaret måtte også kunne gjøre endringer. Og hele hensikten med dette var å få ned størrelsen på Luftforsvaret.” (I4)

Informant 4 påpeker her at LST hadde som målsetning at det skulle legges til rette på mottakeravdeling for avdelinger og personell som skulle flytte før flyttingen ble gjennomført, og at dette også ble akseptert av FST. Dette medførte noen forsinkelser, og resultatet ble kanskje ikke som ønsket likevel. Dette vil jeg komme tilbake til i senere avsnitt.

Men selv om det fra sentralt hold ikke var en visjon å samle seg rundt, ble det gjort grep lokalt på Mågerø for å samle personellet om en felles målsetning om å levere et godt produkt hele veien. Det ble fremsatt en visjon om å være «Operativ til siste sekund!».

“«Operativ til siste sekund» skulle gå på vår stolthet, at vi skulle levere, vi skulle være proffe, vi skulle gjøre dette på en ryddig måte. Vi skulle fortsette å levere 24/7 helt til vi slo av strømmen.” (I1)

“Lokalt så fikk vi mantraet "Operativ til siste sekund". Det ble i stor grad en greie for hele stasjonen. Det var noe som på en måte var en reell visjon, noe en kunne slutte opp om og ha tro på, og det var noe som ble viktig. Det var en kollektiv følelse, at dette var noe som vi sto sammen i lokalt. Jeg opplevde det som motiverende.” (I2)

5.4 Formidle visjonene

Den virkelige kraften i en god visjon kommer kun til sin rett når flesteparten av de involverte partene har en felles forståelse av endringens årsak og mål. Tiltak som kan bidra for å formidle visjonen inkluderer: 1. hold det enkelt, 2. bruk mange forskjellige fora, 3. led gjennom eksempel, 4. adressér og forklar manglende samsvar, og 5. lytt og bli hørt (Kotter, 1996). Mangel av en klar visjon gjør det naturligvis vanskelig å formidle den også.

Formidling gjennom kommunikasjon i seg selv er også et veldig viktig aspekt. «Kommunikasjon betyr «å gjøre felles» og er det som knytter menneskene til ledelsesprosessen og til hverandre. God kommunikasjon er nøkkelen til å oppnå gjensidig tillit og tilslutning og kan sammen med motivasjon betraktes som ryggraden i ledelsesprosessen» (Henriksen & Skjevdal, 1995). Derimot har vi sett at i stedet for å holde det enkelt og «si det som det er», så ble det gjort forsøk på å selge inn en alternativ årsak overfor de berørte. Men, viktigheten av kompetansen til personellet på Mågerø ble fremhevet.

“De prøvde så godt de kunne på hvor viktig det var å samle folk med rett kompetanse på rett sted. Sunde (forsvarssjef Harald Sunde, red.anm.) nevnte det, hvor viktig det var å ha de fra Mågerø som en del av å utvikle og planlegge operasjoner på Reitan.” (I3)

De foraene man kan forvente bli brukt, ble benyttet til å informere om omstillingsforløpet, som allmøter med både sentrale og lokale aktører, informasjonsutsending pr epost, og lokalt på Mågerø ble det som nevnt frikjøpt en tillitsvalgt som fulgte opp de ansattes behov og ønsker.

“Vi forsøkte jo å kjøre både allmøter og mindre møteaktiviteter og holde folk oppdatert med hvor vi var, men igjen så var det jo slik at når vedtaket var gjort, så var det å jobbe best mulig mot 2016. Vi fokuserte mye mer på operativ drift og aktivitet, og vi hadde troen på at aktivitet ville være med på å skape bedre motivasjon enn å ha inaktivitet, så vi forsøkte å drive så skarpt som mulig for å unngå at folk skulle gå og bruke for mye tankevirksomhet på det som skulle skje.” (I1)

“Jeg opplevde at det var bred oppslutning om at dette var noe vi skulle få til sammen. Det var ikke noe nedskalering av aktivitet, det var full trøkk hele veien, helt til vi var ferdig.” (I2)

Underveis i prosessen var det mye frustrasjon blant personellet. Det var fortsatt mange som ikke forsto behovet for å legge ned, og det ble også jobbet i kulissene for å reversere vedtaket. Dette preget da også kommunikasjonen fra enkelte opp mot LST. Samtidig fremheves det at det var god kommunikasjon mellom LST og luftvingen, og at prinsippet «Lytt og bli hørt» ble fulgt.

“Når vi er på dette med implementering, så føler jeg at det var god kommunikasjon. Men det var selvfølgelig mye uenighet fortsatt. Og uenigheten primært besto jo av beslutningsgrunnlaget.” (I4)

“Mener å huske at det var ganske bra og åpen kommunikasjon, hvor det ble utvekslet argumenter for og imot med begrunnelser, bekymringer og grundige utredninger med dokumentasjon.” (I5)

Når det kommer til «Led gjennom eksempel» så kan det nevnes at det var flere på Mågerø som merket seg at det ikke skjedde så mye angående flyttingen av Luftforsvarets ledelse (LFL) fra Rygge til Reitan som var bestemt i samme stortingsproposisjon som nedleggelsen av Mågerø og Bodø. Her skal det sies at det var et problem med å finne tilgjengelig og egnet EBA på Reitan, noe som gjorde det vanskelig å flytte flere avdelinger og personell dit. Dette var også en av grunnene til at ARE/TACS-avdelingen som skulle fra Mågerø til Reitan, i stedet ble flyttet til Ørland, og at dette ikke skjedde som planlagt i 2016. Først i 2017 ble dette gjennomført, men der var det også utfordringer med EBA. Og nettopp tilgjengeligheten av EBA, og behovet for investeringer for å få på plass gode løsninger, var en gjenganger under omstillingen.

Forsvaret har i mange år uttalt at personellet er deres viktigste ressurs. Dette fremheves også av Luftforsvaret, og flere av sjefene i Luftforsvaret i perioden 2012 til 2018 uttalte dette. I samme periode var det derimot mange som følte at dette ikke stemte. I henhold til Forsvarets grunnsyn på ledelse så kan forskjellen mellom lederskap og styring forstås ved å se lederskap som personorientert, og styring som systemorientert (Forsvaret, 2020). Ved å utøve ledelse skal man med andre ord se og høre personellet, og ta problemstillingene på alvor.

“Jeg husker jo spesielt godt; en ansatt vi ikke klarte å finne innplassering til. Jeg tror det var i Trondheim eller Bodø vi kunne finne en stilling til vedkommende, men det var ikke mulig å dra på grunn av familiære forhold. Det var ikke aktuelt, så vedkommende måtte sies opp. Men jeg husker da etter en lang prosess hvor omstillingskoordinator hadde vært veldig, veldig flink til å jobbe med den tingen, så kom vedkommende og ga oss en flaske vin som takk for at hen blir sagt opp. Ikke fordi hen blir sagt opp, men som takk for prosessen. Jeg mener at vi håndterte personellet, vi så personellet og vi forstod at folk hadde forskjellige ønsker og behov avhengig av hvilken familiær, hvilken personlig og hvilke situasjoner de var i. Vi frikjøpte jo en av de tillitsvalgte som jobbet heltid bare med dette. Det var en av de grepene som ble gjort slik at hen kunne, i den grad det var behov og ønske, så kunne hen fokusere hele arbeidstiden sin kun på dette med omstilling og håndtering av dialogen med de ansatte og med fagforeningene sentralt, med ledelsen. Dermed så var hen en kjempeviktig kilde for å måle temperaturen. Det mener jeg var det viktigste grepet i den sammenhengen, fordi at det er jo begrenset hva du klarer å få til på at allmøte i forhold til reaksjoner.” (I1)

“Omstillingsløpet ble jo fulgt opp med omstillingsamtaler. Og så opplevde jeg at OrgForum ble tatt på alvor. Det var lav terskel for å ta opp ting hvis det var noe man ikke syntes var greit, både ene eller andre veien, Jeg opplevde at luftvingsjefen var veldig tilgjengelig.” (I2)

“Det ble jo gjennomført møter. Det var jo for å følge opp hvordan dette her skulle gjennomføres videre. Det fantes jo ikke noen god løsning, for EBA var ikke i orden. Visste ikke hvor vi skulle flyttes. Det var så mye som var uklart. Men døra til sjefen stod alltid åpen. Og jeg husker han samlet oss for å informere oss så godt han kunne med det han visste.” (I3)

“Proessen rundt den langtidsplanen var mye mer lukket enn det mange tror. De tillitsvalgte og den enkelte ble først involvert når beslutningen var tatt. Og da skal vi bare på god militær måte slutte rekker og gjennomføre så fort som mulig. Alle bare pakker og er klar til å møte opp på nytt tjenestested. Det er noe galt der. Si at vi hadde sagt at Mågerø skal legges ned, og så hadde man involvert personellet i forhold til hvordan vi skal få til en best mulig løsning?” (14)

“Det ble gjennomført allmøter, avdelingsmøter, og vi hadde spørreundersøkelser. Hvorvidt folk ville til Sørreisa eller til Ørland, eller om de ville andre steder, eller slutte. For det dannet jo et inntrykk av hvordan det var i avdelingen. Det gikk på kompetanse, det gikk på ansenitet, i forhold til flytting av folk, det var en stor kabal å få til. Men alle fikk det jo ikke som man ønsket, selvfølgelig.” (15)

Her kommer det tydelig fram at det lokalt var en enorm vilje og evne til å lytte til personellet, og å forsøke å tilrettelegge i størst mulig grad i henhold til behov og ønsker. Sentralt var det også fokus på personellet, men samtidig er det naturlig at større avstand til personellet, samt et oppdrag man skal rapportere på, gir større fokus på styring og oppdragets mål, som var å legge ned stasjonen, enn prosessen.

