

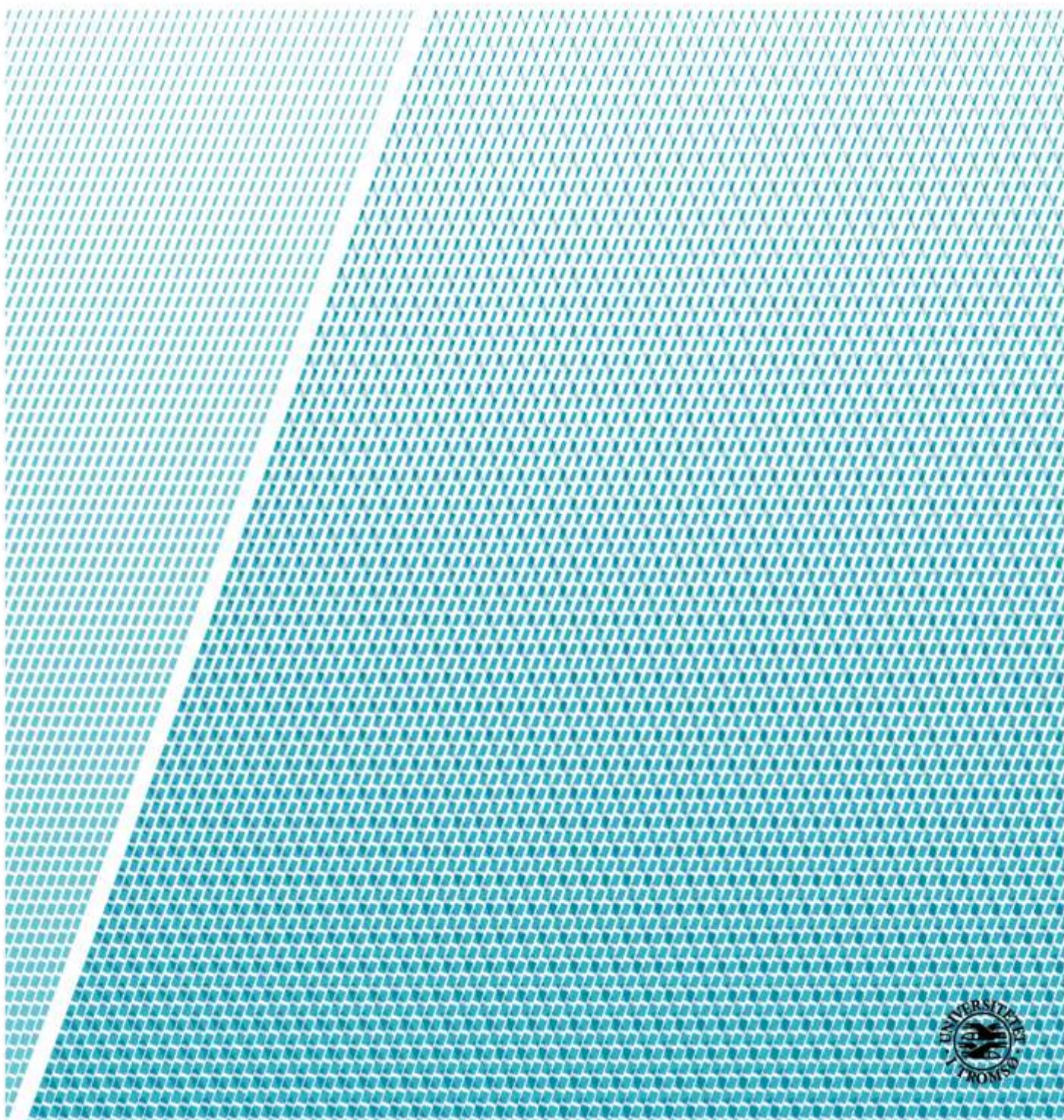
Motstand mot endring i omorganisering

En undersøkelse av motstand mot endring i Sambandsbataljonens omorganisering 2017

—

Knut Johan Haugen og Thomas Christoffersen

Masteroppgave i EM-MBA November 2017



Forord

Dette er en masteroppgave skrevet av Knut Johan Haugen og Thomas Christoffersen, studenter ved Universitetet i Tromsø. Dette er den avsluttende oppgaven på vår EM-MBA, og teller 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet gjennom året 2017.

Vi har valgt å undersøke et tema vi har nært for oss som ledere i Forsvaret. Vi har undersøkt mostand mot endring i en organisasjon vi kjenner godt til begge to, Sambandsbataljonen.

Vi vil starte med å rette en stor takk til veilederen vår Tor Christian Dahl-Eriksen. Han har vært til stor nytte for oss gjennom hele prosessen. Tor har bidratt med innspill og forslag gjennom hele perioden, og han har levert grundige tilbakemeldinger på imponerende kort tid. Tusen takk!

Videre ønsker vi å takke Universitetet i Tromsø for tre generelt bra år på EM-MBA. Vi har fått hjelp og støtte til alt vi har hatt behov for. Meget bra at studiet er så fleksible at vi kan jobbe der vi ønsker. Takk til Tamara og de andre på biblioteket til Forsvarets Høyskole. Der har vi fått stor hjelp med teori, lån av bøker og lån av arbeidsplass. Takk også til Krigsskolen for lån av arbeidsplass og bøker på biblioteket.

Vi ønsker også å takke de som har hjulpet med gjennomlesning og forbedring av oppgaven vår herunder Njål Hoem og Håvard Nordahl.

Vi vil også takk alle respondentene våre i Sambandsbataljonen. Takk for at dere tok dere tiden til å svare på undersøkelsen. Takk også til Sambandsbataljonen, som ga oss tilgang og tillot oss å gjennomføre undersøkelsen.

Avslutningsvis ønsker vi å takke våre nærmeste, Viktoria Johannesen og Ingvild Elise Christoffersen. Takk for støtten og tålmodigheten dere har gitt oss i studiet vårt, og for sparring og hjelp underveis. Det hadde ikke vært mulig uten dere!

Oslo, 28.10.17

Sammen drag

Oppgavens formål er å forske på motstand mot endring hos ansatte i Sambandsbataljon/Brig-N/Hæren når de skal omorganiseres mot strukturmål 2020. I Forsvaret er det ikke forsket mye på fenomenet motstand mot endring. Denne undersøkelsen kan være en referanse til å identifisere forhold som kan ha betydning når det skal gjennomføres omorganiseringer. I hvilken grad det finnes motstand, hvilke forhold og hvordan konteksten påvirkes av de ansattes oppfatning av omorganiseringen er tema i oppgaven.

Oppgavens problemstilling lyder som følger:

I hvilken grad motsetter Sambandsbataljonens ansatte seg endringer i Strukturmål 2020? Hvilke forhold har betydning for graden av eventuell motstand mot omorganiseringen, og hvordan påvirker konteksten i omorganiseringen ulike grupper persepsjon av denne?

Funnene i oppgaven sa oss at omorganiseringen generelt ikke førte til mye motstand. De ansatte er fornøyd med ny planlagt struktur og virker klare for omorganiseringen mot strukturmål 2020. Derimot viste det seg at det var enkelte forhold som medførte motstand.

Forholdet «dobbeltarbeid over en periode» etter omorganiseringen spesielt med tanke på heving av utdanning og kompetanse ser de ansatte på som krevende. Symbolsk endring med tanke på bytter, ser flere ansatte på som unødvendig. At sosiale bånd blir brutt ga også motstand. Konteksten herunder informasjon, deltakelse, mestringsevne, sosial støtte og oppfattet effekt av omorganiseringen ble vurdert opp mot kjønn, alder, fagfelt og yrkesgrupper. Våre funn viser at motstanden fremkommer størst blant eldre grenaderer, til dels blant kvinner og sersjanter.

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling	3
1.3	Oppbygning av oppgaven.....	4
1.4	Avgrensning	4
1.5	Sambandsbataljonen.....	4
2	Teorikapittel.....	8
2.1	Innledning.....	8
2.2	Definisjoner	9
2.3	Ledelse av endringsprosesser	10
2.4	Motstand mot endring	12
2.5	Kotter og Schlesinger	15
2.6	Wanberg og Banas m.fl.....	17
3	Metode.....	21
3.1	Innledning.....	21
3.2	Filosofisk tilnærming - Positivistisk eller hermeneutikk.....	21
3.3	Induktiv vs deduktiv strategi for innsamling av data	21
3.4	Valg av undersøkelsesdesign.....	22
3.5	Undersøkelsenhetene - Ansatte ved Sambandsbataljon	23
3.6	Spørreundersøkelsen	23
3.7	Validitet og reliabilitet.....	24
3.7.1	Begrepsmessig gyldighet.....	24
3.7.2	Intern gyldighet	25
3.7.3	Ekstern gyldighet.....	25
3.7.4	Reliabilitet	26
4	Analyse.....	27
4.1	Innledning.....	27
4.1.1	Grunnleggende data.....	27
4.2	Grad av motstand.....	30
4.2.1	Affektiv motstand.....	30
4.2.2	Motstand gjennom atferd.....	33
4.2.3	Kognitiv motstand	34
4.2.4	Delkonklusjon	36

4.3	Motstand mot endring	37
4.3.1	Frykten for det ukjente	37
4.3.2	Brudd på psykologisk kontrakt.....	39
4.3.3	Tap av identitet.....	40
4.3.4	Den symbolske orden endres.....	41
4.3.5	Maktforholdet endres	42
4.3.6	Krav om nyinvesteringer (materiell og kompetanse)	44
4.3.7	Omorganisering krever dobbeltarbeid (i en periode)	45
4.3.8	Sosiale bånd brytes.....	46
4.3.9	Utsikter til personlig tap	48
4.3.10	Delkonklusjon	49
4.4	Kontekst	51
4.4.1	Informasjon	52
4.4.2	Deltakelse i prosessen	55
4.4.3	Egen mestringsevne.....	58
4.4.4	Sosial støtte.....	59
4.4.5	Oppfattet effekt av endringen.....	60
4.4.6	Delkonklusjon	62
5	Konklusjon.....	64
6	Kildeliste.....	66

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

«*Det eneste som er konstant er forandringen*» sier et gammelt kinesisk ordtak (Luftforsvarsstaben, 1995:388).

For Forsvaret har radikale endringer i det sikkerhetspolitiske bildet medført store omorganiseringer de siste tjue årene (Forsvarets Høyskole, 2014). Man opplever i dag en globalisering i et økende tempo, noe som gjør at nytenkning og trender treffer hele verden i hurtigere og større grad enn tidligere (Det Store Norske Leksikon, 2017). Det har også innen det teknologiske fagfeltet skjedd enorme endringer gjennom de siste årene med ny og bedre teknologi (Busch m.fl., 2003:23). Alt dette medfører store behov for å endre seg og holde seg oppdatert. Innen utviklingen av moderne organisasjoner har det skjedd mer de siste tjue årene enn det har de siste hundre årene (Bolman og Deal, 2003:10). Skal en organisasjon overleve så må den endres i takt med samfunnets behov (Ibid). Vi kan derfor anta at det kinesiske ordtaket er like aktuelt dagen i dag.

Den nye Langtidsplanen for Forsvaret ble 15. november 2016 vedtatt i Stortinget (Regjeringen.no 1, 2016). I denne langtidsplanen er det bestemt at det skal gjøres en utredning for landmakten. Videre sier regjeringen at «*Alvoret i Forsvarets reduserte operative evne forsterkes av en anstrengt økonomisk situasjon og en sikkerhetspolitisk og teknologisk utvikling som medfører økte krav til Forsvaret [...]*» (Regjeringen.no 2, 2016).

Langtidsplanen argumenterer for at Forsvaret må endre seg basert på politiske, teknologiske og økonomiske trender (Ibid). Forbedring og effektivisering blir viktig i denne sammenhengen (Jacobsen 2015:384). Gjennom media ser vi at utredningen og langtidsplanen kan medføre vesentlige endringer for landmakten.

Hæren og Heimevernet er Forsvarets landmakt, hvor blant annet Brigade Nord og Sambandsbataljonen (heretter kalt SBBN) inngår. Brigade Nord er kjernen i Hæren og består av ni bataljoner og ett militærkompani (Forsvaret.no, 2017). Disse skal kunne samvirke i krig under ledelse av en brigadesjef med stab. Hver bataljon har sin funksjon som skal løses for at brigadesamvirket skal fungere i krig.

Sambandsbataljonens er én av bataljonene i Brigade Nord. I august 2017 skal SBBN omorganiseres fra å ha kompanier som inneholder forskjellige fagtropper, til å bli rendyrkede fagkompanier. Dette skjer som del av det Forsvaret kaller *struktur mål 2020*. Struktur mål 2020 har som hensikt å definere hvordan Forsvaret skal være organisert i år 2020.

Organisasjonsendringen av SBBN er det man vil definere som en *endring av rolle*, fremfor den andre typen organisasjonsendring som er *endring av holdning* (Martinsen, 2015).

Motstand mot endring som fenomen er noe organisasjoner bør tar høyde for når de skal gjennomføre endringer. Gjør ikke lederskapet det som skal til for å selge behovet for endringen kan man møte sterk motstand (Kotter, 1996). Det vil i mange tilfeller være naturlig å forsvare noe som er kjent fremfor det som er nytt og ukjent (Jacobsen, 2015:392). Vi antar at det vil være store variasjoner i de ansattes tanker om denne omorganiseringen, og at det vil finnes motstand mot denne endringen.

Man kan kanskje tenke at endring av en militær organisasjon er enkelt og at man blindt følger ordren om en omorganisering. Leser man Håndbok for Ledelse i Forsvaret sier den faktisk at Forsvaret er «[...] et eksempel på en erkekonserverativ, regelstyrt, høybyråkratisk og autoritær organisasjon» (Luftforsvarsstaben, 1995:389). Denne påstanden hevder det kan være ganske vanskelig å gjennomføre endringer i Forsvaret. Forsvarets Fellesoperative Doktrine erkjenner at «Ineffektiv ledelse kan følgelig være uttrykk for dårlig følgerskap, som innebærer at undergitte ikke evner eller vil omsette sjefens intensjon i konkret handling» (2014:165). Vi tror derfor det vil være motstand mot endring å spore også i Forsvaret sine endringsprosesser.

Vi har begge som gjennomfører denne oppgaven arbeidet flere år i SBBN. Vi har vært gjennom flere omorganiseringer og organisasjonsutviklinger. Noen endringer har vært suksessfulle, noen endringer har vi opplevd har møtt mye motstand. Ved en tidligere omorganisering opplevde vi at ansatte blant annet sluttet i protest. Hva som skiller disse prosessene fra hverandre kan være vanskelig å si, men hvilken *kontekst* omorganiseringen skjer i tror vi er svært relevant. Det er også interessant å se om motstanden kommer fra en spesiell *gruppe*, eller om det er et fenomen som treffer alle.

Evalueringer av tidligere omorganiseringer i SBBN har gjerne sett tilbake på noe som har vært gjennomført, mens vi mener det vil være interessant å se hvilke krefter som eksisterer

underveis i omorganiseringen. Vi mener derfor at hvilke *forhold* som betyr noe for den enkelte ansatte er interessant å se på.

Denne oppgaven vil ta for seg motstand mot endring i omorganiseringen av SBBN mot strukturmål 2020. Vi ønsker å gjennomføre en undersøkelse for å finne svar på vår problemstilling. For forklaring til alle militære ord og uttrykk finner man en liste med fremmedord som vedlegg til oppgaven.

1.2 Problemstilling

I hvilken grad motsetter Sambandsbataljonens ansatte seg endringer i Strukturmål 2020? Hvilke forhold har betydning for graden av eventuell motstand mot omorganiseringen, og hvordan påvirker konteksten i omorganiseringen ulike gruppers persepsjon av denne?

Vi har valgt å undersøke i hvilken *grad* de ansatte i SBBN motsetter seg endringene i Strukturmål 2020 da temaet motstand mot endring er av stor interesse for oss. Vi skal derfor gjennomføre en måling av hvor mye motstand omorganiseringen har generert. Vi vil måle motstanden basert på Piderit (2000) og Oreg (2006) sin oppdeling av motstand i *affektiv motstand, motstand gjennom handlinger og kognitiv motstand*. Spørsmålet er viktig for oss begge som gjennomfører studiet da vi gjennom vår profesjon som offiserer arbeider mye med endringsprosesser.

Videre ønsker vi å finne ut hvilke *forhold* som eventuelt har betydning for motstand mot endringen. Her benytter vi Jacobsen og Torsvik sine 9 (10) årsaker til hvorfor motstand oppstår (2013). Hva som forårsaker motstand vil være interessant å finne ut for fremtidige lignende prosesser som begge vi som gjennomfører studien kan komme opp i.

Til slutt ønsker vi å se på hvordan *konteksten* av omorganiseringen påvirker ulike *gruppers* persepsjon av prosessen. Vi tar utgangspunkt i Wanberg og Banas (2000) sine kontekstuelle variabler. Vi deler opp gruppene basert på enkle og lett identifiserbare variabler som kjønn, alder etc. Spørsmålet er interessant da konteksten sannsynligvis vil påvirke i hvilken grad man motsetter seg endringene. Det vil også være interessant å se om det vil være noen forskjeller fra gruppe til gruppe.

Vi mener denne problemstillingen bør være interessant både for Sambandsbataljonen, Hæren og Forsvaret, men også for temaet *motstand mot endring* generelt i samfunnet.

1.3 Oppbygning av oppgaven

I slutten av innledningskapittelet er det en introduksjon av Sambandsbataljonen, og litt om prosessen som gjennomføres der. Videre for å kunne svare på problemstillingen er vi nødt til å få en bedre forståelse for relevante begreper og konsepter. Kapittel 2 tar for seg dette, der vi går inn i teori rundt temaet endring av organisasjoner, ledelse av endringsprosesser, og motstand mot endring. Innledning og teorikapittel danner grunnlaget for valg av metode, som presenteres i kapittel 3. I vår oppgave var det naturlig å gjennomføre en spørreundersøkelse for å treffe mengden av meninger, og kunne bruke statistikk for analyse av data. Måten vi har bygget opp undersøkelsen vil vi forklare i metoden. Etter dette vil et analysekapittel komme, som tar for seg funnene våre fra spørreundersøkelsen. Til slutt vil vi avslutte vår oppgave med en konklusjon.

1.4 Avgrensning

Vi vil ikke gå inn på detaljer om hvordan selve implementeringen gjennomføres da oppgaven ikke er ment å evaluere prosessen.

Vi erkjenner at individers forskjellige aksept for endring kan være stor, men vi ønsker ikke å analysere resultater på individnivå. Vi ønsker heller å fokusere på det som er relevant på avdelingsnivå i størrelsesorden lag og høyere.

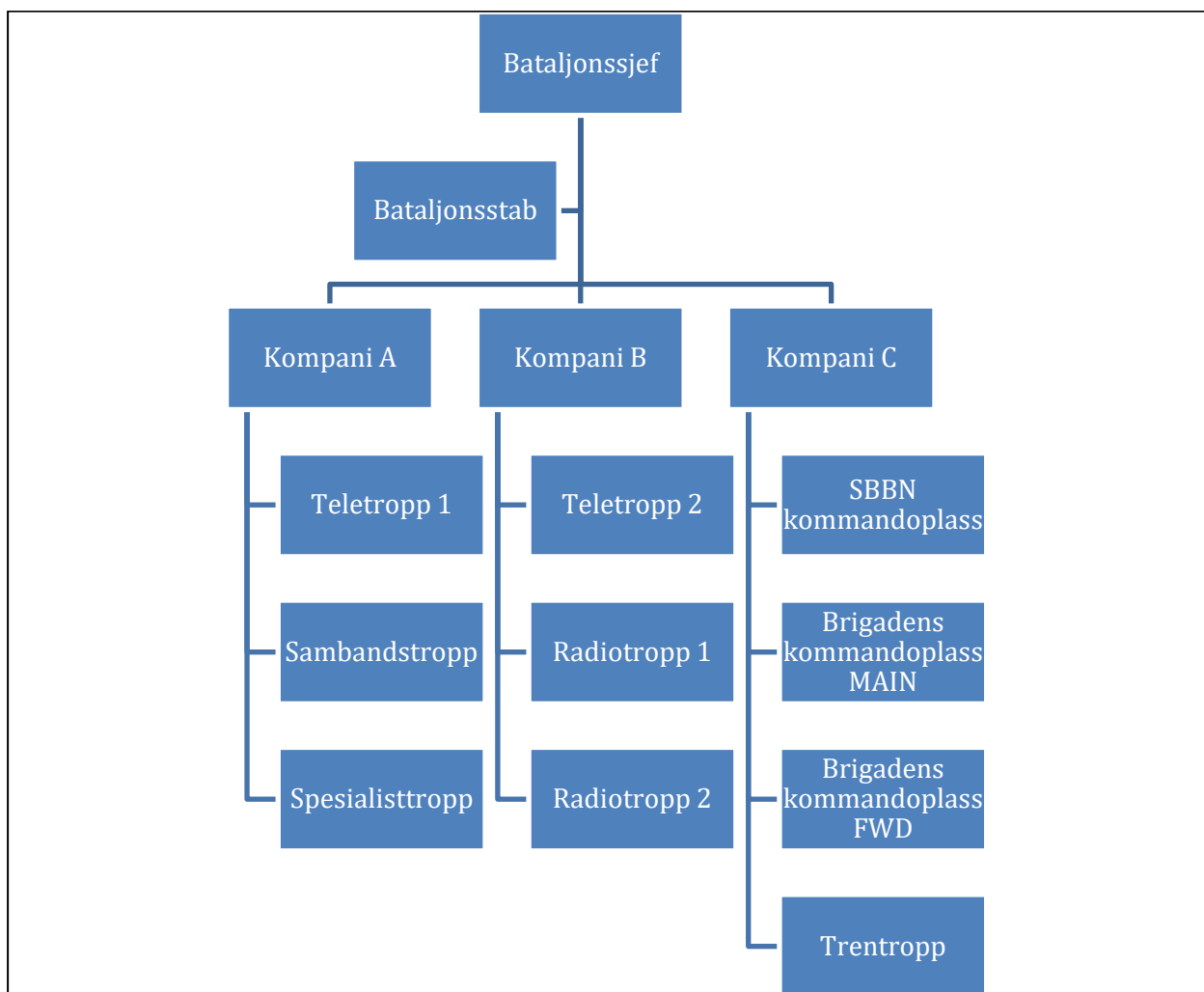
Vi velger kun å undersøke hva de ansatte mener om omorganiseringen. Vi velger med andre ord ikke å undersøke hva de vernepliktige i Sambandsbataljonen mener. Grunnen til dette er at de vernepliktige kun har vært i avdelingen i en kort periode, de vil derfor kunne være sterkt påvirket av hva de ansatte mener om omorganiseringen.