5.5 Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen

I endringsstrategiene er strategi E toppstyrt, mens strategi O er mer nedenfra og opp (Jacobsen, 2018). Med strategi E kan ledelsen som ønsker å gjennomføre en organisasjonsendring eksempelvis tilby økonomiske incentiver for å motivere personellet. Luftvingen klarte, etter harde forhandlinger med LST, å tilby personellet på én av luftvingens avdelinger beholdertillegg for å holde på dem, men fikk ikke gjennomslag for å tilby dette til flere. Man forsøkte å opprettholde et høyt aktivitetsnivå både for å ha fokus på den operative leveransen, og for å se på det som et økonomisk gode i en vanskelig tid.

“Vi hadde høy operativ aktivitet, som igjen resulterte i gode økonomiske betingelser ved utbetalinger på øvelse for at folk skulle føle at de fremdeles var en del av det store bildet. Og vi fikk framforhandlet et beholdertillegg som var helt uten presedens for å beholde

personellet på en av avdelingene. Det var en lang prosess som Luftforsvarsstaben til slutt gikk med på, men det måtte steinharde slåsskamper for å få det til. Selv med å øke det tillegget ganske dramatisk, så fikk vi mer igjen for det enn hva det ville koste hvis noen andre skulle gjøre jobben. Så da fikk vi jo framforhandlet et tillegg som var helt uten presedens for å beholde de i den situasjonen. Men med unntak av det, så fikk vi ingenting konkret, men det ble gjort indirekte gjennom aktiviteten som gjorde at en klarte å motivere både på lønsslippen og til aktivitetsnivået.” (I1)

“Vi holdt aktivitetsnivået så høyt som mulig med øvelser som fikk oss til å glemme omstillingen litt. Det var viktig å holde momentum oppe, for å holde motivasjonen oppe. En viktig ting som luftvingsjefen var veldig opptatt av, var timing. Han var ikke fan av at det skulle legges ned i henhold til den tidslinjen som ble skissert. Han var veldig opptatt av det faglige, så ting måtte være på plass før vi flyttet. Det kjempet han hardt for.” (I3)

Gjennomføringsansvaret for omstillingen ble gitt til luftvingen, nettopp for å delegere myndighet til lokal avdeling.

“Gjennomføringsansvaret ble delegert ut til avdelingene. Jeg tror at handlingsrommet lokalt gikk mer på dette med omplassering, finne andre typer jobber i en midlertidig fase, osv. Der tror jeg ledelsen lokalt fikk veldig stort handlingsrom. Man var veldig tydelig på at sjefene skulle være sjefer i denne perioden. Ta vare på personellet, osv. Og det føler jeg var godt håndtert. Det ble gjort en kjempejobb på Mågerø. I tillegg fikk man dette omstillingstillegget hvis man flyttet, osv.” (I4)

“Vårt oppdrag var å finne en organisatorisk løsning og sikre stillinger og arbeid til flest mulig, helst til alle.” (I5)

Det at bare én avdeling fikk beholdertillegg som et incentiv for å stå i stilling ble ikke godt mottatt av alle. Til tross for høy operativ aktivitet som gav seg utslag på lønsslippen for mange, var det en lang periode med usikkerhet fra beslutningen ble kjent til flytting ble gjennomført.

“Det var jo noen som ble omfattet av omstillingsvirkemidler, men det var jo ikke beholdertiltak.” (I2)

“De prøvde å oppmuntre med hva slags karriere og muligheter du hadde når Mågerø ble lagt ned. Og det var gode pendlerordninger. Men vi fikk ikke noe tillegg. «Avdeling x» fikk tillegg, men de ansatte i OPS'en, for å beholde de helt til siste sekund, det ble det ikke gjort noe med.” (13)

I Forsvarets årsrapport for 2013 er det poengtert at det sluttet flere fra stasjonene Bodø og Mågerø enn man på forhånd hadde regnet med (Forsvaret, 2013). Det fremkommer ingen konkrete tall, eller noen forholdstall mellom Bodø og Mågerø. Vi kan mest sannsynlig anta at det var et større problem i Bodø enn på Mågerø gitt at det var en større base og problemet de spesielt hadde med å få med nok flyteknikere videre til Ørland.

“Hvis folk søkte seg bort, så var jo det selvfølgelig forståelig, men jeg opplevde det ikke som en personellflukt, heller.” (12)

“Det var flere som kommenterte «Jeg er så demotivert, dette er så usikkert, jeg har en familie å tenke på, jeg må finne andre jobber som er mer forutsigbar og hvor jeg kan være der jeg må være på grunn av familiens situasjon». Noen sluttet også fordi de ikke hadde tro på systemet. De stod ikke inne for omstillingen. Men mange bare sluttet fordi de hadde mistillit til hele organisasjonen, hele Luftforsvaret og hele Forsvaret generelt ettersom det ikke ga noen mening.” (13)

“Sentral omstillingskoordinator jobbet knallhardt med å få sentralt godkjente omstillingstiltak. Og jeg mener de fikk til det. Mulig at noe av det var på plass fra før allerede. Du kunne få pakke dersom du flyttet, osv. Det var snakk om at du kunne få hjelp til å selge bolig. Det var en del sånne ting som man kalte for omstillingstiltak. Det var snakk om utvidet pendlerrettigheter, osv.” (14)

Informant 5 forteller også hvordan det ble jobbet med å finne attraktive stillinger både i Forsvaret generelt nasjonalt, men også NATO-stillinger i utlandet. Det ble sett på utdanningsmuligheter, og det ble jobbet med tiltak for å legge til rette for pendling. I tillegg til pendlerrettighetene for den enkelte, ble det også gjort sentrale tiltak som å bygge nytt kvarter for pendlere på Sørreisa.

GIL presiserer gjennom sin virksomhetsplan for gjeldende periode at «Luftforsvaret er helt avhengig av tilstrekkelig mengde kompetanse for å ivareta løpende leveranser (...) og for å nå fastsatt

ambisjonsnivå etter at omstillingen er gjennomført. (...) Et hovedfokusområde vil være håndtering av kompetanserisiko» (Luftforsvaret, 2013a). Det fremkommer også at «GIL har utviklet et virkemiddelapparat for å bidra til at flytting og/eller pendling blir et reelt alternativ for flest mulig av de medarbeiderne som får sin stilling flyttet eller nedlagt». GIL og LST har med andre ord som hensikt at flest mulig blir med videre når Mågerø legges ned.

5.6 Planlegge for å skape hurtige og synlig resultater

Underveis i en endringsprosess vil de involverte ønske å komme til en realisering av at beslutningen var riktig, og aller helst å se overbevisende resultater som beviser at forandringen er riktig og lønnsom. Å drive en endringsprosess uten tanke for kortsiktige resultater er som tidligere nevnt risikabelt. Selv om LST delegerte gjennomføringsansvaret til de berørte stasjonene, var de samtidig ansvarlig for å følge opp aktiviteter i forbindelse med forberedelse og mottak av avdelingene som skulle flytte. Dermed gikk mye av arbeidet i forhold til å skape hurtige og synlige resultater på å finne løsninger for EBA, tekniske kommunikasjonsløsninger og mottak på ny avdeling.

“Vi sa jo hele tiden at det ikke gikk an å flytte alt på den måten de bestemte seg for. Det ble jo sagt tidlig fra teknisk side at det er løsninger her som tar tid å endre på. Og det var jo grunnen til at vi ble værende lenger, fordi de som hadde myndighet og makt til å gjøre det ikke hadde tatt innover seg at dette er mer komplisert enn dere tror. Der tok ikke Forsvarsstaben og LST våre signaler og var villig til å innrømme dette. For da betydde jo det at Mågerø var viktigere militært enn de kunne si.” (I1)

“LKVS ble forsinket fordi det nye skolebygget på Sørreisa ikke var klart. Overføring til Sørreisa [av personell, red. anm.] skjedde på tidsplan i 2016, for der var jo ting klart. Man visste jo at det ikke var plass på Reitan, og at det ikke kom til å bli plass, for det kom til å bli for dyrt. På Ørland så var det overhodet ikke klart, og det er jo en direkte kausalitet mellom hvorfor ting ikke ble flyttet dit [i 2016, red.anm.]. Ørland var jo også under kjempeoppbygging på veldig mange andre ting som hadde mye større prioritet enn å motta denne ARE/TACS-saken som vi ikke visste hva var, og ingen kan forkortelsen for. Skulle man dra først til Reitan? Men det skjønnte jo alle var en kjempedårlig idé, for der var det ikke plass.” (I2)