1.5 Sambandsbataljonen

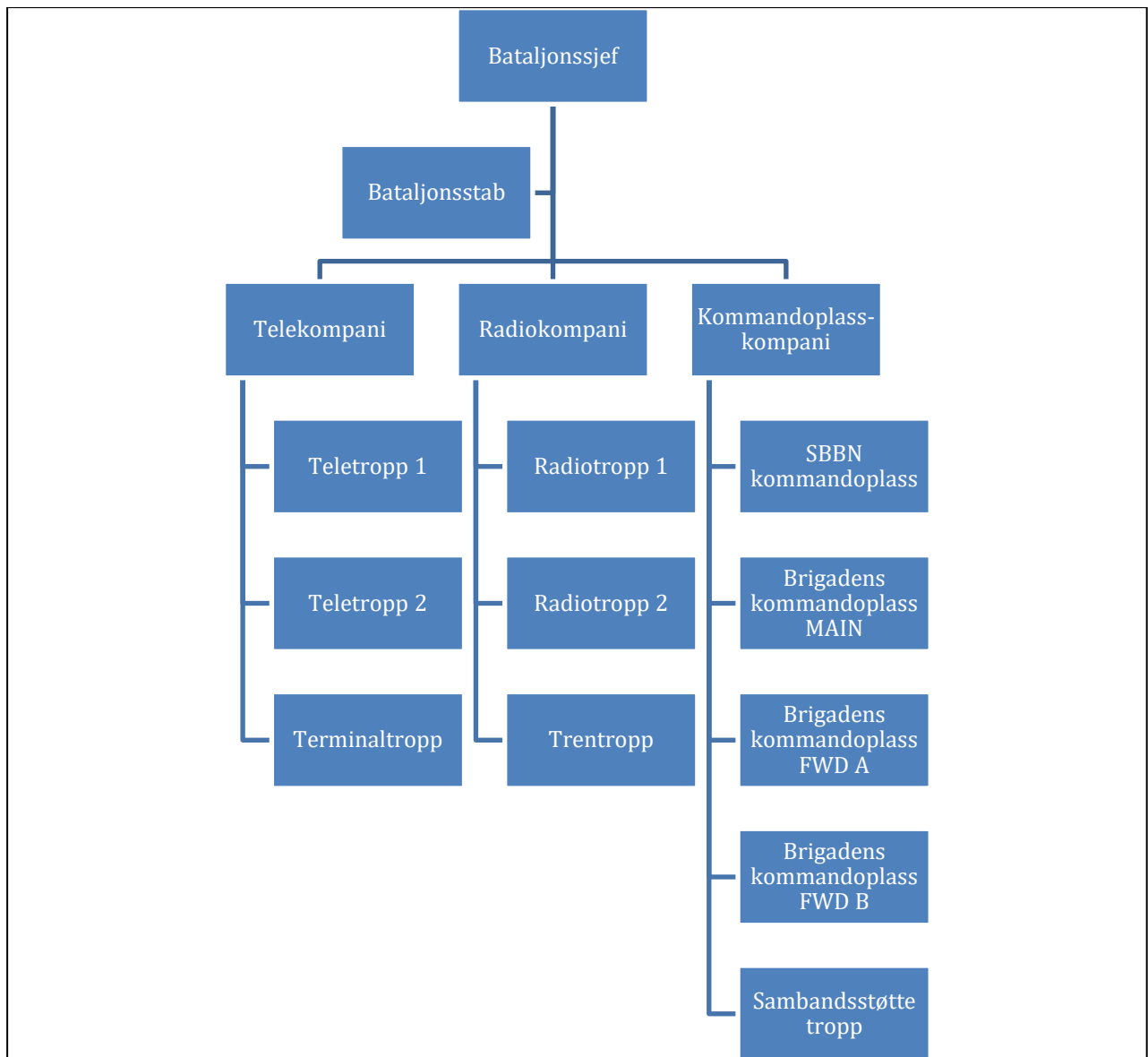
Sambandsbataljonen er en bataljon i Brigade Nord i Hæren. Bataljonen har som oppgave å understøtte brigaden med kommando, kontroll og informasjonssystemer. Hensikten er at sjefer og avdelinger skal kunne kommunisere og samhandle i felt. SBBN består av ca 4-500 soldater som er fordelt på tre kompanier. Disse kompaniene løser forskjellige oppdrag etter hva slags kapasiteter de innehar. De sentrale kapasitetene er tele, radio og kommandoplass. Sambandsbataljonen har de siste 15 årene gjennomført et par mindre omstillinger. Vi antar derfor at de fleste som har jobbet i avdelingen en stund har tidligere erfaringer med endringsprosesser. SBBN har de siste årene gradvis fått tilført flere fulltidsansatte soldater.

Stort sett har de ansatte soldatene vært samlet innenfor samme kompani, med noen få unntak. Dette har gjort at man har fått rene avdelinger som har høyere beredskap gjennom året fordi man har ansatte som innehar kompetansen til enhver tid.

Sambandsbataljonen skal som nevnt omorganiseres i august 2017. Fra å gå fra innrykks baserte kompanier vil kompaniene gjennom Strukturmål 2020 bli omorganisert til fagkompanier. Tanken bak organiseringen som innrykks basert kompani var at beredskapen i bataljonen ble opprettholdt ved at man hadde alle fagfelt representert i et innrykk på vinteren, mens det andre innrykket var på sommeren. Gjennom strukturmål 2020 blir kompaniene heller samlet fagmessig i hvert sitt kompani. Vi har visualisert denne omorganiseringen på de to skissene under. Samtidig blir det fullprofesjonelle miljøet i det vervede kompaniet splittet og fordelt på alle de tre kompaniene. Hensikten med dette er å spre kunnskapen og erfaringen som ligger i de vervede soldatene til alle tropper.



Skisse 1: Sambandsbataljonen før omorganiseringen i august 2017



Skisse 2: Sambandsbataljonen etter omorganiseringen i august 2017

Bataljonens ansatte er delt inn i offiserer (OF), befal (OR5-7) og spesialister (OR2-4). Disse forkortelsene blir benyttet i dagligtalen i Forsvaret, og er også benyttet i spørreundersøkelsen.

Hver tropp har en troppssjef som er utdannet gjennom Krigsskolen. Troppssjefen er den laveste rollen for offiserer i bataljonen. Kompanistab er mellomnivået mellom tropp og bataljon, hvor kompanisjefen er en offiser som innehar kapteins grad. Bataljonsledelse med stab består i stor grad av offiserer. Offiserer er akademisk utdannet, og innehar grader som løytnant, kaptein, major osv. Offiserene har gjerne det overordnede ansvaret for alt troppene, kompaniene og bataljonen gjør.

Resterende personell i troppene er befal og spesialister. Mens offiserene står for planlegging av aktiviteter står befalene og spesialistene for utførelsen. Befalene har blitt utdannet gjennom befalsskole, og innehar sersjantsgrad. Spesialistene har gjennomført førstegangstjenesten og blitt ansatt som fagspesialister. Se vedlegg for full gradoversikt i Forsvaret.

Gjennomføringen av omorganiseringen i Sambandsbataljonen var styrt fra Hærstaben, med en ønsket slutttilstand gitt fra Hærens Våpenskole til Sambandsbataljonen. Informasjon ble tidligst mulig spredt ut til SBBN om hva som skulle skje, omtrent ett år før endringen skulle skje i praksis. Deretter har SBBN satt en arbeidsgruppe for å lede omorganiseringen. Arbeidsgruppen var en blanding av både offiserer, befal og spesialister.

Endringen byr på de organisatoriske endringene som er nevnt over, men omorganiseringen har også noen andre effekter. Noen ansatte må bytte kontor plass, og noen må tilegne seg ny kunnskap. Endringen vil kunne bryte sosiale bånd, ettersom ansatte blir omplassert til forskjellige tropper og kompanier. Kultur, identitet og avdelingssymboler er også faktorer som kan spille inn når man bytter tropp og kompani. Videre vil tap av makt kunne være aktuelt ettersom noen sersjanter vil måtte bytte jobb til en lavere stilling. Makt gjennom fagkunnskap kan også spille inn hvis noen må bytte over til nytt fagfelt. I tillegg vil det være individuelle forskjeller og personlige opplevelser som spiller inn hos den enkelte arbeidstaker. Trolig vil gruppene grenaderer (OR2-4) og sersjanter (OR5-7) oppleve de største praktiske endringene. Det vil også være noe nytt materiell som innføres, som følge av omorganiseringen. Vi vil nå gå over til teorikapittelet, hvor vi presenterer kjente teorier om temaet.

2 Teorikapittel

2.1 Innledning

«By any objective measure, the amount of significant, often traumatic, change in organizations has grown tremendously over the past two decades. [...] more and more organizations will be pushed to reduce costs, improve the quality of products and services, locate new opportunities for growth, and increase productivity» (Kotter, 1996)

Sitatet over er hentet fra John P. Kotter og illustrerer relevansen og behovet for endringskunnskap og suksessfull endringsledelse. Kotter sier det mest sannsynlig bare blir større behov for slik kunnskap i fremtiden. Ifølge Hennestad m.fl (2006) befinner vårt samfunn seg mellom den industrielle og den postindustrielle fasen. Dette medfører at spesielt innen den økonomiske sfæren blir det store endringer (Ibid). Endringsledelse kan derfor være særdeles viktig kompetanse å inneha, i et marked som i større grad er preget av høyt tempo globalt, og nyutviklinger innen teknologi.

Å kunne endre organisasjonen sin ser ut til å være særdeles viktig. Det finnes mange eksempler på forsøk på å endre organisasjoner som får feil utfall, gjerne fordi endringen slår feil. Det finnes også eksempler på organisasjoner som ikke følger med i utviklingen der de burde ha endret seg. Et klassisk eksempel på dette er Kodak. Det amerikanske konsernet Kodak var i nærmere 100 år et selskap med en særdeles sterk markedsposisjon innen fotoutstyr (itprat.no, 2016). Men når teknologiutviklingen på digitalkameraer begynte fulgte ikke Kodak med på utviklingen, og i 2012 måtte de søke om konkursbeskyttelse (Ibid). Dette er et skrekkeeksempel på hvordan det kan gå om man ikke mestrer endringer.

Å endre organisasjonen sin er ikke nødvendigvis det riktige svaret. Mange ledere føler press på å endre noe når miljøet endrer seg, teknologien endres, organisasjonen øker, eller ledelse endres (Bolman & Deal, 2003 :84). «*Change for changes sake*» har blitt ett begrep som beskriver ledere som er for ivrige med å innføre endringer (Lewis, 2011). Å kjenne organisasjonen sin godt, samt vite nøyaktig hva man ønsker er derfor essensielt (Bolman & Deal, 2003). Å gå til skrittet med å endre organisasjonen sin bør derfor være godt gjennomtenkt, og nøye planlagt.

For ledere som ønsker å gjennomføre endringer har man heldigvis mye teori som beskriver hvordan dette skal gjennomføres. Endringsledelse kan høres ganske vanskelig ut. Luftforsvarsstaben (1995) visualiserer endringsledelse som at «*Populært sagt må det i enhver leder, uansett organisasjon, i dag bo en liten Steven Spielberg. Det vil si en leder som klarer å finne de riktige aktørene til å drive gjennom forandringsarbeidet*» (Ibid). I den andre enden av skalaen finnes det teoretikere som lager maler for gjennomføring av endring. En kjent teoretiker rundt dette er John P. Kotter, som har en 8 punkts modell for endringsledelse. Denne modellen gir ledere en «oppskrift» på hvordan man skal gjennomføre en vellykket endring. Modellen gir oss referanser til, og begreper på, en del av tiltakene SBBN har gjennomført i endringsprosessen, og som vi ser videre på i analysekapittelet.

Vi starter nå teorikapittelet med en grov og bred oversikt over temaet endring, før vi spisser temaet ned mot den viktigste teorien for vår oppgave. Vi presenterer først de viktigste *definisjonene* før vi redegjør litt om *ledelse av endringsprosesser*. Her vil vi blant annet presentere Kotter sin 8 punkt modell for endring. Til slutt vil vi spisse temaet inn mot *motstand mot endring*, og forskjellige anerkjente teorier rundt dette fenomenet.

2.2 Definisjoner

«To improve is to change; to be perfect is to change often» - Winston Churchill
(Lewis, 2011)

Endring har ifølge Jacobsen og Thorsvik funnet sted når «*organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*» (2013:385). Endring er altså en forskjell som er mulig å se utenifra organisasjonen. Videre skiller Jacobsen og Thorsvik (Ibid) mellom 5 forskjellige områder som endring i en organisasjon kan innbefatte. Disse er:

- Oppgave, teknologi, og/eller mål og strategi
- Organisasjonens struktur
- Organisasjonens kultur
- Organisasjonens demografi
- Prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring

Organisasjonsendringen av Sambandsbataljonen er en endring av organisasjonens struktur.

«*Endringsledelse handler om styrt endring av organisasjoner*» (Hennestad m.fl, 2006). Det som er verdt å merke seg her er at endringen blir styrt, det vil si at det er noen som *velger* å gjennomføre en endring for organisasjonen. Det handler altså om å styre et sprang fra en nåsituasjon over til en ønsket situasjon. At endringene blir styrt skiller endringsledelse fra endringer som oppstår som følge av andre mekanismer i en organisasjon.

Motstand blir av Jacobsen og Torsvik definert som «*en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper*» (2013:391). Det betyr altså at det er helt normalt å reagere på eventuelle endringer man blir presentert. Motstand kan utvises på forskjellige måter. Både Piderit (2000) og Oreg (2006) deler inn utøvelse av motstand i tre forskjellige måter:

- Affektiv motstand
- Motstand gjennom atferd
- Kognitiv motstand

Affektiv motstand kan sees på som motstand gjennom følelser. Slik motstand kan for eksempel være sinne, frustrasjon eller stress. Motstand gjennom atferd kan være å gjøre noe imot den foreslåtte endringen. Dette kan både være handlinger eller intensjoner om å gjøre noe. Eksempler på dette kan være å prøve å overbevise andre om at endringen er feil, eller å klage på en foreslått endring. Kognitiv motstand kan være å tenke at en endring er feil å gjennomføre. For eksempel kan man tenke at en endring ikke er nødvendig å gjennomføre, eller at den ikke vil være fordelaktig.

2.3 Ledelse av endringsprosesser

Endring vil for alle mennesker oppleves forskjellig. Noen endringer vil man søke, noen vil man motstå, og noen vil man bli påtvunget (Lewis, 2011). «*Å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene*» sier Martinsen (2015). Temaet endringsledelse har siden 1980-tallet hatt en stor vekst blant teoretikere (Ibid).

John P. Kotter er som nevnt tidligere en meget anerkjent teoretiker innen endringsledelse. Han beskriver ledelse av endringer som krevende å utføre (1996). Kotter har utviklet en 8 punkts plan for gjennomføring av endringer. Kotter mener man bør følge denne planen grundig for å kommunisere viktigheten av endringen, involvere alle relevante parter, og motivere for at endringen er viktig. Følger man ikke punktene i planen sier Kotter at man vil møte på motstand. De 8 punktene hans er som følger:

1. Etabler en følelse av hastverk / sterkt behov for forandring
2. Etabler en sterk ledelseskoalisjon
3. Etabler en visjon
4. Kommuniser visjonen til de ansatte
5. Gi folk mulighet til å handle på visjonen
6. Planlegg og lag muligheter for kortsiktige måloppnåelser
7. Konsolidering av forbedringene og gjennomføring av større endringer
8. Institusjonalisering av endringen som er gjennomført

Kotter sier også at de første fire trinnene hjelper til å myke opp miljøet endringen skal gjennomføres. Selv om det kan friste og hoppe over noen av disse 4 første trinnene sier han at dette vil kunne medføre større motstand senere i prosessen (Ibid). Dette er et ståsted som støttes av flere andre, blant annet mener Gary Yukl at det viktigste i en organisasjonsendring er å «[...] formulere en samlende visjon og generell strategi bygge en koalisjon av støttespillere for strategien og i neste omgang lede og koordinere prosessen der strategien skal gjennomføres» (Martinsen, 2015). Dette stemmer godt overens med Kotter sin 8 punkts plan, bare sagt med én setning.

Yukl har i likhet med Kotter laget en veiledning for endringsledelse. Veldig mye av de samme punktene er med i Yukl sin veiledning som hos Kotter, blant annet «*opparbeid en koalisjon med bred støtte for endringene*», og «*skap en forestilling om at det haster med å gjennomføre endringer*». Men noen av Yukl sine deler skiller seg også fra Kotter. Ett punkt som skiller seg fra Kotter er Yukl sin «*la arbeidsgrupper lede omstillingsprosessen*».

Gjennom å la en arbeidsgruppe lede omstillingsprosessen vil man kunne ha representanter fra de forskjellige deler av organisasjonen til å samarbeide, og man vil kunne undersøke hvordan nøkkelverdier i visjonen kan uttrykkes tydeligere (Martinsen, 2015).

Ved store organisasjonsendringer holder det ikke å bare endre sine underordnede direkte. Man må også endre organisasjonskulturen (Martinsen, 2015). Den ønskede organisasjonskulturen bør faktisk være en sentral del av visjonen. Teoretikeren Schein (Ibid) presenterer i samme bok 10 mekanismer lederen kan benytte for å gjennomføre en ledelse av endring. I en organisasjonsendring er blant annet disse mekanismene meget sentrale da man er nødt til å ha en tydelig og god ledelse for å lykkes med endringen (Ibid).

Endringsledelse ser vi har fått et økt fokus de senere årene. Det er flere store teoretikere som presenterer modeller for hvordan endring skal gjennomføres, og poengterer viktige mekanismer i prosessen. Vi har nå sett på temaet fra lederen sin side, og veksler nå blikket over på den enkeltes ansattes motstand mot endring.

2.4 Motstand mot endring

Moderne lærebøker sier man er nødt til å endre seg om man skal overleve (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I den sammenheng er temaet *motstand mot endring* et emne som er mye debattert og forsket på. Emnet *motstand mot endring* har selvfølgelig også noen kritikere som mener det overskygger arbeidernes legitime årsaker til å yte motstand mot endringer som ikke er gode. Uansett årsak er emnet interessant, og mer aktuelt enn noen gang før.

Enkelte nyere teoretikere hevder temaet *motstand mot endring* har vært et misforstått begrep i mange år (Dent og Goldberg, 1999). Blant annet sier de «*It is taken as a fact of life by those people who have not had the opportunity to specifically study, in depth, the question of how people change*». De sier Lewin, som først introduserte temaet i 1928, har fokusert for mye på at det er endringen som er problemet. Etter dette skal konseptet *motstand mot endring* ha blitt en *etablert sannhet* som ikke har vært utfordret på mange år. Dent og Goldberg mener heller at motstand mot endring er forventede responser der de ansatte mister noe som er verdifullt for dem, slik som status, lønn eller komfort (Ibid). De mener man derfor må lage strategier for å håndtere utfordringene de ansatte opplever som følge av endringen. Med andre ord vil man møte motstand om man mislykkes med å gjøre endringen attraktiv.

Lyngdal mener derimot det vil oppstå ulike former for motstand uansett hva slags endringsstrategi man benytter, enten det er rettet mot teknologi eller strukturer (1989:124). Lyngdal beskriver at mennesker ser på endring som trussel fordi man har interesser i nåværende ordning. Her bruker de ansatte tid på å etablere nåværende praksis for å føle kontroll og trygghet i hverdagen. Når det oppstår noe nytt i organisasjonen, så kan dette oppfattes som provoserende fordi man er tilfreds med situasjonen akkurat nå. Spesielt når man ikke forstår årsaken til endringene og man ikke lar seg overbevise om at det er nødvendig med endring (Lyngdal, 1989).

Vanligvis ser man motstand mot endring blant ulike underordnede grupper i en organisasjon (Nordhaug 1993:319). Likevel kan den også befinne seg i høyere oppe i strukturen, inkludert i toppledelsen.

I boka «Hvordan organisasjoner fungerer» beskriver Jacobsen og Torsvik (2013) 10 årsaker til hvorfor motstand mot endring oppstår. Disse er:

1. Frykten for det ukjente
2. Brudd på psykologisk kontakt
3. Tap av identitet
4. Den symbolske orden endres
5. Maktforhold endres
6. Krav om nyinvesteringer
7. Omorganiseringen krever dobbeltarbeid
8. Sosiale bånd brytes
9. Utsikter til personlig tap
10. Eksterne grupper ønsker stabilitet

Vi vil kort redegjøre for de første 9 av disse, da den siste årsaken ikke synes like relevant for vår oppgave.

1 Frykten for det ukjente

Jacobsen og Torsvik beskriver at endringer kan føre til at medarbeiderne blir konfrontert med en ny og ukjent situasjon. Å gå fra det trygge over i en usikker tilværelse vil kunne skape motstand mot endringen (Jacobsen og Torsvik 2015:392). Dette stemmer overens med Maslow sin behovspyramide, der noen av de grunnleggende behovene er både trygghet og vekst (Luftforsvarsstaben, 1995). Graden av trygghet og vekst varierer mellom individer, men en omorganisering vil definitivt kunne skape usikkerhet. Amundsen m.fl. (2010:90) beskriver at de med størst behov for trygghet gjerne velger arbeidsplasser med forutsigbarhet og klare arbeidsoppgaver. Hvordan omorganiseringen av SBBN får innvirkning blir derfor spennende å undersøke.

2 Brudd på en psykologisk kontrakt

Jacobsen og Torsvik beskriver at medarbeiderne vil føle seg bindende til den ansettelseskontrakten de opprinnelig har. Ved en endring vil gjerne ansettelseskontrakten måtte reforhandles. Dersom ny kontrakt ikke samsvarer med de forventningene medarbeideren har kan dette skape motstand (Jacobsen og Torsvik 2015:392). Endring av arbeidsoppgaver, flytte kontor eller arbeidsplass, eller oppsigelse på grunn av

organisasjonsendringer kan være eksempler på slike brudd (Amundsen og Kongsvik 2010:92). Psykologisk kontrakt handler om de forventningene en arbeidstaker har opp mot arbeidsgiveren. Dersom følgene av endringen oppleves som et brudd på kontrakten, så kan dette føre til motstand blant arbeidstakerne.

3 Tap av identitet

Tap av identitet betyr at arbeidstakeren vil ha vanskeligheter med å finne seg selv i den nye organisasjonsendringen (Amundsen og Kongsvik 2010:93). Ved å være usikker på en fremtidig endring vil dette kunne føre til at egen identitet kan komme under press. Jacobsen og Torsvik (2015:393) beskriver at medarbeiderne kan være redde for at sitt arbeid vil føles meningsløst etter endringen.

4 Den symbolske orden endres

At den symbolske orden endres innebærer at f.eks. noen må endre lokasjon. Dette kan være så enkelt som bytte av kontor eller arbeidsplass. Dette er ikke noe alle forlater uten kamp da man kan ha følelser for den plassen man har utført sitt arbeid (Jacobsen og Torsvik 2015:393). Slike symbolske ordner kan være meget viktig for enkelte, og kan medføre følelsen av et stort tap.

5 Maktforhold endres

I en etablert organisasjon vil det på et gitt tidspunkt være en stabil maktfordeling mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Jacobsen og Torsvik 2015:393). Ved en organisasjonsendring vil man potensielt måtte endre dette mønstret, som igjen kan føre til motstand. En konsekvens kan være at enkelte ser at egen innflytelse blir redusert. Motstand kan også oppstå hvis man blir tildelt mer makt enn man ønsker (Ibid). Hovedsakelig er det slik at de som mister makt, motsetter seg endring. Yukl sier at dersom arbeidstaker mister ansvar for ulike oppgaver, kan dette føre til at de også mister status og makt (2013:92).

Hvis det innføres nye stillinger i en struktur så kan dette endre maktforholdet i opprinnelig struktur. Nordhaug (1993:320) beskriver et eksempel der personalsjefsstillingen blir oppgradert til direktør og medlem av toppledelsen, og dette skaper frykt hos de andre i toppledelsen fordi beslutningsprosessene vil kompliseres. Når interessegrupper kjenner sin maktposisjon som truet, vil de kunne skape motstand.

6 Krav om nyinvesteringer (materiell og kompetanse)

Endringer i materiell og teknologi vil ofte føre til at ny kunnskap og kompetanse må tilføres. Jacobsen og Torsvik beskriver at desto spissere kompetanse en arbeidstaker har, jo større kan motstanden bli om kompetansen ikke er relevant etter omorganiseringen. Dette blir understøttet av Gary Yukl som sier «*change makes some expertise obsolete and requires learning new ways of doing the work*» (Yukl 2013:91). Yukl sier også at de som har lav selvtillit, vil kunne være motvillige til å endre allerede etablerte prosedyrer. Arbeidstakeren har trolig lagt ned tid og innsats for å opparbeide seg spisskompetansen. En omorganisering kan medføre at denne kompetansen må revurderes (Jacobsen og Torsvik 2015:394).

7 Omorganisering krever dobbeltarbeid (i en periode)

Omorganisering vil kreve ekstra ressurser dersom gamle aktiviteter foregår parallelt med omorganiseringen. For mange kan dette være en belastning da det vil være krevende å ha flere oppgaver samtidig (Jacobsen og Torsvik 2015:394) Dersom omorganiseringen krever mye arbeid og kan dette også koste mer enn det gir nytte (Yukl 2013:91). I endringsperioden kan nettopp kost/nytte være en kilde til motstand dersom bedriften krever hurtig resultater.

8 Sosiale bånd brytes

At sosiale bånd brytes kan være belastende for mange da dette kan være mye av en arbeidstakers motivasjon i det daglige. Motstand kan oppstå om man mister kontakt med kolleger, kontorfellesskap forsvinner, eller at man må arbeide med kolleger man ikke kommer overens med (Jacobsen og Torsvik 2015:394).

9 Utsikter til personlige tap

Endringer kan føre til at den enkelte arbeidstaker kan få økonomiske utfordringer, hvor utfall kan være å gå ned i lønn eller bli arbeidsledig (Jacobsen og Torsvik, 2015 og Yukl, 2013:92). En annen konsekvens kan være at strukturen gjør det vanskeligere for den enkeltes karrieremuligheter (Jacobsen og Torsvik 2015:394). Dersom det f.eks. blir flatere struktur så kan det være vanskeligere å få opprykk i karrieren. Slike konsekvenser kan enkelt føre til motstand.

2.5 Kotter og Schlesinger

Fra Jacobsen og Torsvik sine 9 årsakene til motstand beveger vi oss over til to andre meget anerkjente teoretikere innen temaet motstand mot endring. John P. Kotter og Leonard A. Schlesinger er to amerikanske professorer som forsker innen forretningsvirksomhet, ledelse

og endringsledelse. Ifølge Klev og Levin (2012) er Kotter den mest brukte internasjonale referansen innen endringsledelse. Kotter og Schlesinger har sammen skrevet flere bøker og artikler om emnet endringsledelse og motstand mot endring. Ifølge forfatterne kan endringer som oppleves som positive og rasjonelle også kunne skape sterk motstand. I artikkelen «Choosing Strategies for Change» fra 2008 redegjøres det for fire årsaker til motstand mot endring. De fire årsakene er:

1. Snevre personlige interesser
2. Misforståelser og mangel på tillit
3. Forskjellige vurderinger
4. Lav toleranse for endring

Kotter og Schlesinger dekker mye av det samme innholdet som Jacobsen gjør med sine 9 faktorer. De tar derimot med noen andre aspekter av prosessen, blant annet tillit mellom ledelse og den enkelte, samt at den enkelte kan ha forskjellige vurderinger enn det ledelsen har. Jacobsen fokuserer mye på de faktorene som gir tydelige fordeler eller ulemper for individet, mens Kotter og Schlesinger ser mer på forholdet mellom individet og beslutningstakerne. Dette perspektivet er interessant for det sier noe om *konteksten* endringene skjer i, samt *kulturen* i organisasjonen.

En stor årsak til motstand mot endring er snevre egeninteresser hos arbeidstakerne. Ofte motsetter man seg endring da man ser på egeninteressene sine som viktigere enn interessene for den helhetlige organisasjonen (Kotter og Schlesinger, 2008). Dette kan for eksempel være at noen med makt i organisasjonen ser at man mister sin innflytelse ved en endring.

Et annet stort hinder for endring er når medarbeiderne tror endringen vil være mer kostbar å gjennomføre, enn fordelene den vil gi. Ofte vil dette oppstå når det er mangel på tillit mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I slike situasjoner vil det lett kunne oppstå misforståelser, og motstand mot endring (Ibid). Misforståelsene kan oppstå som følge av dårlig kommunikasjon, eller de kan være skapt av personer med hensikt. Når misforståelsene er ute vil dette kunne gå som rykter og oppføre større deler av organisasjonen til motstand.

Forskjellige vurderinger rundt nå-, endrings-, og slutttilstanden kan lett skape motstand (Ibid). Motstanden oppstår her hvis man har forskjellige oppfattelser rundt hvilken retning organisasjonen går. Noen mener kanskje en del av organisasjonen er mer lønnsom enn det

toppledelsen ser. Har man en opplevelse av at noe som fungerer bra blir endret er det forståelig at man yter motstand.

Enkelte personer har større vansker for å tilpasse seg endring enn det andre har. Hvis man tviler på sin egen evne til å oppnå en ny kompetanse på vil man kunne motsette seg en endring (Ibid).

Kotter og Schlesinger er noen av de som startet å introdusere *kontekstuelle* faktorer i sin forklaring på hvorfor motstand mot endring oppstår. Det er flere forskere de siste årene som har sett på dette og forsøkt å lage modeller for slike endringer. Dent og Goldberg (1999) er noe mer kritiske til konseptet *motstand mot endring*. De mener det eksisterer motstand mot endring, men de er mest opptatt av å forklare hvorfor motstanden oppstår. I likhet med Kotter og Schlesinger mener de konteksten er mye av grunnen til motstanden. De tror ikke det finnes strategier for å overvinne motstand mot endring. De er sterke kritikere til måten mange teoretikere bruker terminologien i *motstand mot endring*. De foreslår å bytte ut den populære tittelen til noe som det her:

Why is the title of these works «Overcoming resistance to change»? Based on the content, the title should be “Overcoming Perfectly Natural Reactions to Poor Management” or “How to (and Not To) Implement Change”, or “Common Management Mistakes in Implementing Change”.

Dent og Goldberg mener altså at motstand mot endring ikke er noe kryptisk og vanskelig, men rett og slett resultatet av mangel på god ledelse under implementeringen.

2.6 Wanberg og Banas m.fl

I likhet med Dent og Goldberg mener Wanberg og Banas (2000) at konseptuelle variabler vil avgjøre resultatet av endringen. De tar også et større fokus på de individuelle forskjeller i individene. De presenterer en fin modell der individuelle forskjeller, fire kontekstuelle variabler og potensielle resultater av endring vil påvirke hvor åpne arbeidere er for å akseptere en endring i organisasjonen. Faktorene er vist i tabellen under:

Individuelle forskjeller / motstandsdyktighet	Kontekstuelle variabler	Mulige resultat av endringen
<ul style="list-style-type: none"> • Selvtillit • Oppfattet kontroll • Optimisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasjon • Deltakelse • Egen mestringsevne for endring • Sosial støtte • Oppfattet effekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilfredshet med jobben • Arbeidsrelatert irritasjon • Intensjoner om å slutte • Folk som slutter i jobben

Tabell 2.3.1

På samme måte som Wanberg og Banas trekker også Shaul Oreg inn kontekst og individuelle forskjeller i teoriene sine om motstand mot endring. Oreg (2006) skiller mellom prosessen rundt- og det forventede resultatet av endringen. Han lager en modell om det han mener er de viktigste faktorene i motstand mot endring. Under er en forenklet visualisering av modellen:

Forventet resultat av endringen:

- Tap av makt og prestisje vil medføre kognitiv motstand
- Manglende sikkerhet for jobben vil medføre affektiv motstand
- Opplevd trussel mot egen motivasjon vil medføre affektiv og kognitiv motstand

Hvordan endringsprosessen utføres:

- Graden av tillit til ledelsen vil medføre motstand vist gjennom atferd
- Mengden av informasjon vil være forbundet med ansattes motstand gjennom atferd
- Hvordan sosial innflytelse og miljø påvirkes negativt gjennom endringen medfører motstand gjennom atferd

Oreg mener forventet resultat av endringen, og hvordan endringsprosessen gjennomføres, vil kunne gi forskjellige måter for motstand mot endringen. Mens mangel på tillit til ledelsen kan medføre et fullt spektrum av motstand mot endring, vil resultatet av endringen muligens bare medføre hvordan folk føler eller tenker om endringen. Videre finner han ut at deltakernes negative opplevelse av prosessen kan medføre at de tar til handling mot endringen.

Oreg gjennomførte en studie (Ibid) der han tester denne modellen. Det meste viste seg å stemme bortsett fra temaet informasjon. Faktisk viste Oreg sin studie at jo mer informasjon respondentene fikk, jo mer motstand mot endringen fant man (Ibid). Det vil jo være naturlig å

motsette seg en endring hvis man mener endringen fører organisasjonen i feil retning. Oreg sier konteksten og måten informasjonen blir gitt på kan medføre hvordan innholdet ble oppfattet. Videre sier han at de med mest følelsesmessige motstanderne mot endring er de yngste i organisasjonen. Han begrunner dette med at eldre har vært med på endringer før, og de har kunnet fortsatte i jobben sin.

Dent og Goldberg (1999) sammenligner i en artikkel fem av de mest kjente lærebøkene om mostand mot endring, for å finne hvilke årsaker som er mest fremtredende i teorien rundt motstand mot endring. Denne oversikten gir et godt overblikk over de mest brukte teoriene, og passer som en avslutning av kapittelet:

Årsak \ Forfattere	Kreitner (1992)	Griffin (1993)	Aldag og Stearns (1991)	Schermerhorn (1989)	Drubin og Ireland (1993)
Overraskelse	X				
Treghet	X				
Misforståelser	X	X	X	X	
Emosjonelle bi-effekter	X	X	X	X	
Mangel på tillit	X	X	X	X	
Frykt for å mislykkes	X				X
Personlighetskonflikter	X	X	X	X	
Mangel på trening	X				
Risiko for status eller jobb	X	X	X	X	X
Brudd fra sosial gruppe	X	X	X	X	
Fare for dårlig resultat					X
Feil med endringen					X
Usikkerhet		X	X	X	

Tabell 2.3.2

Vi har gjennom kapittelet gått fra hvordan noen teoretikere lager oppskrifter for hvordan man skal gjennomføre endringer, til hva sentrale teoretikerne mener er årsakene til motstand mot endring. Hovedtyngden i teorikapittelet vårt har ligget på Piderit og Oregs forklaring på hva

motstand er, Jacobsen og Torsvik sine faktorer for betydning av motstand, samt Wanberg og Banas sine kontekstuelle faktorer. Vi vil nå gå over til metodekapittelet der vi beskriver vår videre fremgangsmåte.

3 Metode

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi belyse hvilken metode som ligger til grunn for vår masteroppgave. Målet er å finne data på om det finnes grad av motstand mot endring i SBBN. Den metoden som velges vil være utslagsgivende for hva slags type data vi skal analysere. Det er også styrker og svakheter ved de ulike metodevalgene, noe vi skal være bevisst over videre i analysen. Vi har delt opp kapittelet i filosofisk tilnærming, strategi for innsamling av data og begrunnelse for valg av undersøkelsesdesign. Videre beskriver vi hvordan undersøkelsen ble gjennomført i SBBN. Til slutt har vi vurdert undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.2 Filosofisk tilnærming - Positivistisk eller hermeneutikk

Et fenomen kan utforskes på flere forskjellige måter. En måte å skille dette på kan beskrives som enten positivismen og hermeneutikken (Jacobsen 2005:31). Den positivistiske tilnærmingen beskriver at forskning er objektiv og består av lover og regler for hvordan et fenomen er. Metoden er i større grad kvantitativ, som primært skal underbygge en allerede etablert teori som er nøytral. Den andre tilnærmingen, hermeneutikk, beskriver at generelle lover ikke finnes og at hvert enkelt forskningsobjekt er unikt og særegent (Jacobsen 2005). Vår filosofiske tilnærming er det positivistiske syn fordi vi baserer oss på tidligere forskning om fenomenet. Flere forskere har kommet frem til ulike forhold om hvordan motstand mot endring oppstår og hvordan dette påvirker personellet gjennom en organisasjonsendring. Siden det er en militær organisasjon vi forsker på, så kan det også være nyanser eller trekk som er annerledes enn i sivile forhold.

3.3 Induktiv vs deduktiv strategi for innsamling av data

Jacobsen (2015) beskriver hvilke strategier som kan benyttes for å samle inn data om virkeligheten. Den ene måten, induktiv, betyr å samle inn empiri til teori. Forskeren har her et åpent sinn til hva som studeres og analyserer data uten å påvirkes av teorier og hypoteser (Jacobsen 2015:35). Deduktiv tilnærming betyr å benytte en teori før man samler inn data. Dette starter med en teori eller forventninger om et fenomen før man samler inn data for så se dette opp mot hverandre.

I vår oppgave benytter vi deduktiv strategi for å få forventninger om fenomenet motstand mot endring. Forventingene våre dannes av teorier vi har beskrevet i teorikapittelet. Disse aspektene er også kjernen i vår problemstilling. En ulempe med denne strategien er at

forskningen styres av forskerens tolkning av fenomenet, og ikke hvordan den undersøkte selv fortolker fenomenet (Jacobsen 2015). Derfor har vi også noe induktiv tilnærming som gir åpning for at undersøkelsesenheter selv kan beskrive tolkninger av fenomenet.

3.4 Valg av undersøkelsesdesign

Da vi legger deduktiv strategi til grunn så har vi predefinert hva slags informasjon vi ønsker. Vi ønsker å undersøke omfanget og utstrekningen av fenomenet motstand mot endring innenfor en bestemt tidsperiode. Vi ønsker da å generalisere mest mulig gjennom å spørre flest mulig ansatte i SBBN for å undersøke hva ulike grupper synes om omorganiseringen. Dette kalles for et ekstensivt undersøkelsesdesign, også kjent som kvantitativ metode (Jacobsen 2005:87).

Kvantitativ metode

Kvantitativ metode egner seg også for å finne forskjeller og likheter mellom enheter (Jacobsen 2005:95). Dette gjør at vi kan se variasjonene på en systematisk måte. Vi vil her bruke valgt teori opp mot data vi får inn fra vår undersøkelse. Når mange enheter skal undersøkes så benytter vi den kvantitative metoden «spørreundersøkelse med lukkede spørsmål». Dette gir oss mulighet til å omfavne mange enheter og generalisere funnene. Det er også relativt enkelt å samle inn data på denne måten. Ulempen med kvantitativ metode er at vi ikke får undersøkt innholdet(dybden) i fenomenet. En annen ulempe vil være at vi på forhånd har definert hva respondenten skal besvare, og de selv ikke kan beskrive hva årsakene til fenomenet er. Derfor har vi valgt å legge åpne spørsmål i spørreundersøkelsen som gir enheten mulighet til å gi egne betraktninger som ikke blir truffet av spørsmålene.