“Det var jo urealistisk å tro at dette her går fort, for ingenting var på plass av det teknologiske. Og den redundante løsningen skulle være på plass før vi skulle flytte. Og EBA var heller ikke på plass. Vi visste at det ikke var plass til oss på Reitan selv om de argumenterte at vi nå skulle dit. Derfor kom Ørland opp. Det var jo en selvfølge at det her ville ta tid. Det er noe Luftforsvaret er veldig dårlig til, og det er å planlegge og gjennomføre. For vi har ikke de bevilgningene som skal til for å få ting på plass raskt og å gjennomføre omstilling effektivt. Det er gjentakende i mange omstillinger.” (13)

“Når man først har fått beslutningen, så var vi jo enige om at det er bedre å rive av plasteret. Det er jeg ikke uenig i. Men likevel så må ting være i orden på det stedet du skal til. Og det var det som var utfordringen, at fasilitetene ikke var i orden. Det var jo en kamp på alle de aktuelle stedene om å finne fasiliteter. Det var også noen tekniske utfordringer og en del sånne ting som gikk veldig tregt og gjorde at man ikke kunne legge ned så tidlig som man hadde tenkt. Vi jobbet knallhardt med å prøve å få til at det skulle være gode fasiliteter i orden, og at man måtte føle seg velkommen dit man skulle. Jeg tror at det å gi folk mer tid, det er bra for noen, og for andre blir det feil. Det er ikke noen fasitløsning på det, og jeg følte at vi var fleksible.” (14)

“Det tok mye tid å finne en riktig og god løsning for den ansatte og de operative avdelingene, noe som på én side ga tid til å vurdere personlige løsninger og at luftvingene fikk tid til å bygge nye organisasjoner. Her ble forvaltningsbestemmelsene, operative behov og ansattes ønsker behandlet. Samtidig skapte tiden muligens en utålmodighet, så ansatte fant andre jobbtilbud og sluttet, pluss at det ble negativ omtale og redusert interesse for operativ bransje, og da redusert rekruttering.” (15)

Flere påpeker at det var kjent at det ikke var tilgjengelig EBA på de lokasjonene det skulle flyttes til. Og at det ikke var kosteffektivt med oppføring av ny bygningsmasse.

“Det er dårlig planlegging. Det var en risiko de var villige til å ta for å gjennomføre det politiske vedtaket. Det var bare å gjennomføre og så ble veien til mens vi går. Og så går det utover personellet til slutt. Vi opplevde at Luftforsvarets ledelse argumenterte så godt de kunne for at de skulle få gjennom den omstillingen og da var det noen ting som ikke ble tatt høyde for.” (13)

“Jeg tror at de som ble spurt og involvert i prosessen ikke hadde innsikt i hvor komplekst dette her var. De teknologiske løsningene innenfor det fagfeltet der er jo enorme. Det kostet mye mer enn det de hadde forutsett, og effekten var mye mindre enn det man hadde regnet med, tror jeg.” (I4)

Informant 5 er samstemt med de andre og sier at det var “manglende planlegging og erfaring i forhold til prosessen.” I HFL 400-1 står det følgende om planlegging: «I Forsvaret er det lange og gode tradisjoner med planlegging og forberedelser, så dette trinnet er normalt ikke noe problem. Utfordringen består i å bevare helhetsbildet oppe i alle detaljene» (Henriksen & Skjevdal, 1995). Det kan derimot virke som noen ikke har full oversikt over helhetsbildet når det ikke er tilgjengelig EBA på basene som skal ta imot avdelingene som skulle flytte fra Mågerø.

“Gevinsten handlet i utgangspunktet om å få lagt ned så fort som mulig. Hvis du skal ha effekt ut av endringsledelse, så må du få tatt bort kostnadene så fort som mulig. Vi prøvde å si at ting må være i orden dit de skal. Hvis du skal få folk med deg på en flytting og det ikke skal påvirke Luftforsvaret negativt i alt for stor grad, så må fasilitetene være i orden. Men det tok mye lenger tid enn det det skulle. Og da får vi ikke den gevinstrealiseringen. Og hva koster det egentlig å gjennomføre omstilling? Det er jo også underkommunisert at skal du gjøre endringer, så må du bruke penger.” (I4)

Når det gjelder å se overbevisende resultater underveis i en endringsprosess som beviser at forandringen er riktig og lønnsom, fremhever flere de grepene som ble gjort lokalt på Mågerø for å få ned driftsutgiftene. Dette var blant annet et lokalt grep for å vise at det var mulig å gjøre grep for å redusere kostnadene i like mye stor grad som man så for seg å spare totalt på å legge ned stasjonen, og dermed også et forsøk på å reversere beslutningen om å legge ned. Disse grepene, unnfanget og gjennomført lokalt, var grunnlaget for de gevinstene som identifiseres.

“Lavere kostnader på soldater og drift, det var en del penger å spare der. Men hvis du ser på investeringene som ble gjort på Ørland og kostnadene på tap av personell og kompetanse, så tror jeg at Luftforsvaret totalt sett kommer ut av det med minus.” (I1)

“Lokalt så ble det gjort tilpasninger, som Lean camp, hvor man kuttet vernepliktige, kjøkkenet ble redusert, og diverse tiltak. Basert på OrgForums beregninger den gang, så sparte vi mer eller mindre inn alt man skulle spare på nedleggelsen. Så dersom det hadde

vært politisk vilje til det, så kunne man snudd om på avgjørelsen, ettersom den økonomiske gevinsten man skulle oppnå allerede hadde blitt hentet inn. Ellers så ser jeg ikke at vi har noe særlig besparelser å vise til. Vi mistet masse god kompetanse, og sørget for å være avgangsstimulerende i veldig stor grad.” (12)

“Vi gjennomførte jo Lean Camp. Det sparte vi litt på, men hvis du tenker på personellet vi mistet, og den kompetansen de sitter på, så har vi ikke spart noe som helst. Det har bare skapt støy. Rent økonomisk sett så har vi kanskje spart noen kroner ved at vi mistet folk, på kort sikt, lønnsmessig.” (13)

“Jeg mener man ennå ikke har fått noen gevinst av den endringen. Men, i det korte perspektivet så har man ingen effekt, eller ingen gevinst. Tvert imot; tap av kompetanse, frustrasjon, lavere effektivitet, masse omstillingskostnader som er veldig vanskelige å regne på, men som er rett og slett menneskelige.” (14)

“Man fikk ned driftsutgiftene på basen. Det kan ha ført til en besparelse for 131 Luftving ettersom de fikk en fyldigere organisasjon og slapp å føre masse ekstravakter fordi de hadde flere folk å spille på. Og på Mågerø stod det masse gamle bygg som genererte vedlikeholdskostnader.” (15)

Selv om driftsutgiftene ble redusert på Mågerø i tidsperioden på grunn av de lokale grepene som ble tatt, så må det også erkjennes at det var mye gammel bygningsmasse på basen. Det hadde ved flere anledninger før 2012 vært snakk om behovet for bygningsmessige tiltak, både renovering og nybygg. Dette ville naturligvis blitt en del av regnestykket dersom man hadde vurdert å videreføre stasjonen. Når det gjelder tap av kompetanse er dette noe verre å sette en verdi på. Men at det er et tap for Luftforsvaret at det slutter personer med lang erfaring fra luftoperativ virksomhet som må erstattes av yngre, nyutdannet personell uten erfaring er jo helt klart, selv om det er vanskelig å tallfeste. Flere informanter fremhever også at det fortsatt i dag er stor personellmangel i bransjen, slik man ser mange steder i Forsvaret, og at man ikke har klart å ta igjen for det tapet av kompetanse man så under denne endringsprosessen. Dette kommer jeg tilbake til i neste delkapittel.

5.7 Konsolidere endringene slik at de utløser enda flere forandringer

Mange ting kan bidra til å redusere fokus og vilje til å jobbe mot visjonen. Dersom de involverte mister troen på visjonen, kan det være kritisk for endringsprosessen. Så langt har informantene gitt tilbakemelding om at personellet på Mågerø samlet seg om mantraet «operativ til siste sekund», og at dette var samlende og motiverende. Det var utfordringer underveis med personellavgang og flere som ikke hadde forståelse for den pågående endringen. Men med utgangspunkt i vedtaket om å legge ned Mågerø, samt å spare penger, så kunne man krysse av for at stasjonen til slutt ble nedlagt, og man kunne fjerne driftskostnadene til stasjonen av listen. Slik sett ble målet oppnådd. Men hva med andre faktorer for en vellykket endringsprosess? Som positive tilbakemeldinger fra de ansatte, økt effektivitet, eller bærekraft? Var endringsprosessen vellykket?