Jacobsen (2005:101) beskriver fire ulike forhold for hvilken tilnærming for beskrivende opplegg for hvordan belyse problemstillingen. Av disse fire har vi benyttet tverrsnittstudie, som er den mest vanligste formen for beskrivende opplegg. Tverrsnittstudie benyttes når man ønsker å forske på en tilstand på et gitt tidspunkt (Jacobsen:102). Vi ønsker å samle inn data om graden av motstand før omorganiseringen gjennomføres. Mange ansatte som opplevde omorganiseringen sluttet i løpet av sommeren, som også er i midten av vår forskningsperiode. Derfor er det viktig at undersøkelsen ble gjennomført før sommeren for å få flest betraktninger til vår problemstilling.

3.5 Undersøkelsesenheterne - Ansatte ved Sambandsbataljon

SBBNs ansatte er våre utvalgte enheter. Vi ønsker her svar fra offiserer, sersjanter og grenaderer, som også er alle yrkesgruppene bataljonen har (med unntak av noen få sivilt ansatte). Alle yrkesgruppene har også en forutsetning for å kunne svare på undersøkelsen da det er blitt gitt felles informasjon til alle om ny SBBN organisasjon. Alle disse blir påvirket av organisasjonsendringen enten ved å bytte fagfelt, imens andre vil måtte flyttes fra et kompani til et annet. Enheterne finnes i ulike aldre, har ulik utdanning og består av både menn (142) og kvinner (27). I utvalget finnes det respondenter som enten slutter eller fortsetter etter at ny organisasjonsstruktur er gjennomført. Dette kan gi forskjellige svar ettersom de som slutter kanskje ikke har brukt tid til å forstå ny SBBN omorganisering. Dette kan medføre at enkelte av spørsmålene i spørreundersøkelsen har de ikke forutsetninger for å svare på fordi de ikke vil få en ny stilling. Dette er løst ved at dersom de ønsker å svare på undersøkelsen, så kan de forutsette at de bekler samme stilling etter omorganiseringen er gjennomført.

Vi utleverte spørreundersøkelsen til ansatte i papirformat under et allmøte i regi av bataljonen. Her fikk vi hurtig levert ut og besvart spørreundersøkelsen til 93 ansatte. Vi presiserte at det var frivillig å delta og at at besvarelsene ville forbli anonyme. Dette var for å få ærlige svar fra respondentene, som også ville styrke gyldigheten av undersøkelsen. Respondentene fikk bruke den tiden de trengte for å fylle ut undersøkelsen. De ansatte ble gitt en innledning i undersøkelsens hensikt og formål samt innhold i vår problemstilling.

Det er både fordeler og ulemper med denne formen for gjennomføring. Fordelen var at vi samlet inn data fra over 50% av SBBN etter allmøtet, noe som er tilfredsstillende svarprosent (Jacobsen 2015:300) av det absolutte antallet. Dette sikret oss også at vi fikk svar fra alle yrkesgruppene i bataljonen. En ulempe er at de som ikke var tilstede på allmøte heller ikke fikk mulighet til å besvare undersøkelsen. Hadde svarprosenten vært under 50% så måtte vi aktivt funnet flere enheter, noe som ville vært enda med ressurskrevende. En annen ulempe er prinsippet om anonymitet hvor enheten kan føle tvil om anonymitet når vi som intervjuere kunne se alle som besvarte (Jacobsen 2015:264). Som sikkerhet for at vi tok anonymitet på alvor lot vi respondentene selv bestemme hvor besvarelsen ble plassert i bunken.

3.6 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen (vedlegg B) inneholder alle spørsmålene som er stilt til enhetene.

Omfanget i spørreundersøkelsen vurderte vi ikke skulle være mer enn 50 spørsmål. Jacobsen

beskriver at desto kortere undersøkelsen er jo bedre er det (2005:268). Selve utformingen av spørreundersøkelsen ble satt til totalt seks A4 sider med «luft» mellom spørsmålene. Dersom respondentene går lei så risikerer man at besvarelsene ikke er tilstrekkelig gjennomtenkt fordi man får «hastverk» med å besvare. Svarprosenten blir i så måte mindre gyldig.

Spørreskjemaet er delt inn i fire deler som baseres på den operasjonaliserte problemstillingen.

I del 1 har vi definert de enkle variablene i spørreundersøkelsen. Det vil si alder, kjønn, fagfelt, yrkeskategori osv. Dette er for å få oversikt over de ulike gruppene som igjen kan studeres opp mot de andre spørsmålene i undersøkelsen. I del 2 har vi utarbeidet påstander basert på Jacobsens teori om motstand mot endring. Vi har operasjonalisert hans årsaker ved å ha utarbeidet to til tre påstander pr.årsak. Respondentene må her vurdere i hvilken grad de er enige i påstandene i spørreskjemaet. Vi har her benyttet svaralternativene helt enig, noe enig, noe uenig og helt uenig. I tillegg har vi lagt inn et svaralternativ i midten som åpent.

Respondenten vil normalt forstå hva dette feltet i midten vil innebære, derfor har vi bevisst satt feltet «åpent». Vi har også variert retningen på påstandene i negativ og positiv retning for å forsøke å provosere respondenten til å svare (Jacobsen 2005:259). Vi har bevisst valgt del 2 til å være årsaker til motstand slik at respondentene får reflektert over hvilke forhold som spiller inn i en omorganisering. Dette er for å «varme opp» til kjernen av våre spørsmål som er del 3 hvor vi etterspør hvordan respondentene reflekterer rundt tanker, holdninger og atferd. Del 4 er plassert til slutt for å få svar på om konteksten (SBBN i omorganisering) kan ha påvirket graden av motstand. I denne delen vil også de ulike yrkesgruppene ha mer fokus.

Avslutningsvis legger vi inn et åpent kommentarfelt dersom respondenten ønsker å forklare noe som ikke er dekket av spørreundersøkelsen. Spørsmålene ble også formulert slik at de ikke gikk mer enn 3 uker tilbake i tid. Dette er fordi generelt sett husker ikke enhetene lenger tilbake i tid (Jacobsen 2015)

3.7 Validitet og reliabilitet

En hovedutfordring med å utarbeide spørreskjemaer er at man faktisk måler det man forsker på. I dette avsnittet skal vi redegjøre for validiteten og reliabiliteten til vår undersøkelse.

Validitet har vi delt inn i begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

3.7.1 Begrepsmessig gyldighet

Jacobsen (2015) beskriver at når vi benytter spørreskjemaer med faste svaralternativer så er det en utfordring å sikre at spørsmålene måler fenomenet (begrepsmessig gyldighet). En

vanlig måte å kontrollere dette er å la andre personer med kunnskap om fenomenet kunne sjekke vår operasjonalisering av problemstilling. Vi gjennomgikk spørreskjemaet på forhånd med bataljonssjef SBBN som synes at spørsmålene virket fornuftige opp mot det vi skulle måle. For å sikre oss at fenomenet blir målt så har vi som nevnt tidligere brutt ned årsaker til motstand mot endring til flere spørsmål. I etterkant har vi sett at enkelte spørsmål kunne vært brutt ned i større grad. Et eksempel er Jacobsens årsak «tap av identitet» hvor vi kun utarbeidet flere spørsmål.

Etter at spørreundersøkelsen var ferdig utarbeidet, ønsket vi å se om spørsmålene var forståelig for respondentene. Er det noe som kan misforstås eller være uklart? En god forsikring for å se om spørreundersøkelsen fungerer, er å gjennomføre spørreundersøkelsen med 4-6 enheter. Dette testet vi i forkant, og fikk avdekket noen spørsmål som måtte justeres for å bli mer presise.

3.7.2 Intern gyldighet

Jacobsen definerer intern gyldighet som hvor god dekning vi har for de konklusjonene vi trekker (Jacobsen 2015:387). En måte å teste internt gyldighet er og kritisk gjennomgå spørreundersøkelsen og konklusjonene selv eller at andre gjør det. I denne oppgaven har vi selv stått for å vurdere den interne gyldigheten av undersøkelsen. Vi vet at de ansatte har forutsetninger for å svare på spørsmålene da bataljonen har informert om ny omorganisering. De fikk også tiden de trengte for å bevare spørsmålene. Dette ga tid til refleksjon, men kunne trolig vært bedre dersom de kunne levert senere. Avdelingen har likevel fått tid til å reflektere om selve omorganiseringen i god tid før undersøkelsen da prosessen hadde pågått siden Januar. De ansatte virket positive til å besvare spørreundersøkelsen. På bakgrunn av dette vurderes den interne gyldigheten til å være god.

3.7.3 Ekstern gyldighet

Jacobsen (2015:387) definerer ekstern gyldighet som i hvor stor grad kan vi generalisere våre resultater. Dette er for å se om våre konklusjoner kan generaliseres i hele populasjonen. Dette er gjort ved å studere et utvalg enheter, og ikke hele populasjonen. En utfordring er at man da mister spesielle grupper som er interessante for undersøkelsen (Ibid). Ved å gjennomføre spørreundersøkelsen under allmøte fikk vi sikret oss respondenter fra alle yrkesgruppene i SBBN herunder offiserer, sersjanter og grenaderer. Her fikk vi inn tilfredsstillende antall utvalgte (93 av 169), som gjorde at det ikke var behov for en ny undersøkelse. Dette styrker også oppgavens gyldighet dersom man skal sammenlikne SBBN sin omorganisering opp mot

andre avdelinger hvis man skal se på spesifikke yrkesgrupper. Tidsrommet vi gjennomførte undersøkelsen sier oss at vi kun har målt motstanden før sommeren. Det vil si at eventuell grad av motstand etter sommeren kan ikke denne oppgaven besvare.

3.7.4 Reliabilitet

Jacobsen (2015:387) definerer reliabilitet, eller pålitelighet *I hvor stor grad kan undersøkelsesopplegget og analysen ha forårsaket resultatene?* Dette innebærer om respondentene ble påvirket av ledende spørsmål, av å besvare i et allmøte eller om vi har tolket eller bearbeidet data feil (Ibid). utfordringer ligger i om det er feilkilder i undersøkelsesopplegget, og om dette har forstyrret resultatene. Vi har vært bevisst gjennom å stille «nøytrale» spørsmål i undersøkelsen. Gjennom «testundersøkelsen» fikk vi avdekket spørsmål som var ledende og uklare. Vi var også tilstede under utfyllingen av spørreundersøkelsen slik at vi hadde mulighet til presisere spørsmålene hvis det var uklart. Et annet moment var at respondentene ikke hadde mulighet til å «vinne» på å svare annerledes enn sin ærlige mening. Endringen skulle gjennomføres uavhengig av resultatet. Vi var også tydelig på at det skulle være anonym undersøkelse, som forhåpentligvis gjorde at respondentene var mer ærlige i besvarelse.

4 Analyse

4.1 Innledning

Analysekapittelet har vi delt i fire deler. I innledningen presenterer vi oppbygningen av kapittelet, samt de grunnleggende data for deltakerne i spørreundersøkelsen. Deretter kommer tre deler som hver tar for seg hver sin del av spørreundersøkelsen. Disse tre delene er organisert ut ifra de tre spørsmålene vi har i problemstillingen:

Spørsmål 1: *I hvilken grad motsetter Sambandsbataljonens ansatte seg endringer i Strukturmål 2020?*

Spørsmål 2: *Hvilke forhold har betydning for graden av eventuell motstand mot omorganiseringen?*

Spørsmål 3: *Hvordan påvirker konteksten i omorganiseringen ulike gruppers persepsjon av denne?*

Innenfor de tre delene presenteres data fra undersøkelsen først, før vi drøfter resultatet opp imot problemstilling og teori. Vi kommer med delkonklusjoner nederst i hver del.

4.1.1 Grunnleggende data

	Respondenter (antall)	Respondenter (prosent)
Mann	74	79,6
Kvinne	19	20,4
Totalt	93	100

Tabell 4.1.1 Hvilket kjønn er du

	Respondenter (antall)	Respondenter (prosent)
19-23 år	32	34,4
24-28 år	38	40,9
29 år og eldre	23	24,7
Totalt	93	100

Tabell 4.1.2 Hvor gammel er du

	Respondenter (antall)	Respondenter (prosent)
Tele	25	26,9
Radio	15	16,1
Kommandoplass	19	20,4
BN stab	14	15,1
Annet	20	21,5
Total	93	100

Tabell 4.1.3 Hvilket fagfelt tilhører du fra 1. august 2017

	Respondenter (antall)	Respondenter (prosent)
Ja	21	22,6
Nei	72	77,4
Totalt	93	100

Tabell 4.1.4 Bytter du fagfelt under omorganiseringen

	Respondenter (antall)	Respondenter (prosent)
OR 2-4 ¹	23	24,7
OR 5-7 ²	37	39,8
OF ³	31	33,3
Sivil	2	2,2
Totalt	93	100

Tabell 4.1.5 Hvilken yrkeskategori tilhører du

¹ OR 2-4 er vervede soldater

² OR 5-7 er sersjanter

³ OF er offiserer

	Respondenter (antall)	Respondenter (prosent)
Ja	33	35,5
Nei	60	64,5
Totalt	93	100

Tabell 4.1.6 Har du vært med på tidligere omorganiseringer av SBBN

Som vi ser av tabell 4.1.5 er det 2 sivile som har deltatt i undersøkelsen. Da antallet respondenter er så lavt vil vi ikke benytte denne gruppen til fremstilling av resultater i undersøkelsen av hensyn til anonymiteten til disse. De andre gruppene er såpass store at anonymiteten er ivaretatt.

Vi vil nå analysere resultatene av spørreundersøkelsen opp imot problemstilling og teori.

4.2 Grad av motstand

I hvilken grad motsetter Sambandsbataljonens ansatte seg endringer i Strukturmål 2020?

For å måle hvordan de ansatte i SBBN motsetter seg endringer har vi delt inn spørsmålene på samme måte som Piderit (2000) og Oreg (2006) deler motstand. Disse tre formene for motstand er affektiv motstand, motstand gjennom atferd, og kognitiv motstand.

4.2.1 Affektiv motstand

Vi har fire spørsmål som hadde til hensikt å undersøke affektiv motstand mot omorganiseringen. Disse fire spørsmålene undersøkte stress, sinne, glede og tristhet i tilknytning omorganiseringen. Spørsmålene om stress, sinne og tristhet vil si noe om affektiv motstand mot omorganiseringen. Spørsmålet om glede vil undersøke den positive affektive tilhørigheten til omorganiseringen. Tabellen under fremstiller svarene på disse firer spørsmålene.

	Spørsmål 32		Spørsmål 33		Spørsmål 34		Spørsmål 35	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	3	3,2	3	3,2	3	3,2	1	1,1
Noe enig	30	32,3	4	4,3	31	33,3	4	4,3
Nøytral	3	3,2	6	6,5	36	38,7	13	14,0
Noe uenig	30	32,3	16	17,2	15	16,1	12	12,9
Helt uenig	27	29,0	64	68,8	8	8,6	63	67,7
Totalt	93	100	93	100	93	100	93	100

Tabell 4.2.1

Spørsmål 32: Medfører omorganiseringen at du føler stress?

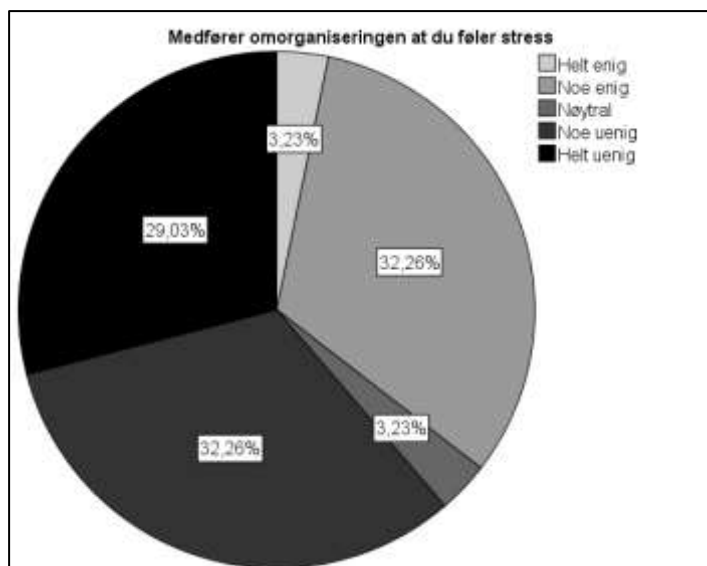
Spørsmål 33: Medfører omorganiseringen at du føler sinne?

Spørsmål 34: Medfører omorganiseringen at du føler glede?

Spørsmål 35: Medfører omorganiseringen at du blir trist?

Resultatene viser at glede er den affektive følelsen knyttet til omorganiseringen som hovedtyngden av respondenter svarer at de føler. Kun 3,2 % sier «helt enig» i at de føler glede, men 33,3 % sier «noe enig». Dette tolker vi som relativt positivt for omorganiseringsprosessen, da dette tyder på at flestparten av respondentene ser fordelene med omorganiseringen. Selv om overvekten av respondentene uttrykker glede sier også 8,6 % at de er «helt uenig» i at omorganiseringen gjør at de føler glede. Legger vi til de som svarer «noe uenig» med de som svarer «helt uenig» får vi 24,7 %. At disse 24,7 % ikke sier de føler glede med omorganiseringen er ikke synonymt med at de føler misnøye, men det er allikevel verdt å merke seg.

I negativ retning er det som skiller seg mest ut andelen som er «noe enig» i at omorganiseringen gjør at de føler stress. Vi antar i alle fall at stress stort sett oppleves som negativt. Vi visualiserer stress i kakediagrammet under.



Figur 4.2.1 Stress

Som vi ser ut av tabellen over svarer de ansatte i Sambandsbataljonen ganske delt på spørsmålet. Tabellen viser at veldig få respondenter uttrykker seg «helt enig» med å føle stress i omorganiseringen. De aller fleste uttrykker at er «helt» eller «delvis uenige», faktisk hele 61,29 %. Men samtidig ser vi at 32,26 % sier de opplever noe stress i forbindelse med omorganiseringen. Dette tallet skiller seg tydelig ut da det er en betydelig andel av respondentene.

Da stress betyr «*påkjenning eller belastning*» (Store Norske Leksikon, 2017) er det mest synonymt med en negativ respons. Stress kan være positiv i en liten dose, men vil virke negativ på kropp og sinn over tid (Ibid). Spørsmålet vi stilte undersøker ikke hvor stor stresspåkjenning den enkelte føler, ei heller sier spørsmålet noe om hvor lang tid dette stresset virker over. Da spørreundersøkelsen er gjennomført ca 2 måneder før selve gjennomføringen av omorganiseringen kan det tyde på at respondentene føler stress i en betydelig tidsperiode. Det er tydelig at en betydelig andel av respondentene motsetter seg omorganiseringen gjennom følelsen av stress.

Andelen respondenter som sier de opplever sinne knyttet til omorganiseringen er derimot ikke veldig stor. Det er et lite antall (3,2%) som sier «helt enig» i at de opplever sinne, og 4,3 % sier «noe enig» i at de opplever sinne som følge av omorganiseringen. I motsatt ende av skalaen sier totalt 86 % at de enten er «helt uenig» eller «noe uenig» i å oppleve sinne. Hovedparten motsetter seg dermed ikke omorganiseringen gjennom sinne. Men vi skal ikke

undervurdere de 7,5 % som sier «noe» eller «helt enig» i at de føler sinne. Sinne er en sterk følelse, og de som føler sinne kan gjerne ha behov for å luften sine følelser. Det vil dermed være lettere å høre én stemme i en forsamling som uttrykker sinne, enn de resterende som stille samtykker.

På spørsmålet om tristhet svarer hovedparten av respondentene ganske likt som i spørsmålet om sinne. Den største forskjellen er at flere er nøytrale til følelsen av tristhet enn sinne. Å bli trist er ikke nødvendigvis en følelse man lett kan se, spesielt når omorganiseringen skjer over såpass lang tidsperiode. Det er klart at enkelte milepæler kanskje vil fremprovosere en kroppslig trist reaksjon, som det å gråte. Det vil dermed kanskje være vanskeligere å oppleve at kolleger er triste, enn at de er sinte. Undersøkelsen sier i alle fall at det er *noen* av respondentene som føler seg triste som følge av omorganiseringen.

Hvorfor de enkelte svarer som de gjør kan man bare spekulere i, og det er mange mulige forklaringer. Kanskje er noen triste da bånd til gode kolleger blir brutt. Kanskje er noen sinte da de ikke føler de blir hørt i omorganiseringen, eller at de må bytte fagfelt mot sin vilje. Hvorfor og hvordan følelsene kommer frem har ikke denne undersøkelsen til hensikt å besvare. Men gjennom disse fire spørsmålene kan vi si noe om hvilken grad de ansatte i SBBN motsetter seg omorganiseringen affektivt. Det viser seg at stress er den største affektive faktoren vi har funnet i respondentene.

4.2.2 Motstand gjennom atferd

Det er vanskelig å måle i en spørreundersøkelse hvordan man yter motstand gjennom atferd. Til å måle kan for eksempel metoder som «deltakende observasjon» være mer effektivt. Det vi har fokusert på for å måle motstand gjennom atferd er hvordan man har snakket om omorganiseringen den siste tiden. Vi forutsetter at samtalen enten har hatt en positiv eller negativ vinkling. Samtidig kan samtaler både ha positivt og negativt innhold.

	Spørsmål 36		Spørsmål 37		Spørsmål 38	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Ingen ganger	3	3,2	9	9,7	29	31,2
1-2 ganger	34	36,6	52	55,9	57	61,3
3 eller flere ganger	56	60,2	32	34,4	7	7,5
Totalt	93	100	100	100	93	100

Tabell 4.2.2

Spørsmål 36: Har du i løpet av de siste 3 ukene snakket med noen om omorganiseringen

Spørsmål 37: I hvor mange av disse samtale var det positivt innhold

Spørsmål 38: I hvor mange av disse samtale var det negativt innhold

Svarene sier det er få (3,2 %) som ikke har snakket om omorganiseringen de siste 3 ukene. Dette kan bety at omorganiseringen betyr noe for de fleste. Det er et overtall av positivt innhold i samtale om omorganiseringen. Tallene sier det er flere positive enn negative samtaler om omorganiseringen. Vi ser også at ganske mange samtaler både har hatt positivt og negativt innhold. Men at 57 respondenter sier de har hatt 1-2 samtaler med negativt innhold om omorganiseringen de siste 3 ukene er et ganske betydelig antall. Legger vi til de som har hatt 3 eller flere samtaler svarer hele 68,8 % at de har snakket negativt om omorganiseringen i løpet av de siste 3 ukene. Vi ser dermed at gjennom samtaler er det ganske mange ansatte i SBBN som uttrykker motstand mot omorganiseringen.

4.2.3 Kognitiv motstand

For å måle kognitiv motstand gjennomførte vi ett spørsmål der man skal vurdere hvorvidt omorganiseringen er bra for SBBN eller ikke. I tillegg hadde vi et åpent kvalitativt spørsmål der respondentene kunne skrive sine tanker eller følelser om omorganiseringen.

	Jeg synes omorganiseringen er bra for SBBN	
	Antall	Prosent
Helt enig	36	38,7
Noe enig	42	45,2
Nøytral	11	11,8
Noe uenig	3	3,2
Helt uenig	1	1,1
Totalt	93	100

Tabell 4.2.3

Spørsmålet «Jeg synes omorganiseringen er bra for SBBN» tenker vi er en god indikasjon på den generelle motstanden mot omorganiseringen. De fleste sier at de er «helt enig» eller «noe enig» i at omorganiseringen er bra for SBBN. Men det er noen få som svarer i andre delen av skalaen. 1,1 % sier «helt uenig» og 3,2 % sier «noe uenig» i at omorganiseringen er bra. Teorien til Yukl om de ansattes forskjellige vurderinger fra ledelsen treffer dermed ikke i denne undersøkelsen (Martinsen, 2015). Sammenligner man tallene på spørsmålet med svarene fra den affektive motstanden sinne og tristhet ser vi svarene er veldig sammenlignbare. Disse svarene i sammenheng tror vi gir en god formening om den generelle motstanden.

De kvalitative svarene var ganske interessante å lese. Noen av dem er ganske godt formulert og forklart, mens noen bare har svart med enkeltord som «*det trengs*». Det ville vært veldig interessant å gjennomføre videre forskning med fokus på en kvalitativ undersøkelse, der man går dypere inn i hva den enkelte mener. Noen av respondentene ga gode og utdypende svar. Et svar som virker godt reflektert sier «*[...] viktigste gevinsten er ikke arbeidsmiljø eller sosiale forhold, men økt operativ evne*». Dette er tegn på at respondenten ser omorganiseringen i et større bilde enn seg selv, og at prosessen kanskje er blitt godt forklart fra ledelsen sin side. Det tyder også på at den grunnleggende motstanden mot endring som Kotter og Schlesinger (2008) nevner «*forskjellige vurderinger mellom ledelsen og de ansatte*»

ikke er tilstede. En annen respondent sier omorganiseringen «*hever vår utdanning, trening øving og oppdragsløsning*». Flere andre sier nettopp dette, at de tror omorganiseringen vil gi en positiv effekt for helheten av SBBN.

De fleste svarene som skiller seg ut er de kritiske svarene. En respondent sier at sersjanter i gruppesjefsstillinger vil miste ansvar. Dette stemmer godt overens med det Oreg (2006) sier om at tap av makt og prestisje vil kunne medføre kognitiv motstand. En annen respondent mener «*man mister mye av det profesjonelle miljøet*». Disse respondentene er fra forskjellige yrkeskategori og fagfelt, og sier noe om hva som kan betyr noe for de forskjellige gruppene. Ser man på yrkeskategoriene med mer ansvar og nærhet til ledelsen stiller en respondent seg kritisk til «*prosessen fra våpenskolen før den interne [...]*», der respondenten poengterer mangelen på inkluderingen i beslutningsprosessen. «*Prosessen burde involvert flere troppssjefer da det er disse som møter omorganiseringen i størst grad. Det burde bli redegjort i større grad begrunnelsen til valgene som er tatt for økt forståelse*» sier en annen. Dette kan være tegn på at konteksten i omorganiseringen ikke er optimal, som Kotter og Schlesinger (2008) samt Dent og Goldberg (1999) skriver om.

Enkelte av svarene er veldig individuelle betraktninger rundt hvordan vedkommende har blitt håndtert. Vi har valgt å ikke bruke disse i oppgaven, da de heller sier noe om enkelttilfeller. Det var totalt 26 respondenter som bidro med kvalitative svar.

Sammenligner man de kvalitative svarene med hvordan respondentene besvarer spørsmålet «Jeg synes omorganiseringen er bra for SBBN» ser vi dog noe divergens. Det er ganske mange som svarer kritisk til omorganiseringen, mens det er få som sier omorganiseringen ikke er bra for SBBN. Dette kan bety at de fleste kanskje har ting å utsette på prosessen, men at hovedtyngden av personellet ser fordelene av omorganiseringen. Det kan også forklare hvordan så mange har samtaler med negativt innhold, mens det er veldig få som synes omorganiseringen ikke er bra for SBBN.

4.2.4 Delkonklusjon

Dette delkapittelet har til hensikt å undersøke i *hvilken grad de ansatte i Sambandsbataljonen motsetter seg omorganiseringen*. I den affektive delen av spørsmålet har vi målt at glede og stress er de største faktorene respondentene oppgir. Glede er en positiv affekt, mens stress i utgangspunktet er en negativ affekt. Videre fant vi ut at omorganiseringen har vært diskutert i stor grad i de siste 3 ukene. Mange av samtalen hadde positivt innhold, men også et betydelig

antall av samtalene hadde negativt innhold. I den kognitive delen fant vi ut at de aller fleste vurderer omorganiseringen som bra for SBBN. Vi hadde også en kvalitativ del som forklarte deler av hvorfor respondentene svarer som de gjør. Vi tolker denne delen som at respondentene har et kritisk blikk til omorganiseringen, og til prosessen, men at de i all hovedsak tenker at omorganiseringen er meget bra. Vi konkluderer dermed med at motstanden mot omorganiseringen er tilstede, men at respondentene stort sett vurderer at omorganiseringen er positiv.

4.3 Motstand mot endring

Hvilke forhold har betydning for graden av en eventuell motstand?

I dette underkapittel vil vi drøfte hvilke forhold som har en betydning for graden av en eventuell av motstand mot endring. Som nevnt i teorikapittelet så benytter vi oss av Jacobsens 9 (10) årsaker som utgangspunkt for dette kapittel. Vi har drøftet forholdene enkeltvis med henvisning til spørsmålene i spørreundersøkelsen del 2. Hver enkelt årsak er fremstilt med skjematiske besvarelser fra spørreundersøkelsen. Til slutt i oppsummeringen har vi fremstilt skjematisk hvilke forhold som påvirker en eventuell grad av motstand samt presentert de viktigste argumentene fra drøftingen.

4.3.1 Frykten for det ukjente

	Spørsmål 7		Spørsmål 8		Spørsmål 9	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	1	1,1	8	8,6	61	65,6
Noe enig	6	6,5	21	22,6	21	22,6
Nøytral	3	3,2	7	7,5	2	2,2
Noe uenig	19	20,4	25	26,9	6	6,5
Helt uenig	64	68,8	32	34,4	3	3,2
Totalt	93	100	93	100	93	100

Tabell 4.3.1

Spørsmål 7: Jeg føler meg ukomfortabel med ny SBBN organisasjon fordi dette vil endre det jeg er vant til å gjøre i dag

Spørsmål 8: Mine daglige gjøremål kommer i stor grad til å endres etter omorganiseringen

Spørsmål 9: Grunnen til at jeg valgte å jobbe i SBBN er fremdeles tilstede etter at omorganiseringen er gjennomført

I spørsmål 7 ser vi at 68,8 % har svart "helt uenig" og 20,4 % har svart "litt uenig" på at man er ukomfortabel med ny SBBN organisasjon. Dette blir til sammen 89,2 %. Det er dermed nærmest felles enighet i SBBN om at ny omorganisering er noe man er komfortabel med. Dette er et godt utgangspunkt for å starte en endringsprosess. Jacobsen beskriver at av og til kan endringen i seg selv føre til stress og det kan føles rasjonelt å angripe endringsprosessen i seg selv (magma.no, 2017).

Derimot i spørsmål 8 så avgir respondentene mer varierende svar. Selv om 34,4 % er "helt uenige" og 26,9 % er "litt uenige", så er også 22,6 % "noe enige" i at deres daglige gjøremål vil endres etter omorganiseringen. Dette betyr at flere av respondentene trolig vil merke at hverdagen vil bli annerledes etter omorganiseringen. Martinsen (2015) sier at selv om endringer kan ha sine fordeler, så kan respondenten føle ubehag når kjente rutiner må endres. Dette vil kreve ekstra jobb for personellet som må sette seg inn i nye daglige gjøremål. Jacobsen (2015) understøtter dette med usikkerhet og misnøye omkring omorganisering lett kan føre til motstand. Uansett, det er ikke gitt at dette fører til motstand mot endring fordi respondenten kan være positiv nye utfordringer og gjøremål enn det som har vært tidligere. Jacobsen (2015) beskriver at det er viktig at en organisasjon utnytter den kompetansen man allerede har og sørger for at de ansatte føler at de kan bidra. Hvis vi ser spørsmål 7 og 8 i sammenheng så kan det se ut til at selv om enkelte får nye daglige gjøremål, så er man fremdeles komfortabel med dette. Det kan også være at de ansatte aksepterer endring av gjøremål fordi man er komfortabel med ny omorganisering.

I spørsmål 9 virker respondentene omforent om at årsaken til at de startet i SBBN fremdeles er tilstede etter omorganiseringen. Selv om omorganiseringen gjennomføres så ser det ut til at respondentene ikke påvirkes vekk fra årsaken til at de startet å jobbe i SBBN.

4.3.2 Brudd på psykologisk kontrakt

	Spørsmål 10		Spørsmål 11		Spørsmål 12	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	2	2,1	15	16,1	18	19,4
Noe enig	13	13,9	24	25,8	33	35,5
Nøytral	16	16,6	31	33,3	21	22,6
Noe uenig	15	16,1	17	18,3	18	19,4
Helt uenig	47	50,5	6	6,5	3	3,2
Totalt	93	100	93	100	93	100

Tabell 4.3.2

Spørsmål 10: Jeg er utilfreds med at forutsetningene (Ansattvilkår, stillingstype, arbeidsmiljø) i jobben min endres ved omorganiseringen

Spørsmål 11: Jeg tror omorganiseringen vil føre til bedre troppsmiljø

Spørsmål 12: Jeg tror omorganiseringen vil føre til bedre kompanimiljø

I spørsmål 10 kan det virke som de ansatte ikke er utilfreds med forutsetningene etter omorganiseringen da 50 % har svart de er ”helt uenige” og 16 % har svart de er ”noe uenige” i påstanden. Omorganiseringen ser sånn sett ikke ut til å endre arbeidsvilkårene. Vi vet derimot at stillingstyper blir endret for noen ansatte. Martinsen (2015) beskriver uavhengig av hvilke fordeler endringen har, så vil endring føre til motstand dersom de ansatte taper inntekt, goder eller jobbsikkerhet. En fordel for SBBN er at ingen ansatte mister jobben som en konsekvens av omorganiseringen.

I spørsmål 11 og 12 har vi valgt å bryte ned variabelen arbeidsmiljø ved å spørre om hvordan respondentene ser for seg arbeidsmiljøet innen to ulike nivåer. Vi kan anta at det forekommer endringer da spesielt yrkesgruppe OR 2-4 vil bli spredt i SBBN etter omorganiseringen. I spørsmål 11 svarer 33,3 % av respondentene at de er nøytrale til om det blir bedre troppsmiljø, 25,8 % svarer at de er ”noe enig”, og 18,3 % svarer at de er ”noe uenig”. Respondentene er varierende i besvarelsen med flertallet som nøytrale, litt enig og litt uenig.

I spørsmål 12 så har 35,5 % svart ”noe enig” i at omorganiseringen vil føre til bedre kompanimiljø. 22,6 % har svart at de er nøytrale og 19,4 % har svart ”noe uenig”. Selv om vi har knyttet disse spørsmålene til *brudd på en psykologisk kontakt*, vil kanskje Jacobsens og

Thorsviks (2008) frykten for *det ukjente* og *tap av identitet* også ha en innvirkning her. Respondentene virker til å svare varierende på dette spørsmålet, men i motsetning til spørsmål 11 så er hoveddelen av respondentene mer enig at omorganiseringen vil føre til bedre kompanimiljø. Det kan være at de ansatte har troen på at å dyrke rene fagkompanier fremfor å blande fagfelt i kompaniene. Oreg (2006) beskriver dersom sosial innflytelse og miljø påvirkes negativt vil det kunne skape motstand, kanskje vil noen oppleve endringen som nettopp dette. Personellet virker i alle fall ikke overbevist om at det vil bli bedre miljø enn tidligere.

Vi kan konkludere med at respondentene er ikke er utilfreds om forutsetningene innenfor arbeidsvilkår og stillinger . Når det gjelder arbeidsmiljø så er det besvart noe mer varierende. Respondentenes besvarelser på endring av arbeidsmiljø er et forhold vi tar med oss videre i analysen.

4.3.3 Tap av identitet

	Spørsmål 13	
	Antall	Prosent
Helt enig	1	1,1
Noe enig	13	14
Nøytral	8	8,6
Noe uenig	15	16,1
Helt uenig	56	60,2
Totalt	93	100

Tabell 4.3.3 Spørsmål 13: Jeg føler jeg mister endel av min identitet ved omorganiseringen

I spørsmål 13 mener 15,1 % at de mister sin identitet («helt enig» og «noe enig»). Jacobsen (2015) beskriver at identitet utvikles over tid hvor de ansatte former en felles opplevelse av roller og relasjoner til hverandre. Hver enkelt ansatt har en mening gjennom jobben man kan identifisere seg med (ibid). Etter omorganiseringen ser vi at 76,3% fremdeles tror de vil beholde sin identitet.

Selznick sa at «Organisasjoner går fra å være rene instrumenter til å bli institusjoner, dvs. enheter med en egen historie, egne normer, verdier og verdensoppfatninger» (magma.no, 2017). Det er grunn til å tro at deler av de samme verdiene og normene blir beholdt videre etter omorganiseringen da endringen i mindre grad ser ut til å påvirke dette forholdet. Det er allikevel enkelte tropper og yrkesgrupper som kan føle de mister sin identitet. Men det virker til at hovedtyngden av respondentene ser sin identitet i en meningsfull ramme etter omorganisering. Jacobsen (1998) beskriver at «I enkelte tilfeller kan endringer oppleves som rene eksistensielle kriser for den enkelte» (magma.no, 2017)

Vi kan konkludere med at dette forholdet påvirker i mindre grad, men må ses i sammenheng med de andre årsakene. Spesielt interessant blir det å se i forhold til neste faktor, som er «den symbolske orden endres».

4.3.4 Den symbolske orden endres

	Spørsmål 14		Spørsmål 15	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	6	6,5	5	5,4
Noe enig	23	24,7	16	17,2
Nøytral	10	10,8	8	8,6
Noe uenig	27	31,1	13	14,0
Helt uenig	27	31,1	51	54,8
Totalt	93	100	93	100

Tabell 4.3.4

Spørsmål 14: Jeg synes omorganiseringen medfører unødvendig bytter (kontorplass, etc)

Spørsmål 15: Gjennom omorganiseringen vil jeg miste symboler (kompanistripe, logo, uttrykk) som er viktig for meg

Mange forskere (Gagliardi 1990, Pfeffer 1982 og Stinchcombe 1986) har bred enighet om at en av de viktigste symboler i en organisasjon er de ansattes fysiske plassering under arbeid (magma.no, 2017). I spørsmål 14 synes til sammen 62,2 % å være ”helt uenig” eller ”noe uenige” i at omorganiseringen medfører unødvendige bytter. Vi ser også til sammen 31,2 % er ”helt enige” eller ”noe enige” i at det gjennomføres unødvendige bytter.

Dette er en varierende besvarelse fra respondentene som sier oss at man har delte meninger om dette. Det betyr også at flere bytter blir gjennomført etter omorganiseringen som vil påvirke de ansatte. Jacobsen beskriver at motstanden består av at man må fysisk forlate et område man er kjent med i bytte mot et annet område man er ukjent med (magma.no, 2017). Samtidig er det også forsket på at motstanden er mer følelsesmessig enn rasjonell bundet, og at det foreligger en viss saklig grunn for at de ansatte skal for eksempel beholde/flytte kontor (ibid). Det kan også være at man vil miste status ved at man bytter kontor (ibid). Det faktum at over 30% har svart at omorganiseringen medfører unødvendige bytter betyr at dette er et forhold som påvirker graden av motstand.

I spørsmål 15 besvarer 68,8 % ”noe uenig” eller ”helt uenig” i at man vil miste symboler som er viktige. Jacobsen (2015) beskriver at et symbol formidler informasjon som kjennetegner de underliggende kulturelementene. Et eksempel på dette er personell som har tilhørt et kompani og som må bytte over til et annet kompani. Dette byttet medfører at man må bytte en «stripe» man har på uniformen. Dette kan være en forklaring på de 22,6 % som svarte ”helt enig” eller ”noe enig” i at de vil miste symboler som er viktige.

4.3.5 Maktforholdet endres

	Spørsmål 16		Spørsmål 17		Spørsmål 18	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	28	30,1	42	45,2	3	3,2
Noe enig	28	30,1	38	40,9	2	2,2
Nøytral	14	15,1	5	5,4	6	6,5
Noe uenig	15	16,1	5	5,4	26	27,9
Helt uenig	8	8,6	3	3,2	56	60,2
Totalt	93	100	93	100	93	100

Tabell 4.3.5

Spørsmål 16: Jeg synes det er greit at grenadersmiljøet i SBBN spres fra et til flere kompanier

Spørsmål 17: Jeg tror det at å opprette fagkompanier vil være fornuftig i SBBN

Spørsmål 18: Jeg tror jeg vil miste muligheten til å gi innspill og anbefalinger etter omorganiseringen

I spørsmål 16 er det 60,2 % enighet (helt enig eller noe enig) i at det er greit når grenaderer spres fra et til flere kompanier. Det som tidligere var et samlet miljø blir nå splittet opp og

spredt ut i avdelingen. Det å blande disse med vernepliktige kan føre til at deres status blir hvisket ut i avdelingen. At makt og status reduseres eller forsvinner er en årsak til motstand dersom man mister ressurser til å gjennomføre aktiviteter i avdelingen (Martinsen 2015). I vårt tilfelle har ikke grenaderer ansvar for ulike aktiviteter og er avhengige av ressurser for å gjennomføre aktiviteter. De vil allikevel inneha makt gjennom sitt fellesskap som profesjonelle soldater. Jacobsen beskriver at dersom en gruppe i en organisasjon føler at sin maktposisjon er truet, så vil de naturlig nok reagere med motstand (magma.no, 2017). Etter omorganiseringen så er det ikke like sikkert at grenaderene ”blir trent”, men at de nå skal enten «trene opp» eller «trene sammen» med vernepliktige. Det er 24,7 % som er ”helt uenig” eller ”noe uenig” i at det er greit grenaderene spres utover i avdelingen. Respondentene som svarer dette kan tenkes å mene at omorganiseringen går ut over grenaderene sin status i SBBN.

I spørsmål 17 tror hele 86,1 % at det er fornuftig å opprette fagkompanier i SBBN (”helt enig” eller ”noe enig”). Jacobsen beskriver at den fysiske utformingen av en organisasjon er tett knyttet til organisasjonens autoritetshierarki (magma.no, 2017). I så måte endres ikke omorganiseringen autoritetshierarkiet i avdelingen, da SBBN sitt oppdrag naturlig tilfaller det fagkompaniet med den rette kompetansen. Kommandoforholdet endres ei heller gjennom omorganiseringen.