“Hadde vi ikke hatt den høye aktiviteten og alt som skjedde på Ørland, så tror jeg vi hadde vært mye dårligere stilt enn vi er. Uten det så hadde vi vært helt desimert, mener jeg. Den opprinnelige tanken med flytting til Sørreisa, hadde ikke fungert. Det er på grunn av de initiativene og de tiltakene rundt ACU og Ørland som har gjort at vi har et levedyktig Kommando- og kontrollmiljø i dag. Ble flyttingen vellykket? Ja, fordi vi stengte Mågerø som planlagt, gitt litt forsinkelse. Mange dro jo fra Mågerø og ble med på flyttelasset til en viss grad.” (I1)

“Mågerø ble jo nedlagt. Så hvis man kaller det visjonen, så skjedde jo det. De utvidet organisasjonen på Sørreisa, og fikk en ekstra ving i operasjonsskvadronen, i hvert fall på papiret. Hvis målsettingen var å skape robust bemanning, så lyktes man ikke med det.” (I2)

“Nei, den var ikke det, fordi vi mistet så mange folk underveis, at vi gjorde oss så sårbare. Vi mistet tillit til systemet, og det var dårligere karrieremuligheter, og det var dårligere i forhold til familiesituasjonene for mange. Så jeg vil ikke si at det var vellykket.” (I3)

“Vi gjorde det vi skulle. De som hadde tatt beslutningen fikk det sånn som de ville. Fra organisasjonsnivå så tror jeg ikke at det kan ha vært så galt. Men jeg ble mer og mer innforstått med hva konsekvensene var på individnivå. Og jeg er uenig i prinsippet, fordi

jeg mener at vi har for få enheter. Og da blir det galt for meg, fordi de sier at personellet er vår viktigste ressurs.” (I4)

“Vi har jo klart det, vi fikk jo til en omstilling, og en avdeling som fikk til veldig mye bra på Ørland. Og 131 Luftving har kanskje også fått det bedre, med flere tilførte stillinger?” (I5)

Avdelingen som ble sendt til Ørland, ARE/TACS, senere CRD, og det de har fått til der fremheves som en positiv følge endringen. De har hatt fokus på øving og trening, blant annet opp mot flygermiljøet der også. Derimot så er det tydelig at det ble et såkalt «Mission creep» på Ørland, iverksettelsesbrevet sier mobil enhet, eget initiativ at det ble statisk OPS. Det var ingen som sa at vi skal etablere en svær ACU-organisasjonen med de grepene som er blitt gjort. Og de har tatt til seg mer, gjort mer, utviklet mer, bygd opp mer enn det som noen gang var tiltenkt. Jeg mener det har vært et mission creep i positiv forstand.” (I1)

Dersom vi ser på IVB'ene på bakgrunn av Prop. 73 S og Innst. 388 S i 2012, så sier den første IVB'en ingenting om en mobil enhet, men at operativt personell skal fordeles mellom Sørreisa og Reitan (Forsvarsdepartementet, 2012b). Tre år senere, i PET nr 18 til samme IVB, står det derimot at «Redundanskapasiteten etableres midlertidig gjennom å videreutvikle den mobile ACU-enheten. Forsvaret vurderer hvor denne kapasiteten til enhver tid skal være plassert basert på et effektivt driftsmønster» (Forsvarsdepartementet, 2015). Det er fortsatt ikke bestemt at lokasjonen blir Ørland, men her presiseres den mobile ACU-enheten. Luftforsvaret anbefalte derimot Ørland som lokasjon for mobil redundans tidligere i 2015 da de vurderte dette som en mer kosteffektiv løsning enn Reitan. Rett før jul i 2016 kommer ny IVB for perioden 2017-2020 med presiseringen «etabler en videreutviklet og mobil luftkontrollenhet som i perioder skal kunne overta for Sørreisa. Arbeidet videreføres på Rygge ved flyttingen av programmeringssenteret og deretter skal ARE/TACS flyttes dit det er mest kosteffektivt for Forsvaret» (Forsvarsdepartementet, 2016). Når det ble besluttet å endre på vedtaket om å sende operativt personell fra Mågerø til Reitan, ble det samtidig presisert å etablere en mobil enhet på Ørland. Det er ikke kjent at det senere har kommet et pålegg om å etablere en statisk enhet, og vi kan dermed se på dette som et faktisk «mission creep» på lokalt initiativ på Ørland. Selv om effekten av den statiske installasjonen opplevdes som positiv for personellet, gjennom større plass og bedre HMS-messige vilkår, kommer vi med andre ord ikke unna at det ikke var en del av oppdraget. Informant 4 istemmer også og påpeker at det var utenfor

oppdragets intensjon; “du kan jo si at det var kanskje et blindspor å bygge opp en OPS i bygget på Ørland. Det var jo meningen man skulle operere fra ACU”.

“Én effekt av omstillingen gjelder CRD. Jeg synes det var en vanskelig prosess preget av stor grad av uforutsigbarhet, men at vi fikk en midlertidig organisasjon plassert på Ørland og fikk koblet oss på F-35 miljøet, hadde reelle effekter som var positive. En utilsiktet gevinst som opprinnelig ikke var en del av stortingsvedtaket. Og CRD har jo blitt besluttet nedlagt i ettertid. For bransjen så har det svært negative konsekvenser. Det har vært vedvarende usikkerhet, fullstendig mangel på forutsigbarhet, og nå flyttet de bort fra det mest attraktive bo- og arbeidsområdet som bransjen hadde. Hvis man legger kompetansetap på toppen av dette, så ser ikke regnestykket bra ut.” (I2)

Flere nevner dårligere rekrutteringsgrunnlag som en negativ effekt av omstillingen, samt andre negative effekter som reduksjonen fra to til én CRC og større sårbarhet:

“Vi har gått ifra å ha to tjenestesteder til å ha ett. Vi hadde et attraktivt tjenestested i sør. Etter min mening har effekten vært at vi har fått et svakere Kommando- og kontroll fagmiljø, vi har fått en dårligere rekruttering, og vi vil slite mer og mer med å levere den kompetansen vi skal til NATO. Nå har vi ikke rekrutteringsmulighet, og vi har ikke nok folk til å ta av. Så omstillingen har ikke vært vellykket i den grad.” (I1)

“Effektene er at det er mer sårbart, mindre kompetanse, vi er ikke robuste nok til å understøtte like mye som vi gjorde før. Systemet i seg selv er mer sårbart. Det er ikke noen redundansløsning som det var tidligere. Og så er det problematikken i forhold til nord og sør.” (I3)

5.8 Institusjonalisere de nye holdningene

I stedet for å bruke begrepet *holdninger* velger jeg i stedet her å bruke uttrykket *endringer*. Ettersom det var liten forståelse for gjennomføringen av endringene, og stor frustrasjon blant personellet på grunn av det mange mente var en degradering av K&V-systemet, så blir det vanskelig å skrive om å institusjonalisere de nye holdningene. Men med referanse til kap 3.3, punkt 8 som sier at «lærdommer gjort underveis må dokumenteres og implementeres, evalueringer av resultatet

gjennomføres, og kulturendringer må forankres» så kan vi vurdere i hvilken grad endringene ble institusjonalisert. På spørsmål om hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes fremhever informantene blant annet lønn og insentiver, risiko, og tidsperspektivet:

“Det vi kunne ha gjort var å lage en oljeskiftturnus og gi folk for eksempel to uker på, tre uker av. Og eventuelt en solid pendlerordning som gjorde at de kunne være hjemme i tre uker med full lønn. Det tror jeg kunne vært en levedyktig løsning. Jeg tror at vi kunne fått med oss mange flere teknikere og mange flere kontrollører hvis vi kunne ha presentert de en slik turnus. Det var en av de tingene som vi ville at LST skulle bidra med, men det var ikke interessant. De sa "hva koster dette oss"? Da sa vi "Hva koster det hvis vi mister en programmerer eller en kontrollør?" Men de var ikke villig til å se på de tallene. Det var ikke den måten de regnet på.” (I1)

“Det handler om hva man vil oppnå. Hvis det hadde vært en faglig forankring og en reell visjon for hva man ønsket å oppnå, så hadde det hjulpet. Grunnene for nedleggelsen ble ikke opplevd som troverdig. Økonomiargumentet var veldig tydelig i starten, men det ble putt til siden etter hvert som det ble klart at den økonomiske gevinsten var nærmest ikke-eksisterende, og det var allerede før man beregnet inn sånne ting som kompetansetap og investeringer andre steder.” (I2)

“Det tidspresset med å legge ned resulterte i alt for høy risiko. Det skulle vært en mye bedre kvalitetssikret prosess, hvor vi kunne laget en realistisk plan for å legge ned Mågerø. Du vil alltid møte motstand når det er en omstilling, og en avdeling vil aldri kunne leve evig. Det er jo en ting også, vi visste jo ikke helt hvordan dette her ville se ut når du skal operere med F-35. Hvilken påvirkning vil det ha på hva K&V skal levere? Det arbeidet pågår jo fortsatt. Men det er sånne ting som burde vært på plass før du omstiller. Du omstiller først, og så begynner du å planlegge etterpå. Det hadde ikke gått i næringslivet.” (I3)

“Se på Mattilsynet, de gjorde ikke ett eneste tilsyn de to første årene etter at de flyttet. Luftforsvaret la ned den største avdelingen [innenfor K&V, red. anm.] og skulle flytte den til tre andre steder, uten at man skulle ha noen redusert operativ leveranse. Når forsvarssjefen legger frem sånne forslag, så må han tørre å si at "Hvis vi skal bli mer effektive, så må vi investere i en omstilling". Å investere i en omstilling handler ikke bare

om å bygge et bygg og få en simulator og et eller annet fly. Det må investeres mer i å få kompetansen med seg dit man skal. Mye kunne vært gjort, mener jeg, med å gi personellet litt andre forutsetninger. Vært litt mer raus rundt dette med etableringskostnader, osv. Men det var et problem, skulle de som flyttet fra Mågerø tjene 50.000,- mer enn de som var på Sørreisa? Det gjør noe med et arbeidsmiljø. Så tror jeg at de fleste hadde hatt forståelse for det hvis man sa "Hvilke konsekvenser har denne endringen hatt for deg? Du har ikke endret bosted, du har ikke endret noe som helst. Derimot har du fått nye medarbeidere. Hvis du ser på den som flyttet hit; hva innebar det for ham eller henne?" (14)