I spørsmål 18 tror hele 88,2 % at man fremdeles kan komme med innspill og anbefalinger (”helt uenig” eller ”noe uenig”). Dette tyder på at de fleste har tillit til at man fremdeles kan påvirke hvordan SBBN skal løse oppdrag selv etter omorganisering. Yukl (2013) beskriver at tillit til ledelsen er viktig for å lykkes med endring av omorganisering. Det at de ansatte fremdeles har muligheten til å påvirke sitt eget handlingsrom i den daglige tjenesten er en viktig faktor i maktforholdet (magma.no, 2017). Dette kan tyde på at det er liten grad av motstand da kun 5,4 % er ”helt” eller ”noe uenige” i at man vil miste muligheten til å komme med innspill og anbefalinger senere.

4.3.6 Krav om nyinvesteringer (materiell og kompetanse)

	Spørsmål 19		Spørsmål 20	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	79	84,9	5	5,4
Noe enig	13	13,9	20	21,5
Nøytral	0	0,0	40	43,0
Noe uenig	0	0,0	12	12,9
Helt uenig	1	1,1	16	17,2
Totalt	93	100	93	100

Tabell 4.3.6

Spørsmål 19: Min kunnskap vil være relevant også etter omorganiseringen

Spørsmål 20: Min yrkeskategori får høyere anseelse og anerkjennelse etter omorganiseringen

I spørsmål 19 svarer 98,9 % at deres kunnskap vil være relevant selv etter omorganiseringen ("helt enig" eller "noe enig"). Ifølge Jacobsen innebærer krav om nyinvesteringer primært to viktige komponenter: den fysiske og den menneskelige (magma.no, 2017). Desto større endringer av disse komponentene, dess større nyinvesteringer kreves av organisasjonen. Jacobsen (2015) beskriver også at hvis spesiell kompetanse ikke lenger er relevant så kan dette føre til motstand. En mulig forklaring til at respondentene er enige i påstanden til spørsmål 19 er at de bemanner stillinger der deres kunnskap er nyttig videre. Det er noe nytt materiell som kommer som følge av omorganiseringen, men det ser ikke ut til å medføre nevneverdig motstand av den grunn. Nyinvestering av materiell og kompetanse kan føre til motivasjon hos de ansatte ved at man får ressurser til å løse oppdrag. Vi opplever at denne omorganiseringen ikke samsvarer med teorien om at nyinvestering av materiell og kompetanse øker motstanden. I spørsmål 20 er det svært varierende svar fra respondentene, og det blir dermed vanskelig å konkludere. 43 % har svart «nøytral» på om deres yrkeskategori får høyere anseelse og anerkjennelse.

4.3.7 Omorganisering krever dobbeltarbeid (i en periode)

	Spørsmål 21		Spørsmål 22	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	12	12,9	21	22,6
Noe enig	32	34,4	50	53,8
Nøytral	19	20,4	9	9,7
Noe uenig	18	19,4	8	8,6
Helt uenig	12	12,9	5	5,4
Totalt	93	100	93	100

Tabell 4.3.7

Spørsmål 21: Omorganiseringen vil føre til merarbeid i form av utdanning og kompetanse

Spørsmål 22: Omorganiseringen vil medføre mye ekstraarbeid i en periode

I spørsmål 21 er det 45,5 % som er enig i at det vil bli mye merarbeid i form av utdanning og kompetanse ("helt enig" eller "noe enig"). Dette vil innebære kursing på materiell. Jacobsen beskriver at de ansatte i en overgangsfase vil ha gamle arbeidsoppgaver samtidig som de vil måtte tilegne seg nye arbeidsmåter (magma.no, 2017). Mange kan også reagere på endringsprosessen da dette vil være ressurskrevende (Jacobsen 2015). Vi ser at 20,4 % har svart at de er nøytrale til påstanden i spørsmål 21. Dette kan tyde på at de ikke helt vet om det vil medføre ekstra merarbeid. Personer som mangler selvtillit, vil nøle med å erstatte kjente rutiner som de allerede behersker (Martinsen 2015). Det trenger ikke nødvendigvis være at personellet har lav selvtillit, men man ser at rutiner man tidligere har hatt nå vil måtte endres. Dermed ser vi at en relativt høy prosentandel av respondentene mener at endringen vil medføre ekstraarbeid. 32,5 % har svart at de er uenige i at endringene vil føre til merarbeid ("helt uenig" eller "noe uenig"). Dette kan være respondenten som ikke blir berørt direkte av omorganiseringen.

I spørsmål 22 mener hele 76,4 % at omorganiseringen vil føre til ekstra arbeid ("helt enig" eller "noe enig"). Yukl (2013) beskriver at dersom fordelene ikke står i stil med kostnaden å endre organisasjonen, så vil dette føre til motstand. I SBBN er det mange forhold som skaper dobbeltarbeid. Noen eksempler er at ny utdanningsmodell skal implementeres, som krever tid til planlegging og gjennomføring. Merarbeid vil måtte pågå over en periode for å effektivisere

utdanningen på en best mulig måte. Et annet ekstraarbeid vil være å gi personell kompetanse på nye kjøretøy, sambandsmateriell og våpen for at de bli sertifisert til å løse oppdrag. Ut ifra spørsmålene kan vi se at respondentene er enige i at det vil bli dobbeltarbeid i en periode. Dette kan medføre høy arbeidsbelastning i en periode.

Det vi burde ha undersøkt videre her er hvordan respondentene ser for seg å håndtere ekstraarbeidet. Dette kan være momenter til en eventuell annen undersøkelse.

4.3.8 Sosiale bånd brytes

	Spørsmål 23		Spørsmål 24		Spørsmål 25		Spørsmål 26	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	8	8,6	5	5,4	4	4,3	5	5,4
Noe enig	18	19,4	19	20,4	22	23,7	30	32,3
Nøytral	11	11,8	16	17,2	40	43	20	21,5
Noe uenig	29	31,2	24	25,8	20	21,5	26	28,0
Helt uenig	27	29	29	31,2	7	7,5	12	12,9
Totalt	93	100	93	100	93	100	93	100

Tabell 4.3.8

Spørsmål 23: Omorganiseringen vil gjøre at jeg mister daglig kontakt med mine gode kollegaer

Spørsmål 24: Jeg vil miste gode etablerte relasjoner til kollegaer gjennom omorganiseringen

Spørsmål 25: Det sosiale miljøet i troppen vil bli styrket etter omorganiseringen

Spørsmål 26: Jeg tror at blanding mellom vernepliktige og grenaderer vil være en styrke for det sosiale miljøet i SBBN

I spørsmål 23 så er 28 % ”helt” eller ”noe enige” i at man vil miste daglig kontakt med gode kollegaer. Jacobsen beskriver at dersom omorganiseringen medfører at kollegaer ikke omgås med hverandre så kan dette føre til motstand (Jacobsen 2015). Det sosiale båndet gir den enkelte en følelse av tilhørighet, og er et grunnleggende behov hos de fleste mennesker (Ibid 2015:127). Dersom det er oppbrudd av tilhørigheten så vil dette høyst sannsynlig bli møtt med motstand (magma.no, 2017). Nesten en tredjedel av respondentene sier altså at de vil miste kontakt med gode kolleger.

Spørsmål 24 besvares veldig likt som spørsmål 23, men vi ser at enigheten til at man mister gode relasjoner til kollegaer er gått noe ned fra 31,2 % til 25,8 %. Spørsmål 25 viser vi at 43 % er ”nøytrale” til at det sosiale båndet på troppsnivå vil bli styrket. Dette kan tyde på at respondentene i SBBN er usikre hvordan det sosiale båndet vil bli etter omorganiseringen. Vi ser også at ganske lik svarprosent på ”noe enig” og ”noe uenig”. SBBN virker dermed splittet på dette spørsmålet. Jacobsen (2015) beskriver også at ved endringer så kan man risikere å bli satt til å jobbe med personell man ikke ønsker. I tilfellet her kan det være at grenaderer ikke ønsker å jobbe med vernepliktige soldater. Eller at offiserene (troppsjefene) ikke ønsker flere ansatte i troppen fordi man må bruke mer tid på differensierte utdanningsløp.

I spørsmål 26 ser vi 40,9% er ”helt” eller ”noe uenig” i at blanding av vernepliktige og grenaderer vil være en styrke for det sosiale miljøet. Lyngdal (1989) sier også at mennesker er opptatt av nåværende situasjon, og ikke ønsker endringer dersom de er i en trygg tilstand. Grenaderene har tidligere vært vant til å være samlet i egen tropp. Over tid har dette trolig skapt en sterk kultur av tilhørighet og trygghet ovenfor hverandre. Behovet for å endre dette kan oppleves som meningsløst i det sosiale perspektivet. Det kan også være vanskelig å måtte endre noe man opplever fungerer bra (Martinsen 2015).

4.3.9 Utsikter til personlig tap

	Spørsmål 27		Spørsmål 28		Spørsmål 29		Spørsmål 30		Spørsmål 31	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	4	4,3	12	12,9	5	5,4	14	15,1	4	4,3
Noe enig	19	20,4	23	24,7	12	12,9	29	31,2	20	21,5
Nøytral	37	39,8	34	36,6	13	14	28	30,1	40	43
Noe uenig	21	22,6	14	15,1	29	31,2	13	14	17	18,3
Helt uenig	12	12,9	10	10,8	34	36,6	9	9,7	12	12,9
Totalt	93	100	93	100	93	100	93	100	93	100

Tabell 4.3.9

Spørsmål 27: Jeg tror omorganiseringen vil føre til bedre karrieremuligheter for meg

Spørsmål 28: Jeg tror omorganiseringen vil være en fordel for meg på lang sikt

Spørsmål 29: Jeg synes omorganiseringen vil stagnere min faglige utvikling

Spørsmål 30: Jeg tror omorganiseringen vil heve min lederskapsutvikling

Spørsmål 31: Jeg tror min handlefrihet i hverdagen vil bli styrket

Spørsmål 27 sier 39,8 % av respondentene at de ”nøytralt” sett tror at omorganiseringen ikke vil føre til bedre karrieremuligheter. 20,4 % har svart at de er ”noe enig” mens 22,6 % har svart at man er ”noe uenig”. Det kan tyde på at respondentene er usikre på om omorganiseringen bidrar til nye karrieremuligheter. Jacobsen (2015) beskriver at muligheter for karrierestige er en faktor som det legges vekt på ved ansettelse, når valg av arbeidsgiver gjøres. Det kan bidra til å øke motivasjonen for den enkelte dersom arbeidsstedet har en karrierestige man kan forholde seg til. Ut ifra spørsmål 27 så ser det ut til karrieremulighetene hverken hever eller reduserer graden av motstand. Parallelt med omorganiseringen har «ny ordning for militære ansatte, også kjent som OMT ([Forsvaret.no](http://forsvaret.no), 2017) blitt innført. Sjef for Hæren beskriver det slik:

Hæren er mennesker, og det er menneskene som skaper Hærens operative evne, hjemme og utenlands. Derfor er rett person, med rett kompetanse, på rett plass særdeles viktig (Johannesen, forsvaret.no, 2017)

OMT har også skapt en bedre karrierevei for ledere og spesialister i Forsvaret. Dette gir en fordel da man nå både kan ha en karrierevei som leder (hierarkisk) og som spesialist (faglig). Dette bør gi motivasjon for spesialistene da det tidligere ikke fantes en karrierestige for dem. Jacobsen beskriver at en av de største truslene i en omorganisering er hvis de ansatte ikke har avansementmuligheter (magma.no, 2017). Dette har en konsekvens både personlig og økonomisk på sikt. Det kan virke som respondentene er nøytrale til omorganiseringens endring av karrieremulighetene i SBBN. Her ville da kanskje organisasjonen hatt nytte av å bruke mer tid på å klargjøre usikkerhet til dette i forkant av omorganiseringen.

På spørsmål 28 svarer 36,6 % at man er ”nøytral” til at omorganiseringen er en fordel på lang sikt. Her ser vi også flere er enige (36,6 %) enn uenige (25,9 %). Respondentene heller noe mer mot at omorganiseringen er fordelaktig enn i spørsmål 27. På spørsmål 29 sier 67,8% at de ikke vil stagnere faglig, noe som er positivt. Et av element innenfor det nye karrieresystemet er at organisasjonen kvalifiserer de ansatte ved å tilby blant annet utdanning og opplæring (Jacobsen 2015).

I spørsmål 30 sier 46,3 % sier at omorganiseringen vil heve deres lederskapsutvikling. Martinsen (2015) sier at foreslåtte endringer lettere blir akseptert dersom det tilbys hjelp for å lære sine nye arbeidsoppgaver. Et eksempel på dette er at de som bytter stilling, får opplæring enten som vognfører eller lagfører for å kunne mestre jobben. Trolig kan forholdet omkring karriere og personlig utvikling i SBBN være forhold som reduserer graden av motstand.

I spørsmål 30 så kan i se at 43 % svarer at de er ”nøytrale” til om de vil få mer handlefrihet i hverdagen. Deretter har 32,2 % svart at de er ”helt” eller ”noe uenige” i at det vil styrke handlefriheten mens 25,8 % mener at de får mer handlefrihet. Respondentene svarer ganske variert, noe som kan tyde på at de ikke er helt sikre på hva ny omorganisering vil bringe. Jacobsen (2015) beskriver at frihet i jobben er et kriterie som vektlegges når nye jobbsøkere velger arbeidsgiver. Tap av handlefrihet er dermed noe som reduserer motivasjonen. Det kan tolkes som respondentene heller mot at deres handlefrihet i liten grad vil bli innsnevret. En annen forklaring kan være at de forventer samme handlefrihet som tidligere.

4.3.10 Delkonklusjon

SBBN respondenter har delte meninger om hvilke forhold som påvirker motstanden mot endring. I tabellen under er det skissert i hvilken grad de 9 forhold som Jacobsen mener påvirker motstanden:

Liten til ingen grad av motstand	Liten grad av motstand	Medium grad av motstand	Medium til høy grad av motstand
	Frykten for det ukjente		
	Brudd på psykologisk kontrakt		
Tap av identitet			
		Den symbolske orden endres	
	Maktforhold		
	Krav om nyinvesteringer (materiell og kompetanse)		
			Omorganiseringen krever dobbeltarbeid i en periode
		Sosiale bånd brytes	
	Utsikter til personlige tap		

Tabell 4.3.10: Hvilke forhold påvirker graden av motstand.

Som forventet så varierer de forskjellige forholdene. Noe som ser ut til å være veldig viktig er at respondentene i SBBN har troen på å omorganisere til fagkompanier. I forholdene «frykten for det ukjente» og «maktforhold» kan det virke som respondentene har lik oppslutning, og at dette kan styrke SBBN. De ansatte mister ikke jobben som følge av omorganiseringen, og respondentene er tilsynelatende fornøyd med arbeidsvilkårene (stillingstyper, lønn).

Vi ser at det forholdet som har høyest grad av motstand er «omorganiseringen krever dobbeltarbeid i en periode». Det vil kunne være ressurskrevende at man i en overgangsfase må forholde seg til både gamle og nye rutiner. I forholdet «frykten for det ukjente» tror vi

noen ansatte opplever dette som følge av endringer av gjøremål. Til tross for dette ser vi i faktoren «krav om nyinvesteringer» at flestparten av personellet har troen på at egen kompetanse vil være relevant etter omorganiseringen. Dette kan tyde på at respondentene er klar over dobbeltarbeidet, men allerede har en del kompetanse som fremdeles vil være relevant. Dette underbygges også av forholdet «utsikter til personlig tap» hvor respondentene heller mot at man vil utvikles faglig og som ledere. Kanskje henger dette sammen med at forholdene for karriere er bedre tilrettelagt i Forsvaret gjennom OMT.

Vi ser også forholdet «den symbolske orden» herunder bytter fører til medium grad av motstand. Det kan se ut til at dette engasjerer respondentene, og at de som blir truffet av å måtte endre kontor eller lignende vil yte en form for motstand. Kanskje henger dette sammen med sosiale bånd, hvor spesielt grenaderer nå blir splittet i hverdagen. Dette gjør at man kanskje gradvis mister relasjoner som man har til gode kollegaer. Likevel ser vi under forholdet brudd på psykologiske kontrakter at man har troen på et bedre kompanimiljø, men derimot noe mer usikkert miljø internt i tropper etter omorganiseringen.

4.4 Kontekst

Hvordan påvirker konteksten i omorganiseringen ulike gruppers persepsjon av denne?

I denne delen vil vi først presentere den samlede statistikken for hvert spørsmål, før vi går inn på hvordan de forskjellige gruppene svarer. Undersøkelsen og dette kapittelet er inndelt i fem kontekstuelle variabler som blant andre Wanberg og Banas (2000) benytter. Disse er informasjon, deltakelse, egen mestringsevne, sosial støtte, og oppfattet effekt.

4.4.1 Informasjon

	Hvor mange ganger har du mottatt informasjon fra SBBN (tjenestevei eller OU gruppe) om omorganiseringen	
	Respondenter (antall)	Respondenter (prosent)
Ingen	1	1,1
1-3 ganger	23	24,7
4-6 ganger	43	46,2
Flere enn 7 ganger	26	28,0
Totalt	93	100

Tabell 4.4.1

At én respondent sier å ikke ha mottatt noen informasjon fra SBBN om omorganiseringen kan være et feil kryss, lengre tids fravær eller lignende. Alle de andre respondentene har fått informasjon minimum 1 gang. Ellers ser vi det er mange som har fått mye informasjon. Wanberg og Banas mener at informasjon vil kontekstuellet knyttet opp imot motstand. Samtidig fant Oreg ut at jo mer informasjon man fikk, desto større motstand ble målt. Vi ser omorganiseringen generelt sett har preget SBBN sin dagsorden, og vi ser det som naturlig at dette er temaer som blir tatt opp tjenestevei med jevne mellomrom.

	På hvilken måte har du mottatt informasjon om omorganiseringen	
	Respondenter (antall)	Respondenter (prosent)
Mail	76	81,7
Møter	71	76,3
Samtaler	70	75,3

Tabell 4.4.2

Vi ser det er flere forskjellige metoder som er benyttet for å spre informasjon om omorganiseringen. Ingen av metodene er i nærheten av å ha 100 % oppslutning, selv om blant annet informasjon i felles e-post til alle ansatte er sendt ut. Ifølge arbeidsgruppen har minimum 3-4 felles e-post blitt sendt ut. Svarene er med andre ord ganske overraskende. Et mulig svar kan være at ikke alle leser eposten de mottar. Med samtaler mener vi uformelle samtaler med kolleger. Arbeidsgruppen har gjennomført informasjonsmøter med samtlige kompanier, men bare 76,3 % oppgir at de har fått informasjon gjennom møter. Hvorfor respondentene svarer slikt er noe vanskelig for oss å forstå. Det kan være mange ikke har anledning til å møte på møtene gjennom arbeidet sitt. Ut fra informasjonen vi får fra SBBN bør tallene være mye høyere. Det kan være at noen respondenter ikke er fornøyd med informasjonen som er gitt, og dermed sier de ikke har fått informasjon.

	Jeg har fått tilstrekkelig informasjon om omorganiseringen	
	Antall	Prosent
Helt enig	32	34,4
Noe enig	37	39,8
Nøytral	9	9,7
Noe uenig	15	16,1
Helt uenig	0	0
Totalt	93	100

Tabell 4.4.3

De to innledende spørsmålene sier noe om tallgrunnlaget for informasjonen. Det siste spørsmålet «Jeg har fått tilstrekkelig informasjon om omorganiseringen» har til hensikt å undersøke respondentenes subjektive vurderinger rundt konteksten av omorganiseringen. Vi vil nå se nærmere på de forskjellige gruppene, for å se om de opplever konteksten rundt omorganiseringen forskjellig.