"Å få gjennomført raskere, det var det jo noen som ønsket. Men da er det ikke sikkert det hadde blitt så bra resultat. Det hadde vel gitt flere misfornøyde medarbeidere." (15)

Mange ledere og sjefer i Luftforsvaret gjentar at Luftforsvaret skal være en lærende organisasjon. Det ligger i Luftforsvarets natur å ha fokus på sikkerhet opp mot det flyoperative, og flytrygging er dermed et viktig område i Luftforsvaret. Likevel forekommer både alvorlige ulykker og nestenulykker i Luftforsvaret. 11. mars 2020 var et av Luftforsvarets C-130J Hercules transportfly med åtte personer om bord nær ved å treffe fjelløya Mosken i Værøy kommune i Nordland, men et sammenstøt ble avverget i siste sekund. Havarikommisjonen mente «at leveransepress og prestasjonskultur, i kombinasjon med en organisasjon som ikke er tilstrekkelig velinformert og lærende, kan påvirke sikkerhetsnivået i hele Luftforsvarets virksomhet» (Statens havarikommisjon, 2021). Til tross for fokuset Luftforsvaret hadde på flytrygging i årene etter den tragiske Kebnekaiseulykken i 2012 så skjedde det nesten en fatal ulykke igjen noen få år senere. Noen nøkkelord her er leveransepress og prestasjonskultur, samt setningen «en organisasjon som ikke er tilstrekkelig velinformert og lærende». Dette er ikke enestående for flyoperativ bransje i Luftforsvaret. Flere i organisasjonen føler på et leveransepress. Og skal man gjøre karriere må man prestere og få gjennomført pålagte oppdrag. I dette tilfellet var oppdraget å legge ned Mågerø. Og når man støter på hinder underveis, som EBA og tekniske utfordringer, slik at tidsfrister kommer og går uten å få lukket oppdragene, kan utålmodigheten med å gjennomføre øke. I tillegg kommer det nye oppdrag som også tar tid og fokus før man er ferdig med den forrige oppgaven. Da blir det kanskje ikke prioritert å evaluere forrige prosess før man starter på neste. Informantene er i så måte ganske samstemte om at de ikke kjenner til at Luftforsvaret har gjennomført noen evaluering av omstillingen i ettertid for å identifisere læringspunkter:

“Kjenner ikke til noen forsøk på det.” (I1)

“Kan ikke utelukke at det har blitt gjort, men fra mitt perspektiv så har ikke jeg blitt spurt. Jeg tror ikke det er noe lessons identified i det hele tatt.” (I2)

“Der må jeg bare anta, men det tror jeg er lik null.” (I3)

“Det kjenner jeg ikke til. Jeg mener at vi lærer veldig lite av omstillingsprosessene, vi bare går i gang med neste. Det operative miljøet, hvor det er lov å gjøre feil og man gjennom åpenhet kan lære av det og gjøre det bedre etterpå, det har vært en av de smarte tingene i Luftforsvaret. Men, når det gjelder omstilling så er det ikke samme fokus. Så dette med konsekvenser er dårlig kartlagt, synes jeg. Man måler veldig lite effekt etter omstillingen.” (I4)

“Nei, det er null, som jeg kjenner til.” (I5)

I Stortingsproposisjon 73, punkt 6.5.6, står det at tiltakene innen LKK, som nedleggelsen av Mågerø og nytt luftoperasjonscenter på Reitan, «har en beregnet positiv nåverdi på ca.177 mill. kroner i et 20-årsperspektiv.» For en sektor som er i stadig omstilling kan det virke noe underlig å skulle bruke et så langt perspektiv for gevinstrealisering. Og ved årsskiftet 2023-2024 ble CRD, tidligere ARE/TACS, på Ørland nedlagt. Dette var avdelingen som i 2017 ble sendt fra Mågerø til Ørland til midlertidige lokaler, og som forut for flyttingen opplevde stor usikkerhet rundt valg av lokasjon da den opprinnelige intensjonen var å flytte til Reitan. Når det derimot ble klart at det ikke var plass for de der, tok det tid før Ørland ble besluttet. Av de som ble beordret til Ørland i 2017 var det derimot ikke mange igjen ved utgangen av 2023. Men avdelingen og det de hadde bygget opp av synergier og effekter, spesielt overfor kampflymiljøet og luftvern, i de drøye seks årene de var der forsvant. Det gjorde også den etablerte redundansen for CRC Sørreisa.

“Vi har hatt omstilling i Forsvaret så mange ganger at vi aldri har fått tid til å måle effekten. Og så har vi aldri hittil klart å la en omstilling få lov til å virke i 20 år før vi endrer det. Og når de nå legger ned den redundansfunksjonen, da blir jeg litt skeptisk til hvordan rekrutteringen i dette miljøet vil bli. Da virker det for meg som vi har glemt hva som skjer.” (I1)

“Det å legge ned CRD, enheten som antageligvis er det beste som har skjedd i vår bransje på veldig lang tid, er nok negativt isolert sett for bransjen. Og så er jeg usikker på om man vet hva man er i ferd med å gjøre. Så kan man tenke at det er verdt risikoen for at deler går tapt her, men at det store bildet blir bedre. For bransjen så fremstår det som negativt. En måte å se det på kan være at man på en måte kan ofre CRD som en del av det større bildet som man ønsker å oppnå.” (12)

“Vi snakker om et 20-års perspektiv. Da er vi på 2038. Og nå er vi i 2023, og skal legge ned og omstille igjen. Det viser bare at Luftforsvaret aldri vil kunne planlegge på innsparing i et 20-års perspektiv, fordi det vil alltid omstilles, det ser vi nå igjen. Litt spesielt med Ukraina, vi hadde kanskje enda effektivisert oss til en enda mindre organisasjon. Det er mye lettere å legge ned enn å bygge opp. Det koster mye mer og det tar tid å utdanne folk, og bygge nytt, med nye krav til sikkerhet og HMS, og så videre.” (13)

“Beslutningen fra 2012 om nye kampfly tok nok ikke full høyde for hva slags struktur man trenger innenfor luftkommando og kontroll. Så det var nok et behov for å justere innretningen for K&V-systemet rundt det. Flere mente jo at K&V bare skulle legges ned, for det at det var jo slutt på å drive kontroll. Men, så så man jo samtidig at det var et sterkt ønske fra kampflymiljøet om å ha kontrollørene nært seg, og det var en medvirkende årsak til at ARE/TACS ble lagt til Ørland. For man kunne få denne synergien. Problemet er at det tar for lang tid, hvis du tenker på beslutningen i 2012, så begynte man jo å diskutere dette i 2010. Men du kan ikke vente i 20 år før du ser på K&V-systemet igjen.” (14)

“Det som ble prioritert i forbindelse med beslutningen om å etablere containerløsningen på Ørland, det var jo å ha nærheten og kommunikasjonen med flygerne. Og nå som det blir borte, så treffer man jo ikke motparten ansikt til ansikt og kan høste erfaringer i forhold til læring som de har gjort. Og organisasjon var jo ikke særlig stor som det var.” (15)

Informant 4 bemerker at Stortinget selvfølgelig må kunne gjøre justeringer på etater, verdensbildet er tross alt i konstant endring. Og det blir også fremhevet at krigen Ukraina har bidratt til store endringer på hvordan både politikere og samfunnet ser på behovet for Forsvaret i dag. Verdensbildet

var ganske annerledes i 2012 enn det er i dag, og strømningene i Europa var generelt rettet mot nedskjæringer innen forsvarssektoren på den tiden.

Samtidig som det var enighet om å gjennomføre kutt i størrelsen til Forsvaret, ble det også besluttet på Stortinget å gjennomføre en kostbar kampflyinvestering. Stp 73 og Innst. 388 S i 2012 anbefalte også kjøp av kampflyet F-35, og i vedtak 606 av 14. juni ga Stortinget sin tilslutning til anskaffelsen av inntil 52 stk F-35. Det var en kjensgjerning at F-35 ville bli dyrere å drifte enn F-16, og denne ekstrakostnaden måtte hentes inn i egen organisasjon. Dermed var det et reelt behov for å kutte kostnader, og reduksjon i basestruktur ble ett av tiltakene. Som informant 1 bemerker:

“Jeg tror det politiske vedtaket sett i lys av den tiden vi var i, kanskje var riktig. Det ble gjort ikke på fagmilitært, men på økonomiske betingelser.”

Behovet for besparing var reelt, og kutt i basestrukturen ble valgt. Har så Luftforsvaret realisert de besparelsene som var målsetningen? Det faller utenfor rammen av denne oppgaven å utforske de faktiske økonomiske resultatene. Spørsmålet her er derimot hvordan personellet har opplevd gjennomføringen av omstillingsprosessen. Som jeg har beskrevet tidligere så realiserte Luftforsvaret oppdraget med å legge ned Mågerø, og lyktes dermed med oppgaven. Men har de klart å gjennomføre det på en helhetlig måte? Med en god balanse mellom gjennomføring av oppdrag og ivaretagelse av personellet? Som et oppsummerende spørsmål ble informantene spurt om de mener Luftforsvaret er gode på endringsledelse:

“Ledelse medfører at du er til stede, at du griper inn, at du er styrende, at du er en tilgjengelig «guidance». Og det opplever jeg ikke at de har vært. Det har vært preget av alt for mye tilfeldigheter.” (I1)

“De har potensiale, det kan man si. Da var de ikke det. Det var dårlig. Men det er vanskelig med tanke på de begrensingene og rammene de skal følge. Og man må gjennomføre harde prioriteringer. Og folk er overarbeidet og kan lett miste oversikten og styringen. Og det er et knallhardt tidspress i forhold til å levere anbefalinger til FD eller FST. Da blir kvaliteten deretter.” (I3)

“Jeg synes Luftforsvaret fikk til en grei implementering av LTP. Men det jeg ikke er imponert over er hvordan LTP ble laget, altså fasen fram til det som ble stortingsprop'en.

Men Luftforsvaret var flinke, synes jeg, på å gjøre det på en grei måte. Det var inkluderende prosesser, det var lokal medbestemmelse, men det gikk på implementering og ikke på beslutning. LST var villig til å redusere hastigheten i omstillingen for å ta vare på personellet og for å unngå for lav operativ leveranse. Men de var veldig underbemannet i den perioden, og det krever ganske mye å gjennomføre så store omstillinger. Jeg mener de kunne ha satt av enda mer ressurser til omstillingspersonell.”
(14)

“Ja, det synes jeg. Det var bra med informasjon. De oppdaterte folk på nødvendig regelverk og om selve prosessen.” (15)

Meningene er noe sprikende på akkurat dette punktet. Alt fra «Ja» til «Det var dårlig». Men her kommer det subjektive elementet inn i bildet igjen; hvilket ståsted man har og hvordan endringen treffer deg personlig. Andre elementer som alder, familiesituasjon, stilling, videre jobbutsikter, osv, kan i stor grad påvirke ens oppfatning av samme situasjon. Men nettopp fordi Luftforsvaret, som resten av Forsvaret for øvrig, består av så mange individer med sine subjektive meninger og oppfatninger, er det viktig at Luftforsvaret som organisasjon evner å ta hensyn til disse. For det er nettopp disse som utgjør Luftforsvaret. Som utgjør Forsvaret. Som skal kjempe for friheten og suvereniteten vår, og forsvare alt vi er, og alt vi har. Det er et ansvar Luftforsvaret ikke må ta lett på.

6 Konklusjoner

6.1 Hovedfunn

Som informant 1 sier så var kanskje vedtaket om å legge ned Mågerø riktig sett i lys av den tiden det ble tatt i. Samtidig er det utallige ordtak og uttrykk som sier at *det er i gode tider man legger grunnlaget for dårlige*, eller *etter syv fete kommer syv magre*, og *i godvær tetter man tak*. Man kan på den ene siden si at vi i 2012 ikke så for oss noen sikkerhetspolitisk eskalering i vår del av verden, selv om krigen i Sør-Ossetia i 2008 skulle gi en liten pekepinn om hva som senere skulle komme. Samtidig tilsier all historie at freden aldri varer evig. Men når vedtaket først kom blir det påpekt at det ikke var på et faglig grunnlag, men kun av økonomiske grunner. Forsvaret skulle spare penger, og Luftforsvaret måtte spare inn den økte kostnaden forbundet med F-35. Da budskapet ble presentert for de berørte ble det gjort forsøk på å selge inn en forklaring om at dette ville styrke bransjen. Det å prøve å overbevise fagpersoner om noe som de lett gjennomskuer, vitner om feil forståelse for sitt publikum, og kan i tillegg virke noe nedlatende. Man bør vise personellet såpass respekt at man sier det som det er; dette må gjøres for å spare penger. Dette er med andre ord også nært forbundet med det som blir oppfattet som mangel på noen visjon fra Luftforsvaret. Dette var et oppdrag som bare skulle gjennomføres. Det er nærliggende å spørre seg hvordan planene utviklet seg fra Luftforsvarsstaben sin side, og hvordan helheten i disse var. Som informant 3 sa det: «vi omstiller først, og begynner å planlegge etterpå». Selv om dette sikkert ikke var tilfelle i staben så er det fortsatt uheldig at dette er utsagnet fra en av de berørte. Derimot var det tydelig at de traff lokalt med visjonen om å være «operativ til siste sekund», og at fokuset rundt dette ble noe som flere ble motivert av. Dette skyldes en god leder lokalt, med flere engasjerte mellomledere og ansatte som delte visjonen og som jobbet mot samme mål. Det presiseres også at det ikke kom noen incentiver fra staben for å beholde personellet, hverken i ventetiden eller for å få med folk videre, med unntak av de generelle, statlige bestemmelsene ved omstilling. Det beholdertillegget som ble gitt til noen få var på bakgrunn av lokalt initiativ, og ikke uten kamp for å få gjennomslag for det. Igjen tilbake til årsaken for vedtaket; det skulle spares penger. Men, som informant 4 sier, «omstilling koster». Det er ikke mulig å gjennomføre nedlegging hvor man flytter på avdelinger uten at det skal generere utgifter. Og når det på forhånd ikke var avklart forhold som EBA, militærboliger til de som flyttet, flytting av tekniske løsninger, pendlerutgifter, osv., da begynner kronene å rulle.

Så er det dette med *mission creep* i forhold til forutsetningene på Ørland. Når den endelige beslutningen ble tatt om å flytte ARE/TACS til Ørland i stedet for til Reitan, ble det presisert at det

skulle være en mobil enhet. Det har aldri blitt vedtatt å bygge opp en statisk enhet på Ørland. Det ble positivt for personellet at det ble gjort, for flere HMS-tiltak lot seg ikke gjennomføre i containerne, og det å ha kontorer og sanitærfasiliteter i samme bygg som operasjonsrommet var utvilsomt en fordel. Noen tekniske løsninger var heller ikke gjennomførbare i container, men kunne realiseres i fast infrastruktur med større tilgjengelig plass. Dette skapte positive effekter som gjorde at det ble en mer attraktiv arbeidsplass, slik at man hadde to alternative tjenestesteder i LKK. Det påpekes av flere at LKK som bransje var mindre robust og mistet kompetanse etter nedleggelsen av Mågerø, men avdelingen på Ørland bidro i hvert fall til å gi personellet et alternativ. Nå er derimot denne avdelingen også nedlagt. Det hevdes at det ble tatt for høy risiko ved å legge ned Mågerø, og at denne risikoen kunne vært redusert gjennom å gi bedre forutsetninger for personellet og tilby mer incentiver. Jeg skulle gjerne sett hvilke tanker Luftforsvarsstaben selv gjorde seg etter fullført oppdrag, om personellsituasjon og robusthet. Men på spørsmål om noen kjenner til noen form for evaluering etter prosessen er det kun negative svar. Som informant 5 sa, «nei, du er den første».

Ut ifra tilbakemeldingene som informantene gir er det vanskelig å konkludere med annet enn at omstillingen i forbindelse med nedleggelsen av Mågerø *ikke* ble gjennomført med et helhetlig perspektiv, eller at holdningen om at *personellet er Luftforsvarets viktigste ressurs* var fremtredende. Helhetlig omstilling må fokusere på *alle* områdene ved omstillingen, ikke bare på gjennomføringen av organisasjonsendringen, men også på ivaretagelse av personellet, videreføring av kompetansen, og evaluering av prosessen. Dette klarte ikke Luftforsvaret ved nedleggelsen av Mågerø.

6.2 Følger for teori og praksis

Luftforsvaret fremhever at vi er en lærende organisasjon, men her virker det ikke som det har vært noen aktiviteter for å bidra til at erfaringer fra omstillingen har gitt lærdom for endringsledelse. Om så har vært tilfelle så virker det som det har vært på det individuelle plan, og ikke organisasjonslæring. Det kan dermed se ut til at Luftforsvaret har et uforløst potensiale som lærende organisasjon utenfor den luftoperative søylen når det gjelder omstilling og endringsledelse. Helhetlig debrief burde gjelde alle prosesser. Nå skal det sies at det har gått noen år siden kapittelet om Mågerø ble lukket. Siste avdeling flyttet derifra ved årsskiftet 2018/2019. På vårparten i 2024 ble det lyst ut en stilling på FINN i Luftforsvarsstaben innen omstilling og organisasjonsutvikling. Dette vitner jo om at temaet blir tatt på alvor. Så får vi håpe at det kanskje er på grunn av organisasjonslæring siden 2018, og ikke bare fordi det er individuelle drivkrefter for øyeblikket som ser behovet.

For at Luftforsvaret og kanskje Forsvaret skal bli bedre i endringsledelse kan mer og systematisk opplæring i endringsledelse innføres ved egnede utdanninger i Forsvaret. Ledelsesfag er svært sentrale på eksempelvis Krigsskolen og Stabsskolen, men endringsledelse virker ikke å være et prioritert fag. Dette til tross for at det jevnlig kjøres omstillinger i Forsvarets organisasjon. Dersom Forsvarets egne utdanningsinstitusjoner ikke er i stand til å tilby utdanning innen fagfeltet bør det kanskje i større omstillinger vurderes å forsterke med sivil kompetanse innen endringsledelse i omstillingsperioden.