Det er ingen som sier seg «helt uenig» i å ha fått tilstrekkelig informasjon om omorganiseringen. Av de 15 som sier de er «noe uenig» i å ha fått tilstrekkelig informasjon

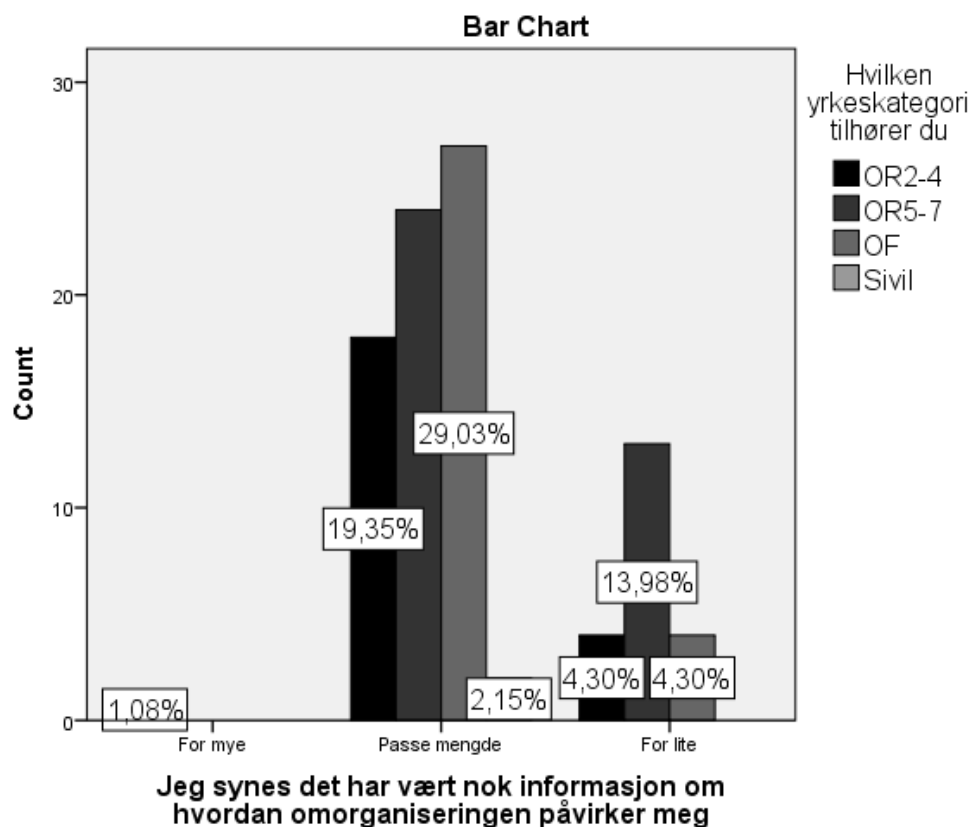
om omorganiseringen tilhører 7 av disse fagfeltet tele (46,6 %). Noen årsaker kan være gruppedynamikken i én eller flere av teletroppene. Eventuelt kan det være at informasjonsflyten til én av troppene ikke kommer frem. Det kan også være sterke personligheter i denne gruppen som påvirker de andre. Det kan selvsagt være forskjellige årsaker til hvorfor det er slikt, uten at vi kan konkludere med noe. Det ville ha vært interessant å gjøre andre undersøkelser på hvorfor det er nettopp slikt.

Av de som bytter fagfelt sier 6 av 21 at de er «noe uenig» i å ha fått tilstrekkelig informasjon. Antakeligvis vil behovet for informasjon være større når man må bytte fagfelt, enn hvis man ikke blir truffet av omorganiseringen.

	Jeg synes det har vært nok informasjon om hvordan omorganiseringen påvirker meg	
	Antall	Prosent
For mye	1	1,1
Passe mengde	71	76,3
For lite	21	22,6
Totalt	93	100

Tabell 4.4.4

Én person opplever at det har vært for mye informasjon om hvordan omorganiseringen treffer. Vi trodde kanskje at dette var en person som ikke blir omfattet av omorganiseringen, men det viste seg at denne personen bytter fagfelt som del av omorganiseringen. At én respondent svarer noe som avviker vil dog ikke være nok til å gi noen indikasjoner på noe. De fleste mener det har vært passe mengde, mens 22,6 % mener det har vært for lite. 7 av de 21 som sier det har vært for lite informasjon bytter fagfelt. Under viser vi et stolpediagram som viser dette spørsmålet knyttet opp imot yrkesgrupper.



Figur 4.4.1 Informasjon

Som vi ser er det overtall av OR5-7 (sersjanter) som mener det har vært for lite informasjon om hvordan omorganiseringen treffer. Dette er en ganske tydelig gruppe som skiller seg ut fra hva de andre gruppene mener. Hvorvidt denne gruppen faktisk har fått mindre informasjon eller ikke blir vanskelig for oss å besvare.

Oreg fant ut gjennom sin undersøkelse at jo mer informasjon respondentene fikk, jo mer motstand ble det. Vi har ikke gjennom denne delen av undersøkelsen kunnet finne noe tilsvarende. Vurderingen til respondentene er stort sett at informasjonen har vært passe mengde, eller for lite. Samtidig ser vi det har vært kommunisert informasjon på ganske mange måter.

4.4.2 Deltakelse i prosessen

Vi hadde ett spørsmål som gikk på innspill til omorganiseringen. Wanberg og Banas mener deltakelse i prosessen er en viktig kontekstuell variabel som avgjør resultatet av endringen. Med andre ord vil høy deltakelse i prosessen gjøre at man opplever omorganiseringen bedre i ettertid.

	Jeg har bidratt med innspill til omorganiseringen	
	Antall	Prosent
Deltatt i arbeidsgruppe	14	15,1
Skriftlig innspill tjenestevei	18	19,4
Skriftlig innspill til arbeidsgruppen	15	16,1
Muntlig innspill	50	53,8
Ikke bidratt med innspill	25	26,9

Tabell 4.4.5

Som vi ser er det stort sett ganske stor deltakelse i prosessen. Det er naturlig at kun et fåtall har deltatt i arbeidsgruppen. I følge arbeidsgruppen selv var det 12 faste deltakere i arbeidsgruppen, med enkelte som har deltatt på ett møte eller to. Her oppgir 14 at de har deltatt i arbeidsgruppen. Når denne undersøkelsen har fått 53,4 % respons fra den totale mengden ansatte i Sambandsbataljonen betyr dette at arbeidsgruppen er overraskende godt representert blant respondentene.

De forskjellige måtene å bidra med innspill på vil medføre forskjellige barrierer. Det vil kunne være mye lettere å snakke uformelt med en kollega gjennom muntlige innspill, enn det vil være å bidra med et skriftlig innspill tjenestevei eller til arbeidsgruppe. Å forfatte en epost eller skrive et dokument til innspill vil kunne medføre større ansvar da den blir lest av overordnede eller et utvalg i arbeidsgruppen. Samtidig vil man kunne bli vurdert på kvaliteten av innspillet på en helt annen måte enn ved et muntlig innspill. Allikevel ser vi ganske mange som har bidratt med skriftlige innspill. Noen av disse har kanskje adressert den samme eposten både til arbeidsgruppen og tjenestevei. Det er godt mulig de samme respondentene også har deltatt i arbeidsgruppen. Det kan derfor være noe feilmargin i tallene.

25 % av respondentene har ikke bidratt med innspill til omorganiseringen. Vi har analysert gruppene for å se om det er noen som skiller seg ut som mer eller mindre deltakende. Det viser seg at 9 av 19 kvinner (47,3 %) ikke har gitt innspill. Det er færre enn de 16 (21,6 %) mannlige respondentene. Dette tyder på at kvinnene ser ut til å være mer passive i prosessen

enn menn. Ifølge teorien til Wanberg og Banas (2000) kan dette medføre at kvinne som gruppe kan motsette seg endringen i større grad enn mennene. Hvorvidt dette betyr at de samme kvinnene uttrykker større motstand vet vi ikke. Men som gruppe ser vi det er stor forskjell mellom kjønnene.

Ser vi på alder er de fleste som ikke gir innspill også de yngste. 13 av de 25 (52 %) som ikke har gitt innspill er mellom 19-23 år gamle. De yngste ser også ut til å foretrekke muntlige innspill, eller skriftlige innspill tjenestevei over det å delta i arbeidsgruppe eller gi skriftlig innspill til arbeidsgruppen. Dette kan bety at de yngre i større grad motsetter seg omorganiseringen, om teorien til Wanberg og Banas (2000) stemmer. Samtidig vurderer vi at det er lettere for en ung ansatt å gi sine innspill muntlig, enn å gi disse skriftlig. Det vil nødvendigvis bety at det kan være større motstand her, om de respondentene som har innspill opplever at de får gitt sine innspill.

Av de som ikke har deltatt med innspill ser vi at de er fordelt på alle fagfelt. Det er ganske jevnt fordelt hvordan fagfeltene ikke har bidratt, der vi ser alle fagfelt ligger mellom 24 - 31,5 % av respondentene som sier de ikke har deltatt. Vi tolker dette som at fagfelt som gruppe ikke har påvirket hvordan man som individ har behov for å gi innspill. Ei heller har noen av faggruppene laget større barrierer som de ansatte må overkomme for å gi innspill.

	Jeg har bidratt med innspill til omorganiseringen		
	OR2-4	OR5-7	OF
Deltatt i arbeidsgruppe	2	5	7
Skriftlig innspill tjenestevei	4	6	8
Skriftlig innspill til arbeidsgruppen	2	6	7
Muntlig innspill	13	20	16
Ikke bidratt med innspill	6	10	8

Tabell 4.4.6

Når det gjelder deltakelse i arbeidsgruppen kan det se ut som dette ikke er helt jevnt fordelt. Av respondentene er det 2 stk OR2-4, 5 stk OR5-7 og 7 stk OF som sier de har deltatt. Dette kan tyde på at det er de med mye makt som har deltatt i arbeidsgruppen, og de med minst makt ikke har bidratt og således blitt lyttet til. Generelt sett sier tallene at offiserene har gitt innspill på flere forskjellige måter enn de andre yrkeskategoriene også. Samtidig ser vi muntlige innspill kan være det foretrukne valget for OR2-4 og OR5-7.

4.4.3 Egen mestringsevne

Egen mestringsevne er i større grad en individuell forskjell, kontra en kontekstuell variabel. Men det som er interessant å se på her er om de forskjellige gruppene utviser forskjell i tro på egen mestringsevne.

	Jeg vil mestre omorganiseringen slik den ligger forespeilet meg	
	Antall	Prosent
Helt enig	59	63,4
Noe enig	26	28,8
Nøytral	8	8,6
Noe uenig	0	0
Helt uenig	0	0
Totalt	93	100

Tabell 4.4.7

Det er helt tydelig at flestparten føler tiltro til egne ferdigheter i omorganiseringen. Hele 91,2 % sier de tror de vil mestre omorganiseringen slik den ligger forespeilet. 8 % er nøytrale, og ingen sier seg hverken «noe» eller «helt uenig» i at de vil mestre omorganiseringen.

Av de 8 respondentene som gir nøytralt svar på om de vil mestre omorganiseringen er 5 kvinner og 3 menn. Det kan tyde på at flere kvinner i SBBN er noe mer usikre enn mennene til egen mestringsevne rundt omorganiseringen. Dette er spesielt tydelig ettersom det totalt bare var 19 kvinnelige respondenter, og 74 mannlige.

Respondentene som svarer nøytralt ser også ut til å være større grad av de yngre. 4 av de 8 som svarer nøytralt er mellom 19-23 år gamle. Dette kan bety at de som er yngre og har mindre erfaring har også mindre tiltro til egen mestringsevne. 6 av de 8 bytter ikke fagfelt som følge av omorganiseringen, noe som er overraskende. Hvorfor så mange som *ikke* skal bytte fagfelt er usikre på om de mestrer omorganiseringen kan ha flere årsaker. Selv om de ikke bytter fagfelt vil de kunne påvirkes av omorganiseringen. Kanskje får de andre kommandoforhold eller kolleger å forholde seg til. Kanskje er det disse som må bytte kontor plass. Det kan være mange årsaker. Dessverre finner vi ikke ut av dette her, men det kan være gjenstand for videre forskning. Respondentene som svarer nøytralt er jevnt fordelt mellom OR2-4, OR5-7 og OF. Dette gjør at vi ikke kan konkludere med noe annet enn at dette er en universell problemstilling uavhengig av utdanningsnivå og yrkestilsetting.

Respondentenes tiltro til egen mestringsevne ser ut til å være grovt sett meget bra. Av de som svarer nøytralt ser vi at kvinner, og de som er yngst er de som er mest usikre. Av tidligere spørsmål kan vi se en antydning til at disse gruppene er gjengangere.

4.4.4 Sosial støtte

I spørsmålet om støtte har vi valgt å skille mellom sosial støtte fra overordnede og sosial støtte fra likestilte kolleger for å undersøke om det er noe forskjell mellom disse. Hvorvidt man opplever sosial støtte eller ikke er kanskje viktigst av alt.

	Spørsmål 47		Spørsmål 48	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Helt enig	30	32,3	32	34,4
Noe enig	23	24,7	36	38,7
Nøytral	35	37,6	25	26,9
Noe uenig	4	4,3	0	0
Helt uenig	1	1,1	0	0
Totalt	93	100	93	100

Tabell 4.4.8

Spørsmål 47: Jeg opplever støtte fra mine overordnede med mine utfordringer i omorganiseringen

Spørsmål 48: Jeg opplever støtte fra mine likestilte kolleger med mine utfordringer i omorganiseringen

Generelt sett ser tallene meget bra ut for SBBN. Det ser ut til at de aller fleste opplever støtte, både fra overordnede og fra likestilte kolleger. Et fåtall sier «noe uenig» eller «helt uenig» at de opplever støtte fra overordnede. Av de som sier «helt uenig» eller «noe uenig» i støtte fra overordnede er 3 av 5 OR5-7 (sersjanter). De siste 2 svarer begge «noe uenig», og én av disse er OF og den andre er OR2-4. Det er med andre ord overvekt av ledere på lavest nivå som opplever mangel på støtte fra sine overordnede. At ledere på lavt nivå ikke får den støtten de ønsker kan ha noen uheldige konsekvenser. Mangel på tillit er en av Kotter og Schlesinger (2008) sine faktorer som skaper motstand. Hvorfor det er slikt har vi dessverre ikke noen formening om. Men det er vel noe i konteksten og det mellommenneskelige som gjør at respondentene svarer slikt. Kjønnsmessig skiller ingen seg ut da 1 er kvinne, og 4 er menn. Dette ser ut til å være normalfordelt ut ifra hvor mange av de forskjellige kjønnene som har svart på undersøkelsen.

Alle som er 29 år eller eldre sier seg nøytrale, noe enig eller helt enig i opplevelse av støtte fra overordnede. De eldste opplever dermed god støtte fra overordnede, og dette er uavhengig av kjønn og yrkesgruppe. Av de som er over 29 år svarer faktisk hele 52,1 % «helt enig» i at de opplever støtte fra sine overordnede. Vi tolker dette som at forholdet blant de eldste i bataljonen er meget godt. Det er derimot blant de yngste at det ligger mer skepsis. Til sammenligning svarer bare 21,8 % av de mellom 19-23 år seg «helt enig» i støtte fra sine overordnede. Det er dermed tydelig at de eldste opplever støtte fra sine overordnede i større grad enn de yngste.

Fra likestilte kolleger sier alle seg enten «helt enig», «noe enig» eller «nøytral» til opplevelse av støtte fra likestilte kolleger. Det er ingen som sier «noe» eller «helt uenig» i støtte fra likestilte kolleger. Dette er meget gode tall som tyder på et særdeles godt kollegialt forhold mellom de likestilte i bataljonen.

4.4.5 Oppfattet effekt av endringen

Oppfattet effekt av omorganiseringen ligner på et par tidligere spørsmål i undersøkelsen. Det vi undersøker her er derimot de ulike gruppenes vurdering av effekten, samt fokuset på konteksten av omorganiseringen oppimot deltakernes vurdering. Både Oreg og Wanberg og Banas sier man vil motsette seg endringen i større grad om man ikke har tro på den. Oreg drar

analysen enda lenger med å knytte hvordan motstanden vil utføres opp imot hvilken effekt endringen har.

	Jeg tror omorganiseringen vil medføre en forbedring av SBBN	
	Antall	Prosent
Helt enig	36	38,7
Noe enig	38	40,9
Nøytral	14	15,1
Noe uenig	3	3,2
Helt uenig	2	2,2
Totalt	93	100

Tabell 4.4.9

Generelt svarer respondentene seg meget enige i at omorganiseringen blir en bedring for SBBN. Det er derimot 2,2 % som sier seg «helt uenig», og 3,2 % som sier seg «noe uenig» i dette. Ser vi på gruppene her finner vi noen likhetstrekk. Begge som sier seg «helt uenig» i at omorganiseringen blir bedre for SBBN er 24-28 år og OR2-4. Dette er med andre ord vervede grenadererne som har jobbet lenge i bataljonen. Hva disse opplever som forventet resultat av endringen ville vært interessant å se på med ny forskning. Oreg (2006) sier det forventede resultatet av endringen vil avgjøre hvordan man utøver motstand mot den.

Av de tre som svarer «noe uenig» er 2 respondenter kvinner og 1 respondent mann. Det er med andre ord en overvekt av kvinner, men tallene er veldig små. 2 av respondentene de er 19-23 år gamle, og 1 respondent er 29 år eller eldre. I og med tallene er så små er det vanskelig å konkludere, men det kan antyde en tendens. Det ser ikke ut til at det er noen sammenheng mellom fagfelt og hvordan respondentene svarer på dette spørsmålet.

Ser man på yrkesgrupper viser det seg at de som er offiserer stort sett er veldig positive til endringen. Hele 45,1 % av offiserene sier seg «helt enig» i at dette er bra for SBBN. OR2-4 og OR5-7 svarer grovt sett litt mer skeptisk til omorganiseringen. Men i all hovedsak svarer

de aller fleste seg «helt» eller «noe enig» i at dette er en forbedring. Stemmer det Kotter og Schlesinger (2008) sier om vurderinger rundt slutttilstanden vil dette kunne bety at SBBN møter lite motstand ved å gjennomføre denne omorganiseringen. De fleste ser nemlig ut til at dette har en god effekt.

4.4.6 Delkonklusjon

Dette delkapittelet har til hensikt å *undersøke hvordan konteksten i omorganiseringen påvirker ulike gruppers persepsjon av denne*. Konteksten som ble undersøkt var informasjon, deltakelse i prosessen, egen mestringsevne, sosial støtte, og oppfattet effekt av omorganiseringen. De ulike gruppene vi fokuserte på var gruppene vi spurte om i del 1 av undersøkelsen, nemlig kjønn, alder, fagfelt, om man bytter fagfelt, yrkeskategori, og om man har deltatt på omorganisering i Sambandsbataljonen tidligere.

Under temaet informasjon fant vi ut at det generelt sett hadde kommet mye informasjon fra bataljonen. Den gruppen som skilte seg mest ut ved å mene det var «for lite informasjon om hvordan omorganiseringen treffer» var sersjantene. Samtidig ser vi de som mener det har vært for lite informasjon er faggruppen tele.

I deltakelse i prosessen oppgir 26,9 % at de ikke har bidratt med innspill. Dette overrasket oss i positiv retning, da vi anser dette som et lavt tall. Ikke overraskende var de fleste innspillene muntlige innspill. Samtidig fant vi ut at kvinnene var den gruppen som bidro med minst innspill. Det er faktisk en ganske betydelig forskjell mellom kjønnene.

Det ser ut til at de ansatte i SBBN stoler på egen mestringsevne i meget stor grad. Det er de yngste, samt kvinnene, som i størst grad er usikre på egen mestringsevne. Disse svarer seg allikevel *nøytrale* til spørsmålet om de vil mestre omorganiseringen slik den ligger forespeilet. Det tyder på at konteksten med usikkerhet i omorganiseringen ikke skal legges for stor vekt på.

Når det gjelder sosial støtte er vi overrasket over hvor positive respondentene sier seg både til sosial støtte fra overordnede og fra kolleger. Dette tyder på høy tillit mellom de forskjellige nivåene i bataljonen. Samtlige svarer i den positive enden av skalaen, bortsett fra 5 respondenter som svarer negativt i forhold til støtte fra overordnede. Av disse er 3 av 5 sersjanter. Dette tyder på at det er på troppsnivå de få ansatte opplever mangel på støtte fra overordnede.

Oppfattet effekt av omorganiseringen er nesten utelukkende positiv. Det er tydelig at flertallet av respondentene oppfatter omorganiseringen til å ha en positiv effekt. De få som mener effekten er negativ ser ut til å ha fellesnevneren erfarne grenaderer, samt kvinner. Men tallene er såpass små at det er vanskelig å konkludere. Hvis vi hadde hatt et større tallgrunnlag ville det vært lettere å konkludere mer bestemt.

Vår delkonklusjon av *hvordan konteksten i omorganiseringen påvirker ulike gruppers persepsjon av denne* er at konteksten ser ut til å stort sett være i favør av omorganiseringen. Det er tydelig at prosessen har vært godt gjennomført da respondentene svarer meget positivt til spørsmålene. Av gruppene som skiller seg ut ved å være motstandere av endringen ser vi flere fellesnevnerer mellom kvinner, erfarne grenaderer, og til dels sersjanter og tele.