6.3 Svakheter ved studien

Denne studien har kun sett på én omstillingsprosess i Luftforsvaret, og har dermed ikke noe sammenligningsgrunnlag. Det at det har gått såpass lang tid siden nedleggelsen av Mågerø kan også gi et feilaktig bilde av Luftforsvarets nå-situasjon, samt at informantenes erindring av enkelte hendelser står i fare for å svekkes. Til slutt er det også en viss risiko, til tross for iherdig forsøk på en objektiv tilnærming, for at jeg som ansatt på Mågerø i omstillingsperioden på et eller annet vis kan ha påvirket informanter eller studien med personlige betraktninger og meninger.

6.4 Videre forskning

Etttersom Mågerø ble besluttet nedlagt helt tilbake i 2012 så har Luftforsvaret gjennomført andre endringsprosesser siden den tid. Som utgangspunkt for videre forskning anbefales det å se på prosesser gjennomført i nyere tid for å gjøre en komparativ studie mellom funnene fra Mågerø og andre stasjoner. Har Luftforsvaret endret praksis i nyere tid? Og en sammenligning av lignende prosesser på tvers av forsvarsgrenene vil også kunne si noe om praktiseringen av endringsledelse i resten av Forsvaret. I tillegg er utvalget i denne kvalitative studien lite, og selv om informantene er ganske samstemte i sine tilbakemeldinger vil en kvantitativ studie kunne avdekke forhold som ikke har blitt avdekket her. Til slutt kan det nevnes at Luftforsvaret i 2022 tok initiativ til et forskningsprosjekt kalt «Læringskultur i Luftforsvaret». Resultatet av denne studien kan by på interessant lesing.

7 Forkortelser

Forkortelse	Betydning
ACCS	Air Command and Control System
ACU	Air Control Unit
AEGIS	Airborne Early Warning / Ground Environment Integration Segment
ARE/TACS	ARS Redundancy Entity / Tactical Air Control Squadron
ARS	A ir Control Centre - R ecognised Air Picture - S ensor Fusion Post
ASE	AEGIS Site Emulator
ATV	Avdelingstillitsvalgt
AWACS	Airborne Warning and Control System
CRC	Control and Reporting Centre
CRD	Control and Reporting Detachment
Cyfor	Cyberforsvaret
DIF	Driftsenhet i Forsvaret
EBA	Eiendom, Bygg og Anlegg
FB	Forsvarsbygg
FD	Forsvarsdepartementet
FENRIS	First Ever Norwegian Radar Integration Segment
FLO	Forsvarets Logistikkorganisasjon
FMR	Fagmilitært råd
FOH	Fellesoperativt hovedkvarter
FS07	Forsvarssjefens forsvarsstudie 2007
FS2000 el. FS00	Forsvarssjefens forsvarsstudie 2000
FST	Forsvarsstaben
GIL	Generalinspektøren for Luftforsvaret, nå Sjef Luftforsvaret
HFL	Håndbok for Luftforsvaret

IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
IVB	Iverksettingsbrev
JAOC	Joint Air Operations Center
K&V	Kontroll- og Varsling
LF	Luftforsvaret
LFL	Luftforsvarets ledelse
LOI	Luftoperativt inspektorat
LKI	Luftkontrollinspektoratet
LKK	Luftkommando- og kontroll
LKV	Luftkontroll- og varslingssystemet
LKVS	Luftforsvarets Kontroll- og Varslingsskole
LOS	Luftovervåking og stridsledelse
LST	Luftforsvarsstaben
LTP	Langtidsplan
MASE	Multi-AEGIS Site Emulator
METFOR	Metode for omstilling i Forsvaret
MLU	Mid-life update
NADGE	NATO Air Defence Ground Environment
OMS	Oslo Militære Samfund
OPS	Operasjonsrom
PET	Presiseringer, Endringer og Tillegg (fra FD ifm IVB)
Stp	Stortingsproposisjon
VP	Virksomhetsplan

8 Litteraturliste

Bucciarelli, L. (2015). *A Review of Innovation and Change Management: Stage Model and Power Influences*. Universal Journal of Management.

<https://www.hrpub.org/download/20150101/UJM6-12103209.pdf>

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.

Børresen, J. (2024). Norges forsvar etter 1991. I *Store norske leksikon*.

https://snl.no/Norges_forsvar_etter_1991

Folland, R. (2009). *Holistic Debriefing: A Paradigm Shift in Leadership*. Air Command And Staff College Air University Maxwell Air Force Base.

Forsvardepartementet. (2012). *Forsvarssektorens verdigrunnlag*. Forsvardepartementet.

https://www.fma.no/om-oss/etiske-retningslinjer-og-samfunnsansvar/_/attachment/download/12ffb341-60fa-4009-98b9-a7bf2b4a58fe:be2c333e6a9f0c339d97804600d92e588a08d120/forsvarssektorens-verdigrunnlag.pdf

Forsvaret. (2000). *Forsvarssjefens Forsvarsstudie 2000*. Forsvaret.

https://www.forsvaret.no/forskning/forskning-utvikling-ved-forsvarets-hogskole/institutt-for-forsvarsstudier/forskningsressurser/fagmilitaere-utredninger/2000%20Forsvarssjefens%20forsvarsstudie%20-%20sluttrapport.pdf/_/attachment/inline/3866f3aa-6b26-46fb-94a4-ea78d1731211:b063d0925a83a4513c0ab08e6b393820782a38a8/2000%20Forsvarssjefens%20forsvarsstudie%20-%20sluttrapport.pdf

Forsvaret. (2007). *Forsvarssjefens Forsvarsstudie 2007*. Forsvaret.

https://www.forsvaret.no/forskning/forskning-utvikling-ved-forsvarets-hogskole/institutt-for-forsvarsstudier/forskningsressurser/fagmilitaere-utredninger/2007%20Forsvarssjefens%20forsvarsstudie%20-%20sluttrapport.pdf/_/attachment/inline/95e09219-1f15-4b72-8684-1c696f47d79c:cfb0ce7810f420f2ef68e0d9e36b6fd381adacf0/2007%20Forsvarssjefens%20forsvarsstudie%20-%20sluttrapport.pdf

Forsvaret. (2013). *2013 Forsvarets årsrapport*. Forsvaret.

https://www.forsvaret.no/forskning/forskning-utvikling-ved-forsvarets-hogskole/institutt-for-forsvarsstudier/forskningsressurser/forsvarets-arsrapporter/2013%20Forsvarets%20%C3%A5rsrapport.pdf/_/attachment/inline/af6fa181-8d02-4bdf-b2d3-a6dafa4dac19:9b7fdde6586b6d28aa7b09c8222b391af489ca6d/2013%20Forsvarets%20%C3%A5rsrapport.pdf

Forsvaret. (2019). *METFOR – en kort innføring*.

Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.

https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf

Forsvarsdepartementet. (1992). *St.prp. Nr. 99 (1991-1992)*.

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og->

publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1991-

92&paid=2&wid=c&psid=DIVL2836&pgid=c_1429

Forsvarsdepartementet. (2000, mai 12). *St.prp. Nr. 58 (1999-2000)* [Proposisjon].

Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-58-1999-2000-/id203143/>

Forsvarsdepartementet. (2004, mars 12). *St.prp. Nr. 42 (2003-2004)* [Proposisjon].

Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-42-2003-2004-/id208939/>

Forsvarsdepartementet. (2008, mars 28). *St.prp. Nr. 48 (2007-2008)* [Proposisjon].

Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-48-2007-2008-/id504783/>

Forsvarsdepartementet. (2012a, mars 23). *Prop. 73 S (2011–2012)* [Proposisjon].

Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/>

Forsvarsdepartementet. (2012b). *Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden for 2013–2016.*

Forsvarsdepartementet. (2015). *Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden for 2013–2016, versjon 16.0.*

https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/marinefartoy/02_2015-06-25-u-ivb-ltp-2013-2016_-pet-nr-18_v-16-0.pdf

Forsvarsdepartementet. (2016). *Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2017–2020.*

https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/2016-12-20-u-ivb-ltp-2017-2020-v10_til-internett.pdf

Forsvarsmateriell. (2020). *Virksomhetsplan 2020*. Forsvarsmateriell.

Forsvarsstaben. (2014). *(UO) Helhetlig anbefaling EBA for Luftforsvaret på Reitan*.

Henriksen, R. E., & Skjevdal, R. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, HFL 400-1*.

Luftforsvarsstaben.

Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*, 12(4), 449–469. <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utgave). Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave).

Fagbokforlaget.

Jensen, I. (2006). *Kontroll- og Varslingssystemets historie*. Luftforsvaret.

Kotter, J. P. (1995, mai 1). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Ladegård, G., & Valbo, S. I. (2010). *Ledelse og styring* (1. udg). Fagbokforlaget.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Luftforsvaret. (2013a). *(B) Generalinspektøren for Luftforsvaret virksomhetsplan for 2014—2017*.