5 Konklusjon

Vi avslutter som vi begynte vår oppgave med et gammelt kinesisk ordtak; «*Det eneste som er konstant er forandringen*» (Luftforsvarsstaben, 1995:388). Med store organisatoriske endringer i vente i SBBN, så er nettopp endringer et tema som både er på alle soldaters lepper og til stadighet har egen plass i agendaen i offiserers mandagsmøter. Det forberedes i stor skala til den dagen omorganiseringen trer i kraft og vi har derfor tatt for oss problemstillingen som følger:

I hvilken grad motsetter Sambandsbataljonens ansatte seg endringer i Strukturmål 2020? Hvilke forhold har betydning for graden av eventuell motstand mot omorganiseringen, og hvordan påvirker konteksten i omorganiseringen ulike gruppers persepsjon av denne?

Etter å ha gått grundig igjennom resultatene av undersøkelsen fant vi ut at majoriteten av respondentene ser på omorganiseringen som en forbedring av bataljonen. Dette sier kanskje at respondentene har kommet langt i prosessen rundt omstillingen, eventuelt at prosessen har vært gjennomført på en god måte. Dette stemmer godt med teorien til Kotter og Schlesinger som sier hvis respondentenes har dårlig vurdering av omorganiseringen så vil det skapes motstand. I dette tilfellet ser respondentene ut til å vurdere omorganiseringen på samme måte som ledelsen. Vi fant også ut at respondentene stort sett uttrykte glede for omorganiseringen, samtidig som omorganiseringen bød på følelsen av stress. Stress blir av Piderit (2000) og Oreg (2006) omtalt som affektiv motstand. Gjennom undersøkelsen så vi en del respondenter som uttrykker noe kognitiv motstand til hvordan omorganiseringen er gjennomført.

Hva som påvirker graden av motstand var viktig for oss å finne ut. «*Merarbeid over en periode*», «*den symbolske orden endres*» og «*brudd på det sosiale bånd*» skilte seg ut blant svarene. Dette er tre av Jacobsen (2015) sine 9 faktorer. Vi anbefaler SBBN å vurdere noen tiltak knyttet til disse tre faktorene, for å lette motstanden mot omorganiseringen.

Kontekstuelle variabler i omorganiseringen har stort sett blitt opplevd av de ansatte som positive. De aller fleste sier de har fått tilstrekkelig med informasjon og hatt mulighet til å gi innspill og forslag til omorganiseringen. Dette er suksesskriterier ifølge Wanberg og Banas (2000). En annen grunn til at prosessen med omorganiseringen ser ut til å ha gått bra kan nok skyldes at SBBN har gjort som Yukl sier å «*la arbeidsgrupper lede omstillingsprosessen*» (Martinsen, 2015). De fleste sier også å ha opplevd sosial støtte fra likestilte og overordnede i

forkant av omorganiseringen. Dette tyder på at det i SBBN er tillit mellom ansatte og ledelse på de ulike nivåene.

Veien videre:

Funnene i denne oppgaven tilsier at motstand mot endring i SBBN er generelt lav. Da denne oppgaven har forsket i bredden for å finne årsaker så vil det være interessant se nærmere i dybden hvorfor respondentene svarer slik de gjør. Den kvalitative delen av undersøkelsen ga noen svar, men som undersøkelse skraper den bare toppen av isfjellet. Det som kan forskes videre på er hvordan har enkelte ansatte har opplevd omorganiseringsprosessen. Først og fremst hva har SBBN gjort for å håndtere de ansattes eventuelle frustrasjon, og hvordan ledere på de ulike nivåer har håndtert sine avdelinger i underveis i omorganiseringen.

Et annet forhold er å se på hvordan SBBN best kan imøtekomme perioden med merarbeid med tanke på utdanning og kompetanseheving. I den hensikt å redusere motstanden blant den enkelte ansatte. Spørsmålet er om endring av kompetanse og ny utdanning vil føre til motstand, eller om det faktisk vil føre til det motsatte fordi den ansatte får mulighet til å utvikle seg som soldat. Videre er det interessant å se om denne undersøkelsen er representativ for generelle omorganiseringsprosesser i Forsvaret, eller spesiell for vårt tilfelle.

6 Kildeliste

- Amundsen, Kongsvik m.fl (2010). *Endringskynisme*. Gyldendal Akademiske.
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2003). *Reframing Organizations*. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Busch, Tor; Johnsen Erik og Vanebo, Jan Ole. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Cunningham, George B. (2006). *The Relationship among commitment to change, coping with change, and turnover intentions*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Texas, USA.
- Dent, Eric B. og Goldberg, Susan Galloway. (1999). *Challenging "Resistance to Change"*. The Journal of Applied Behavioural Science. Washington, USA.
- Det Store Norske Leksikon. (2017). Internett: <https://snl.no/globalisering> hentet 27.04.17
- Forsvaret.no. (2017). *Organisasjon*. <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord> hentet 27.04.17
- Forsvaret.no. (2017). *Organisasjon*. <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/ny-karriere-og-tjenesteplan> hentet 27.04.17
- Forsvarets Høyskole. (2014). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. 07 Media AS. Oslo.
- Hennestad, Bjørn W.; Revang, Øivind og Strønen, Fred H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Herscovitch, Lynne og Meyer, John P. (2002). *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model*. American Psychological Association. University of Western Ontario. Canada.
- Itprat.no (2016). *Kodak-øyeblikket som glapp*. <http://itprat.no/teknologi/kodak-oyeblikket-som-glapp/> Hentet 16.05.17
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.
- Klemsdal, Lars. (2008). *Den Intuitive Organisasjonen*. Gyldendal Norske Forlag.
- Klev, Roger og Levin, Morten. (2012). *Forandring som praksis, Endringsledelse gjennom læring og utvikling*, 2. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.
- Kotter, John P. og Schlesinger, Leonard A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. USA.

- Lewis, Laurie K. (2011). *Organizational Change – Creating change through strategic communication*. Wiley-Blackwell. West Sussex, United Kingdom.
- Luftforsvarsstaben. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. A/S O. Fr. Arnesen. Oslo.
- Lyngdal, Lars Erik og TANO A/S. (1989). Engers boktrykkeri A/S. Otta
- Magma (2017). <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon> Artikkel publisert 1998. Hentet 16.09.17
- Martinsen, Øyvind Lund. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.
- Nordhaug, Odd og TANO A/S. (1993). Engers boktrykkeri A/S. Otta
- Oreg, Shaul. (2006). *Personality, context, and resistance to organizational change*. University of Haifa, Haifa, Israel. European Journal of Work and Organizational Psychology. Psychology Press.
- Piderit, Sandy Kristin. (2000). *Rethinking Resistance Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change*. Academy of Management Review vol 25. New York. USA.
- Regjeringen.no 1 (2016). *Langtidsplanen for Forsvaret er vedtatt*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/ltp/ny-langtidsplan-for-forsvarssektoren/langtidsplanen-for-forsvarssektoren-er-vedtatt/id2520659/> Hentet 10.05.17
- Regjeringen.no 2 (2016). *Kampkraft og bærekraft – Langtidsplanen for forsvarssektoren*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/sec1> Hentet 10.05.17
- Store Norske Leksikon (2017). <https://snl.no/stress> Hentet 14.09.17
- Taylor, F.W. (1911/1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Trist, E.L (1981). The Sociotechnical Perspective. I: A.H. Van de Ven og W.F. Joyce (red.). *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley.
- Wanberg, C.R., og Banas, J.T. (2000). *Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace*. Journal of Applied Psychology.
- Yukl, Gary. (2013): *Leadership in Organizations*, eight edition. Pearson Education. London.

Vedlegg A: Liste over fremmedord

Bataljon	En militær avdeling på ca 4-500 soldater
Bataljonssjef	Sjef for en Bataljon. Innehar graden Oberstløytnant.
Brigade	Brigade Nord eller Brig-N er hovedstyrken av den norske landmakten
Hæren	Landmakten i Forsvaret, sett bort ifra Heimevernet og Spesialstyrkene
Hærens Samband	Våpenarten Samband innen Hæren
Hærens Våpenskole	Hæren sin våpenskole, med fagansvar for hver våpenart innen Hæren
Kaptein	Militær offisersgrad
Kommandoplass	En gren innen samband som har ansvar for «kontorer i felt»
Kompani	Militær enhet bestående av 2-4 tropper, styrt av en kaptein.
Kompanissjef	Mellomleder på offisersnivå i Forsvaret.
Lag	Det laveste nivået for enhet militært. Består stort sett av 4-8 soldater
Løytnant	Laveste offisersgrad. Typisk stilling er troppssjef
OF	Offiser utdannet gjennom Krigsskolen
OMT	Ordning for Militær Tilsatte
OR2-4	«Other Rank 2-4» også kalt spesialist
OR 5-7	«Other Rank 5-7» er befalsgrad, også kalt sersjant
Radio	En gren innen samband som har ansvar for etablering av områdedekkende VHF samband
Samband	Fellesbetegnelse på forskjellige kommunikasjonsmidler
SBBN	Sambandsbataljonen
Sersjant	Militære ledere på lavt nivå, også kalt underoffiserer
Tele	Også kalt radiolinje. Er en gren innen samband.
Tropp	Militær enhet, som består av 4-6 lag
Troppssjef	En offiser av løytnants grad. Sjef for en tropp.

Vedlegg B: Spørreundersøkelse Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Tanker om omorganisering av Sambands bataljonen ”

Bakgrunn og formål

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å undersøke hva de ansatte i Sambandsbataljonen mener om omorganisering av Sambandsbataljonen august 2017. Vi ønsker spesielt å finne ut hvordan prosessen rundt omorganiseringen har blitt opplevd av den enkelte, samt hvordan hva den enkelte opplever som problematisk med omorganiseringen.

Vår problemstilling lyder som følgende:

I hvilken grad motsetter Sambandsbataljonens ansatte seg endringer i Strukturmål 2020?

Hvilke forhold har betydning for graden av eventuell motstand mot omorganiseringen, og hvordan påvirker konteksten i omorganiseringen ulike gruppers persepsjon av denne?

Oppgaven er en masteroppgave ved Fakultet for Biovitenskap, Fiskeri og Økonomi ved Universitetet i Tromsø.

Vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen med de ansatte i Sambandsbataljonen, og håper at flest mulig vil gjennomføre undersøkelsen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Undersøkelsen vil kun gjennomføres én gang. Gjennom undersøkelsen vil vi først stille bakgrunns spørsmål om ditt utdanningsnivå, fagkategori, og kjønn. Deretter vil vi stille spørsmål rundt hvordan du har opplevd prosessen med omorganiseringen, samt hva du opplever som problematisk med omorganiseringen. Noen spørsmål vil være ja/nei spørsmål, mens noen vil hvor du svarer på en skala fra 1-5. Det tar ca 10min å besvare undersøkelsen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Undersøkelsen vil i sin helhet være anonym. Det vil kun være studentene Knut Johan Haugen og Thomas Christoffersen, samt veileder Tor Christian Dahl-Eriksen som får tilgang til spørreskjemaene og ha tilgang til data gjennom undersøkelsen. Undersøkelsene vil oppbevares nedlåst frem til de er ferdig behandlet da de vil destrueres (senest midten av juli 2017). Data fra spørreskjemaer vil oppbevares på datamaskin i en begrenset periode til alt er analysert

Deltakerne av undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av den ferdige masteroppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 14. juli 2017. På dette tidspunktet destrueres alle spørreskjemaer, og kun anonymisert datamateriale vil være tilgjengelig frem til oppgaven er ferdig i desember 2017.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Thomas Christoffersen (97563461) eller Knut Johan Haugen (92010225). Eventuelt vår veileder Tor Christian Dahl-Eriksen (95237701).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og gjennom å besvare undersøkelsen samtykker jeg til deltakelse i studien.

Del 1

1. Hvilket kjønn er du?

- Mann
- Kvinne

2. Hvor gammel er du?

- 19-23 år
- 24-28 år
- 29 år eller eldre

3. Hvilket fagfelt tilhører du i dag?

- Tele
- Radio
- Kommandoplass (er du sys.ing i KPC krysser du her)
- BN stab

- Annet (TDL GW, TIM, NOC, Tren etc.)

4. Bytter du fagfelt under omorganiseringen sommer 2017?

- Ja
- Nei (Dersom du slutter i Sbbn krysser du her)

5. Hvilken yrkeskategori tilhører du?

- OR 2-4 (Grenader)
- OR 5-7 (Sersjant)
- OF(Offiser)

6. Har du vært med på tidligere omorganiseringer av sambandsbataljonen?

- Ja
- Nei

Del 2

I denne delen av undersøkelsen vil vi at du skal ta stilling til hvor enig eller uenig du er i en del påstander. Alle påstandene omhandler omorganisering av Sambandsbataljonen fra 1.august 2017. Dersom du skal slutte, svar som om du skulle fortsatt i nåværende stilling. Sett ett kryss i rubrikken du kjenner deg mest igjen i.

	Helt enig	Noe enig		Noe uenig	Helt uenig
7. Jeg føler meg ukomfortabel med ny SBBN organisasjon fordi dette vil endre det jeg er vant til å gjøre i dag					
8. Mine daglige gjøremål kommer i stor grad til å endres etter omorganiseringen					
9. Grunnen til at jeg valgte å arbeide i SBBN er fremdeles tilstede etter at omorganiseringen er gjennomført					
10. Jeg er utilfreds med at forutsetningene (ansattvilkår, stillingstype, arbeidsmiljø) i jobben min endres ved omorganiseringen					

11. Jeg tror omorganiseringen vil føre til bedre <u>troppsmiljø</u>					
12. Jeg tror omorganiseringen vil føre til bedre <u>kompanimiljø</u>					
13. Jeg føler jeg mister en del av min identitet ved omorganiseringen					
14. Jeg synes omorganiseringen medfører unødvendig bytter (kontorplass, etc)					
15. Gjennom omorganiseringen vil jeg miste symboler (kompanistripe, logo, uttrykk) som er viktig for meg					
16. Jeg synes det er greit at grenadersmiljøet i Sbbn spres fra et til flere kompanier					
17. Jeg tror at å opprette fagkompanier vil være fornuftig i Sbbn					
18. Jeg tror jeg vil miste muligheten til å gi innspill og anbefalinger etter omorganiseringen					
19. Min kunnskap vil være relevant også etter omorganiseringen					
20. Min yrkeskategori får høyere anseelse og anerkjennelse etter omorganiseringen					
21. Omorganiseringen vil medføre merarbeid i form av utdanning og kompetanse					
22. Omorganiseringen vil medføre mye ekstra arbeid i en periode					
23. Omorganiseringen vil gjøre at jeg mister daglig kontakt med mine gode kollegaer					
24. Jeg vil miste gode etablerte relasjoner til kollegaer gjennom omorganiseringen					
25. Det sosiale miljøet i troppen vil bli styrket etter omorganiseringen					

26. Jeg tror at blanding mellom vernepliktige og grenaderer vil være en styrke for det sosiale miljøet i SBBN					
27. Jeg tror omorganiseringen vil føre til bedre karrieremuligheter for meg					
28. Jeg tror omorganiseringen vil være en fordel for meg på lang sikt					
29. Jeg synes omorganiseringen vil stagnere min faglige utvikling					
30. Jeg tror omorganiseringen vil heve min lederskapsutvikling					
31. Jeg tror at min handlefrihet i hverdagen vil bli styrket					

Del 3

	Helt enig	Noe enig	Verken Eller	Noe uenig	Helt uenig
32. Medfører omorganiseringen at du føler stress?	x				
33. Medfører omorganiseringen at du føler sinne?					
34. Medfører omorganiseringen at du føler glede?					
35. Medfører omorganiseringen at du blir trist?					

36. Har du i løpet av de siste 3 ukene snakket med noen om omorganiseringen sommer 2017?

- Ingen ganger
- 1-2 ganger

3 eller flere ganger

37. I hvor mange av disse samtaler var det positiv innhold?

Ingen ganger	1-2 ganger	3 eller flere ganger
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. I hvor mange av disse samtaler var det negativt innhold?

Ingen ganger	1-2 ganger	3 eller flere ganger
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Jeg synes omorganiseringen er bra for sambandsbataljonen

<input type="radio"/> Helt enig	<input type="radio"/> Noe enig	<input type="radio"/> Verken eller	<input type="radio"/> Noe uenig	<input type="radio"/> Uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Har du andre tanker eller følelser om omorganiseringen? (skriv kommentar)

Del 4

41. Hvor mange ganger har du mottatt informasjon fra SBBN (tjenestevei eller OU gruppe) om omorganiseringen

Ingen	1-3 ganger	4-6 ganger	Flere enn 7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. På hvilken måte har du mottatt informasjon om omorganiseringen (Kan krysse flere)

Mail	Møter	Samtaler
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Jeg har fått tilstrekkelig informasjon om omorganiseringen

Helt enig	Noe enig	Verken eller	Noe uenig	Uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. Jeg synes mengden av informasjon har vært:

For mye
 Passe mengde

- For lite

45. Har du bidratt med innspill til omorganiseringen

- Deltakelse i arbeidsgruppe
- Skriftlige innspill tjenestevei
- Skriftlige innspill til arbeidsgruppe
- Muntlige innspill
- Ikke deltatt

	Helt enig	Noe enig	Verken eller	Noe uenig	Helt uenig
46. Jeg tror jeg vil mestre omorganiseringen slik den ligger forespeilet for meg					
47. Jeg opplever støtte fra mine overordnede med mine utfordringer i omorganiseringen					
48. Jeg opplever støtte fra mine likestilte kolleger med utfordringer i omorganiseringen					
49. Jeg tror omorganiseringen vil medføre en forbedring av sambandsbataljon					

Takk for at du tok deg tid til å delta på vår undersøkelse. Har du ytterligere kommentarer om omorganiseringen som ikke har blitt dekket av spørsmålene, gjerne fyll ut under:

Vedlegg C: Godkjenning fra NSD



Tor Christian Dahl-Eriksen
Handelshøgskolen UiT Norges arktiske universitet

9404 HARSTAD

Vår dato: 19.06.2017

Vår ref: 54462 / 3 / IJJ

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.05.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

54462	<i>Motstand mot endring i omorganisering av Sambandsbataljonen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tor Christian Dahl-Eriksen</i>
<i>Student</i>	<i>Thomas Christoffersen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 14.07.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

Kopi: Thomas Christoffersen thomas.christoffersen@gmail.com



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men følgende endres/tilføyes:

- setningen "undersøkelsen vil i sin helhet være anonym", må tas bort. Dere kan heller skrive at dere ikke vil samle inn direkte personidentifiserende opplysninger.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at studenter og veileder følger UiT Norges arktiske universitet sine rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 15.07.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vedlegg D: Gradoversikt i Forsvaret

GRADSOVERSIKT

- NYE MILITÆRE DISTINKSJONER -

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

OF Helhet og taktikk
Ledelse, samarbeid og samarbeid
Overordnet kompetanse
Høyt utdanning
Miljøutdanning
Sjett tilgjengelighet

OR Detaljer og teknikk
Utdannede ledere
Dybdekompetanse innen
definiserte områder
Sjettekompetanse
Fagutdanning

VERALTTET	Admiral	General	General	SJEFFGRAD	Sjefkommandant	Sjefkommandant	Sjefkommandant	SJEFFGRAD			
	Viseadmiral	Generalkjaptan	Generalkjaptan		Visekommandant	Visekommandant	Visekommandant				
	Kontreadmiral	Generalløytnant	Generalløytnant		Kontreadmiral	Kontreadmiral	Kontreadmiral				
	STAVOFFISER	Flaggkommandant	Krigsløytnant		Krigsløytnant	BEFAL	Flaggkommandant		Stasjonskommandant	Stasjonskommandant	
		Kommandør	Overst		Overst		Kommandør		Kommandør	Kommandør	
		Kommandørkaptein	Overstløytnant		Overstløytnant		Kommandørkaptein		Kommandørkaptein	Kommandørkaptein	
		Orlogskaptein	Majør		Majør		Orlogskaptein		Orlogskaptein	Orlogskaptein	
		OFFISER	Kapteinløytnant		Kaptein		Kaptein/ittimester		Kapteinløytnant	Stasjonskommandant	Stasjonskommandant
			Løytnant		Løytnant		Løytnant		Løytnant	Stasjonskommandant	Stasjonskommandant
	Først		Først		Først	Først	Stasjonskommandant		Stasjonskommandant		
Først	Først		Først	Først	Stasjonskommandant	Stasjonskommandant					
MANNSKAP	Leitende	Leitende	Leitende	Leitende	Leitende	Leitende	MANNSKAP CHADDER				
	Kommandant	Leitende spesialist	Kommandant	Kommandant	Kommandant	Kommandant					
	Leitende spesialist	Spesialist	Vannspesialist	Leitende spesialist	Vannspesialist	Vannspesialist					
	Vannspesialist	Vannspesialist	Vannspesialist	Vannspesialist	Vannspesialist	Vannspesialist					
	Leitende	Spesialist	Leitende	Leitende	Leitende	Leitende					

↑

KRIGSSKOLE

AKADEMISK GRAD OG KVALIFISERINGSKURS

↑

BEFALSSKOLE

AKADEMISK- OG REALKOMPETANSE