-
- Luftforsvaret. (2013b). *(B) Generalinspektøren for Luftforsvaret virksomhetsplan for 2014—2017, Vedlegg A.*
- Luftforsvaret. (2014). *(B) GILs gjennomføringsplan for omstilling av Luftforsvaret 2015-2025.*
- Luftforsvaret. (2015). *Anmodning om beslutning vedrørende «Helhetlig anbefaling EBA for Luftforsvaret på Reitan»—TACS med ARE.*
- Nohria, N., & Beer, M. (2000, mai). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Sjef Luftforsvaret. (2023). *Veileder til gjennomføring av helhetlig debriefing*. Sjef Luftforsvaret.
- Statens havarikommisjon. (2021, april 19). *Rapport om alvorlig luftfartshendelse med C-130J Hercules transportfly 11. Mars 2020 ved fjelløya Mosken i Værøy kommune, Nordland / shk*. <https://havarikommisjonen.no/Forsvaret/Avgitte-rapporter/2021-02>
- Stortinget. (2001a). *Vedtak til Innst. S. nr. 342 (2000-2001)—Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005 [EPOSVedtak]*. Stortinget. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=21519>
- Stortinget. (2001b, juni 13). *Innst. S. nr. 342 (2000-2001)—Vedtak [Inns]*. Stortinget; Forsvarskomiteen. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=21519>
- Stortinget. (2004, juni 10). *Innst. S. nr. 234 (2003-2004)—Vedtak [EPOSVedtak]*. Stortinget. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=28738>
- Stortinget. (2012, juni 14). *Innst. 388 S (2011-2012)—Vedtak [EPOSVedtak]*. Stortinget. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=53262>

Stortinget. (2024a, mars 12). *Et forsvar for vår tid* [EPOSVedtak]. Stortinget.

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=53262>

Stortinget. (2024b, mars 12). *Innst. S. nr. 318 (2007-2008)—Vedtak* [EPOSVedtak]. Stortinget.

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=39858>

St.prp. 45 (2000-2001). (2001). *Omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005*.

Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-45-2000-2001-/id204348/>

VG. (2011, januar 10). *Faremo refser motstanderne av HV-nedleggelse*. VG.

<https://www.vg.no/i/j44po>

Warrilow, S. (2024, april 24). *Where Kotter's 8 Steps Model Gets it Wrong*.

<https://www.strategies-for-managing-change.com/where-kotters-8-steps-model-gets-it-wrong.html>

Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Luftforsvaret i endring.

En casestudie av nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på gevinstrealisering ved omstilling i Luftforsvaret. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

På 2000-tallet ble det gjennomført flere reduksjoner i Luftforsvarets basestruktur med det formål å kutte kostnader knyttet til drift og frigjøre midler til operative formål. Luftforsvarets stasjon Mågerø ble i denne sammenheng foreslått nedlagt eller flyttet i 2001, 2004, 2007 og 2012, og i 2012 bestemte Stortinget å legge ned stasjonen.

Dette forskningsprosjektet har til hensikt å se nærmere på hvordan Luftforsvaret legger til rette for og gjennomfører en organisasjonsendring ved å legge ned en base og flytte på personellet. Jeg ønsker å belyse i hvilken grad ledelsen involverer seg, hvordan kommunikasjonen er mellom partene, og de konkrete tiltak som blir gjennomført for å sikre et best mulig utkomme av omstillingen for organisasjonen og personellet. Dette vil gi et innblikk i hvordan Luftforsvaret praktiserer endringsledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar denne henvendelsen da du ansees å ha hatt en sentral rolle i arbeidet med nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø, enten det være seg forarbeidet, beslutningen, eller gjennomføringen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet vil det medføre å delta på et intervju, enten personlig eller via én til én videokonferanse, som er estimert til ca 60 til 90 minutter. Spørsmålene vil dreie seg om beslutningsgrunnlaget for avgjørelsen om å legge ned Mågerø, og om hvilke evalueringer som er utført i etterkant for å vurdere gevinstrealiseringen. Det vil bli gjennomført lydopptak og skrevne notater under intervjuet for å hindre tap av informasjon.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektleder (student) og veiledere ved Forsvarets høgskole som vil ha tilgang til rådata og notater fra intervjuet.

Dersom du ikke ønsker at dine svar skal kunne spores tilbake til deg vil din besvarelse anonymiseres og du vil bli omtalt med stillingstype i stedet for navn i prosjektoppgaven.

All rådata og renskrevne intervjudata vil bli lagret på Forsvarets FISBasis Ugradert klient, med tilhørende skylagring og adgangskontroll.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høgskole har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Prosjektleder (student): Kjetil T. Bakkland, [REDACTED]
- Forsvarets høgskole ved prosjektansvarlig Åge Johnsen, [REDACTED]
- Forsvarets personvernombud: forsvarets.personvernombud@mil.no, telefon 915 03 003 og be om å bli sett over til Forsvarets personvernombud.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Åge Johnsen
(Forsker/veileder)

Kjetil T. Bakkland
(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Luftforsvaret i endring. En casestudie av nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til (kryss av for de alternativ som er aktuelle):

- å delta i intervju
- å bidra til å oppklare eventuelle uklarheter i etterkant av intervjuet, hvis aktuelt

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B – Intervjuguide

Guide for semistrukturert intervju for prosjekt "Luftforsvaret i endring. En casestudie av nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø".

Ved opptak

Det er <DATO>, og jeg sitter her med <navn eller respondent-ID>

Avklare eventuelt ønske om anonymitet, samt gjennomføring av lydopptak som datagrunnlag for renskriving og analyse, gjøre notater underveis dersom opptak skulle svikte.

Innledning

- Takk for at du er villig til å delta i dette intervjuet!
- Kort introduksjon av meg selv og bakgrunn for prosjektet.
- Gjennomgang av dine rettigheter og lagring av opptak som beskrevet i informasjonsskrivet.
- Du kan når som helst under intervjuet eller videre i prosessen med dette prosjektet fram til innlevering av masteroppgave i mai 2024 trekke deg.
- Avklare tillatelse til å sitere deg i masteroppgaven.
- Masteroppgaven er ugradert, så ingen informasjon med høyere gradering må diskuteres.
- Har du andre spørsmål eller avklaringer du ønsker å ta opp?

Bakgrunnsspørsmål

- Kan du kort si litt om deg selv, inklusive utdanning og tjenesteerfaring
- Hvilken rolle hadde du i omstillingsprosessen som endte med nedleggelse av Luftforsvarets stasjon Mågerø?

Intervjuspørsmål

Etablere en følelse av nødvendighet

1. Hva var årsaken til beslutningen om å legge ned Mågerø?
2. Hvordan ble årsaken til beslutningen formidlet?

Danne en maktkoalisjon

3. Hvordan var omstillingen forankret på toppen, og hvordan ble det organisert sentralt og lokalt?

4. Hvordan var kommunikasjonen og samarbeidet mellom lokalt og sentralt ledd?

Skape en visjon for endring

5. Hva var Luftforsvarets visjon for omstillingen, og hvordan ble den formidlet?

Formidle visjonene

6. Hvordan var kommunikasjonen mellom ledelse og de ansatte (sentralt og lokalt)?

7. Hva ble gjort for å "lodde stemningen" blant de ansatte, og for å imøtekomme eventuelle problemstillinger?

Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen

8. Hvilket handlingsrom fikk lokal ledelse til å gjennomføre omstillingen?

9. Iht Forsvarets årsrapport 2013 fremkommer det at personell sluttet tidligere enn forventet etter beslutningen om nedleggelsen av Mågerø. Hvilke konkrete tiltak ble gjennomført for å bøte på dette (lokalt og sentralt)?

Planlegge for å skape hurtige og synlig resultater

10. Vedtaket om å legge ned Mågerø ble gjort i 2012, og iht oppdraget skulle det gjennomføres innen utgangen av 2016. Operasjonsskvadronen flyttet ikke før i 2017, og stasjonen ble endelig nedlagt først ved utgangen av 2018.

a. Hva skyldtes dette, og hvilke konsekvenser fikk det?

b. Hvorfor var det ikke tatt høyde for faktorene som forsinket prosessen med to år?

11. Hvilke besparelser/gevinster oppnådde Luftforsvaret underveis i omstillingsforløpet?

Konsolidere endringene slik at de utløser enda flere forandringer

12. Avdelingene og personellet ble flyttet til flere lokasjoner, som Sørreisa, Reitan, Ørland, og Rygge. Ble flyttingene vellykket og i tråd med visjonen?

13. Hvilke effekter ser du som følge av omstillingen?

Institusjonalisere de nye holdningene

14. Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?

-
15. Kjenner du til konkrete tiltak Luftforsvaret har gjort for å evaluere prosessen rundt nedleggelsen av Mågerø i etterkant?
16. Stortingsprop. 73 2012 snakker om gevinst i et 20-årsperspektiv. Nå gjennomføres det derimot en ny omorganisering i Luftforsvaret hvor deler av miljøet som ble flyttet fra Mågerø igjen må flytte. Hva tenker du om det?
17. Er Luftforsvaret gode på endringsledelse?

Åpent spørsmål - er det andre ting du ønsker å ta opp som du mener er relevant i denne sammenhengen?

Vedlegg C – Vurdering behandling personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Luftforsvaret i endring, En casestudie av nedleggelsen av Luftforsvarets...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
742318

Vurderingstype
Automatisk

Dato
07.11.2023

Tittel

Luftforsvaret i endring. En casestudie av nedleggelsen av Luftforsvarets stasjon Mågerø

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig

Åge Johnsen

Student

Kjetil T. Bakkland

Prosjektperiode

01.11.2023 - 28.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 28.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

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

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger:
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet