



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hva karakteriserte implementeringen av nytt grunnleggende soldatutdanningsprogram i Brigade Nord?

En casestudie med fokus på implementeringen av grunnleggende soldatutdanning i Brigade Nord's støtteavdelinger.

Martin Fagerholt og Lars-Christian Kvam Pedersen

STV-3910 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) – Juni 2018



Innholdsfortegnelse

1	Forskningstema og problemstilling	1
1.1	Innledning og temavalg	1
1.2	Hvorfor er dette interessant?	1
1.3	Problemstilling	2
1.3.1	Faktorer	3
1.3.2	Avgrensninger	5
1.4	Oppgavens oppbygning	5
2	Empirisk kontekst	6
2.1	Introduksjon av Hæren	6
2.2	Brigade Nord	7
2.3	Støtteavdelingene	8
2.4	Hærens utdanningsreform	9
3	Teori.....	11
3.1	Endringsteori	11
3.1.1	Endringsmotstand i en organisasjon	14
3.2	Organisasjonskultur	15
3.3	Implementering	17
3.3.1	Oversettelse	17
3.3.2	Dekontekstualisering	18
3.3.3	Kontekstualisering	19
3.3.4	Den gode oversetter	20
3.3.5	Lav suksessrate	21
3.4	Oppsummering	22
4	Metode	22
4.1	Forskningsdesign	22
4.2	Utfordringer	23
4.2.1	Generelt	23
4.2.2	Etiske retningslinjer	24
4.3	Fremgangsmåte	25
4.3.1	Fase 1 – Utvikling av problemstilling	25
4.3.2	Fase 2 – Valg av undersøkelsesdesign	25
4.3.3	Fase 3 – Valg av metode	26
4.3.4	Fase 4 – Hvordan samle inn data	27
4.3.5	Fase 5 – Hvordan velge ut enheter	28

4.3.6	Fase 6 – Hvordan analysere kvalitativ data	29
4.4	Metodekritikk	30
4.4.1	Forforståelse	30
4.4.2	Metodevalg	30
4.4.3	Utvalget	31
4.4.4	Datainnsamling	31
4.4.5	Kildekritikk	31
5	Presentasjon av datainnsamlingen	32
5.1	Resultater	32
5.1.1	Implementeringen	32
5.1.2	Tidshorizonten	36
5.1.3	Oppfølgingstiltak	37
5.1.4	Tilpasninger	40
5.1.5	Kompetanse	43
6	Analyse	45
6.1	Drøfting	45
6.1.1	Hvordan ble implementeringen av GSU1 i støtteavdelingene gjennomført?	45
6.1.2	Hva var tidshorizonten på implementeringsprosessen fra GSU1 ble utgitt til den skulle være satt i praksis?	48
6.1.3	Hvilke konkrete oppfølgingstiltak ble iverksatt av nivået over for å følge opp implementeringen av GSU1 i BRIGN sine støtteavdelinger?	49
6.1.4	Ble det gjort interne tilpasninger i GSU1 hos de forskjellige støtteavdelingene, som har resultert i ulik måloppnåelse mellom avdelingene?	52
6.1.5	Hadde avdelingene nødvendig kompetanse for å gjennomføre implementering av GSU1?	54
6.2	Oppsummering av drøfting	55
7	Avslutning	56
7.1	Oppsummering av oppgaven	56
7.2	Konklusjon	57
7.3	Oppgavens styrker og svakheter	58
7.4	Videre forskning	58
	Referanseliste	60
	Vedlegg	I
	Vedlegg 1 – Intervjuguide	I
	Vedlegg 2 – NSD vurdering	V

Forord

I 2009 på Kjevik militære leir under Forsvarets felles opptak og seleksjon for befalsskolen møtes forfatterne av denne oppgaven hverandre for første gang. Dette var starten på et fireårig utdanningsløp på Krigsskolen og et langt vennskap. Vårt første år som kadetter lærte vi oss å bli lagførere, for å bli troppssjefer studerte vi tre år på Krigsskolen i Oslo hvor vi måtte kombinere akademia og feltøvelser.

Våren 2016 bestemte vi oss sammen for å gjennomføre masterstudiet i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø(UIT). To år senere har vi sammen skrevet vår masteravhandling. Denne oppgaven markerer slutten på et langt utdanningsløp som startet i 2009. Dette er noe vi begge to er veldig stolte av. Det har vært to spennende, men hektiske år hvor vi har måtte balansere studiet mellom feltøvelser, jobb, familie og venner. Vi har tilegnet oss mye ny kunnskap og håper også at det vi har skrevet kan være til nytte for noen i og utenfor Forsvaret.

Vi ønsker med dette å gi litt oppmerksomhet til de som har vært med på å gjøre det mulig for oss å fullføre denne masteravhandlingen.

Kine Johansen: Lars sin kone, som sammen med barna har måtte tilpasset seg til at Lars har brukt mangfoldige timer sammen med Martin for å fullføre studiet. Kine har også støttet med sin akademiske kunnskap ved å gi oss tilbakemeldinger på oppgaven, noe vi har satt stor pris på.

Rudi Krikhaug: Vi ønsker å takke vår veileder som har støttet oss gjennom oppgaveskrivingen på en eksemplarisk måte. Dine konstruktive tilbakemeldinger og tilgjengelighet for spørsmål var en viktig faktor for at vi lyktes med å komme i mål.

Respondentene: Vi ønsker å takke alle som stilte opp på intervjuene. Uten deres tolkninger hadde vi ikke kunnet skrevet denne oppgaven. Vi setter veldig pris på at dere fant tid i en travel hverdag for å hjelpe oss.

Martin Fagerholt og Lars-Christian Kvam Pedersen

Bardufoss, mai, 2018.

1 Forskningstema og problemstilling

1.1 Innledning og temavalg

Temaet for denne oppgaven er implementeringsprosesser. En av utfordringene hos moderne organisasjoner er at de kontinuerlig må omstille seg og sine praksiser for å følge med omgivelsene. Nye organisasjonsideer tas ofte inn, som regel med den hensikt å få organisasjonen mer effektiv og lønnsom. Tidsrammen en ide nytter fra ideen iverksettes frem til den er satt i full virkning kan variere. Prosesser hvor en organisasjonsside skal settes ut i livet kalles for implementeringsprosesser.

Nye kunnskapsideer om forbedret praksis er stadig i vinden hos dagens organisasjoner, de fleste av disse ideene forsvinner med vinden like hurtig som dem ble forsøkt tatt inn. Med dette menes det at man aldri klarte å implementere de.

Selv om en organisasjon lykkes med implementering av ny praksis, så kan samme praksis være katastrofal for en annen organisasjon. En praksis må derfor tilpasses organisasjonen den skal innføres i. Det er ikke sikkert alle aspektene av praksisen vil virke like bra hos andre, og derfor må det gjøres ulike tilpasninger for å møte konteksten den skal implementeres i. I slike prosesser kan translatøren og hans kompetanse være en nyttig ressurs. En ide eller praksis må oversettes, dette i form av at den tas ut av konteksten fra organisasjonen ideen ga ønsket praksis, deretter må den settes inn i konteksten av organisasjonen den skal innføres i. For å lykkes med dette bør man ha en dyktig translatør.

Forsvaret er en organisasjon som har vært preget av flere omstillingsprosesser siden slutten av den kalde krigen i 1989. Det vil derfor kunne antas at Forsvaret er dyktige innenfor omstillingsprosesser. Denne oppgavens tema er implementeringsprosesser i Brigade Nord (BRIGN), avgrenset innenfor noen støtteenheter i BRIGN. Oppgaven vil omhandle en casestudie av implementering av et utdanningsprogram for soldater som Hæren nytter for å utdanne vernepliktige mannskaper.

1.2 Hvorfor er dette interessant?

Forfatterne av denne studien har jobbet ti år i Hæren, de har de siste fem år jobbet innenfor BRIGN. De har jobbet med utdanningsplanlegging på tropp- og kompaninivå i hver sin støtteavdeling i BRIGN.

Gjennom deres arbeid fikk de erfare Grunnleggende soldatutdanning 1 (GSU1) i praksis innenfor hver deres støtteavdeling. Forfatterne opplevde å ha store frihetsgrader innenfor hvor de fikk muligheten til å utforme egen utdanningsplan. De opplevde heller ikke at noen gikk dem i sømmene på deres utdanningsplanlegging. De opplevde i liten grad å få noen innføring fra høyere nivå om hvordan dette programmet skulle utføres.

Begge forfatterne av denne oppgaven utdannet soldater i støtteavdelinger innenfor GSU1. De opplevde at det var noen grunnleggende rammer for hvordan de skulle utføre GSU1, men de hadde ulike syn på hvilken tilnærming de skulle nytte når de satte programmet i praksis. Dette ulike synet fører til at de opplever at det kanskje var manglende- eller liten oppfølging av implementeringsprosessen av GSU1.

Forfatterne ønsket å finne ut hva som karakteriserte implementeringsprosesser i BRIGN. Dette skulle gjøres ved en casestudie innenfor BRIGN sine støtteavdelinger på hvordan implementeringen av GSU1 har gått. Forfatterne mente dette var et viktig spørsmål siden Hæren ønsker en lik grunnleggende soldatutdanning for alle soldater. Utdanningsprogrammet skal skape Hærens fremtidige krigere som i verste konsekvens skal verne landet i strid. Derfor vil det være relevant for Hærledelsen å vite at soldatene som har gjennomført GSU1 har en lik grunnplattform innenfor grunnleggende soldatferdigheter. Et annet aspekt er at Forsvaret forvalter samfunnets skattepenger for å oppnå sine mål. En betydelig andel av disse skattepengene går til å utdanne mannskaper innenfor GSU1. En tredje grunn til at forfatterne mener dette er interessant er at de ikke har funnet noe nevneverdig tidligere forskning på dette temaet. Dette til tross for at Forsvaret stadig er i endring, og at det innføres nye ideer og praksiser virker det som det er svært få studier på hvordan ideene implementeres.

1.3 Problemstilling

Denne oppgaven bygges på en grunnleggende antagelse om at gjennomføring av gode implementeringsprosesser er viktig for en organisasjon for at den skal oppnå ønsket slutttilstand.

Denne oppgaven har valgt Knut Halvorsen sin definisjon på en problemstilling. En problemstilling kan defineres slik: *Spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse ved hjelp av samfunnsvitenskapelige metoder* (Halvorsen: 2008:35). En problemstilling har tre grunnleggende krav som må innfris. Disse kravene er at

problemstillingen skal være spennende, enkel og forskbar (Jacobsen 2016:77). Dette betyr at oppgavens problemstilling må bestå disse tre grunnleggende kravene.

1.3.1 Faktorer

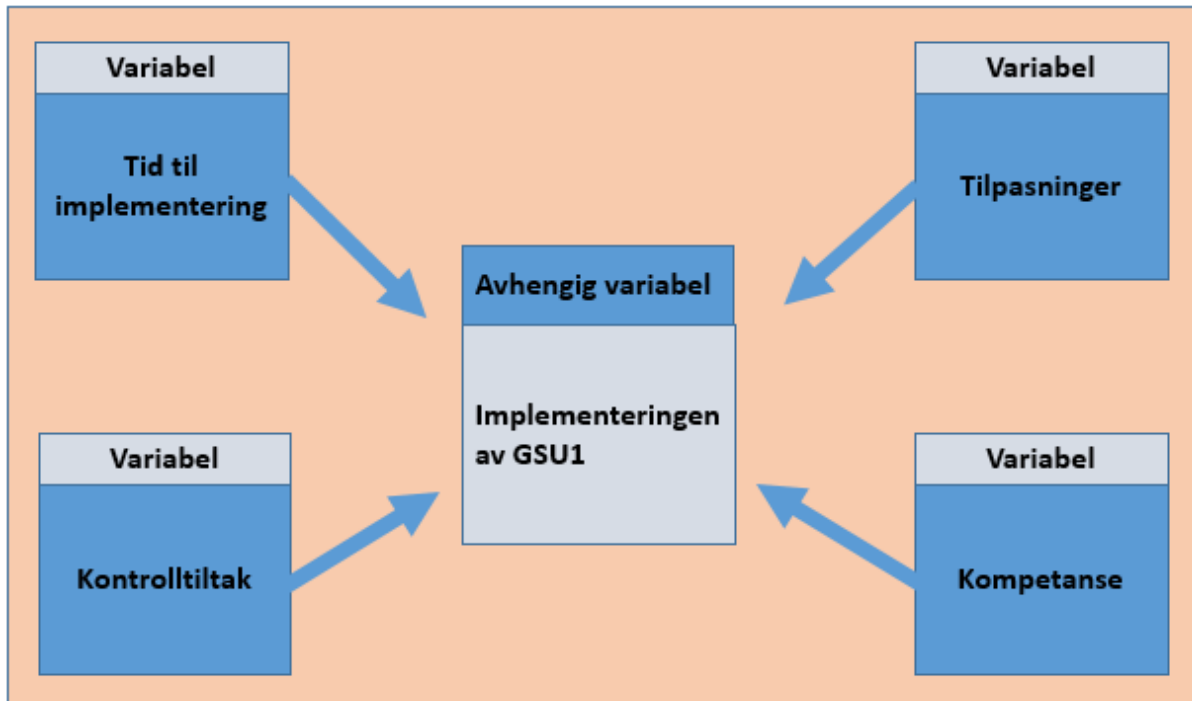
For å kunne utforme problemstillingen er det utvalgt fem faktorer som skal styre forskningen mot å komme fram til problemstillingen. Disse faktorene skal også danne grunnlaget for forskningsspørsmål som skal videre skape grunnlaget for en intervjuguide.

Faktorene skal påvirke oppgavens problemstilling, denne oppgaven har utvalgt følgende faktorer.

1.3.1.1 Faktorer

1. Implementeringen av GSU1
 - Denne faktoren anses å være den avhengige variabelen for oppgaven. Faktoren tar for seg implementeringen av GSU1 i støtteavdelingene i BRIGN. Den skal beskrive hvordan støtteavdelingene gjennomførte implementeringen av GSU1. De andre faktorene vil ha innvirkning på resultatet i positiv eller negativ retning. Det legges til grunn at man må lykkes i disse faktorene for at man skal kunne oppnå en vellykket implementering.
2. Tid til implementering.
 - Denne faktoren ser på hvilken effekt tiden BRIGN sine støtteavdelinger hadde til disposisjon påvirket implementeringen av programmet.
3. Kontrolltiltak.
 - Denne faktoren omhandler hvilke kontrolltiltak støtteavdelingene fikk fra BRIGN for å følge opp progresjonen ved implementeringen av GSU1 og hvilken innvirkning disse hadde på implementeringen.
4. Tilpasninger
 - Denne faktoren skal forsøke å beskrive hvilken innvirkning tilpasningene avdelingene gjorde i programmet hadde på resultatet av deres implementering av GSU1. Dette som følge av frihetsgradene de forskjellige støtteavdelingene hadde til å tilpasse programmet til sin kontekst.
5. Kompetanse
 - Denne faktoren skal belyse kompetansen personellet i støtteavdelingene hadde til å gjennomføre en god implementering av GSU1 og hvorvidt dette påvirket resultatet av implementeringen.

Disse utvalgte faktorene danner grunnlaget for problemstillingen og forskningsspørsmålene, hvert av spørsmålene henger sammen med en av faktorene. Faktor en anses som den avhengige faktoren som alle andre faktorer bygges omkring.



Figur 1 - Viser hvordan faktorene henger sammen. Den midtre faktoren påvirkes av de omkringliggende.

1.3.1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i faktorene har oppgaven følgende problemstilling:

Hva karakteriserte implementeringen av nytt grunnleggende soldatutdanningsprogram i Brigade Nord?

For å videre konkretisere problemstillingen er det utvalgt forskningsspørsmål som skal støtte med å besvare denne. Disse spørsmålene presenteres i neste delkapittel, deretter vil det i et eget delkapittel presenteres hvilke avgrensninger som er gjort i denne oppgaven.

1.3.1.3 Forskningsspørsmål

1. Hvordan ble implementeringen av GSU1 i støtteavdelingene gjennomført?
2. Hva var tidshorisonten på implementeringsprosessen fra GSU1 ble utgitt til den skulle være satt i praksis?
3. Hvilke konkrete kontrolltiltak ble iverksatt av nivået over for å følge opp implementeringen av GSU1 i BRIGN sine støtteavdelinger?

4. Ble det gjort interne tilpasninger i GSU1 hos de forskjellige støtteavdelingene, som har resultert i ulik måloppnåelse mellom avdelingene?
5. Hadde avdelingene nødvendig kompetanse for å gjennomføre implementering av GSU1?

1.3.2 Avgrensninger

Ut fra denne oppgavens problemstilling vil oppgaven avgrenses til å beskrive karaktertrekk i en organisatorisk implementeringsprosess av GSU1 hos støtteavdelingene i BRIGN. Dette betyr at innenfor Hæren har forfatterne valgt vekk Grensevakten og Hans Majestet Kongens Garde.



Figur 2 Viser oppgavens avgrensning og hvilke underavdelinger som er i Hæren. Avdelingene merket med en ring er ikke med i denne studien.

Innenfor rammen av BRIGN er det valgt å ikke studere manøverbataljonene (Panser-, Telemark- og 2. Bataljon) som er rene kampavdelinger. Disse ble prioritert vekk fordi de ikke har en støttefunksjon i BRIGN. I tillegg har vi avgrenset oppgaven ytterligere ved å ikke studere Militærpolitikompaniet. Denne avdelingen ble valgt bort på grunn av at de er av betydelig mindre størrelse (Kompani) og at de har veldig ulike oppdrag fra de andre støtteavdelingene.

Oppgaven avgrenses med å fokusere på å studere implementeringsprosessen hos utvalgte støtteavdelinger i BRIGN, oppgaven vil ikke ha fokus på å studere selve kvaliteten og innholdet i utdanningsprogrammet.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven vil bygges opp med sju kapitler. Først ble det presentert en innledning som inkluderer oppgavens problemstilling.

Oppgavens andre kapittel er et kontekst kapittel som har til hensikt å redegjøre for hvilken kontekst denne studien gjennomføres. I dette kapitlet vil utdanningsprogrammet presenteres.

Oppgavens tredje kapittel er et teorikapittel som har til hensikt å redegjøre for endrings-, sentral implementeringsteori og teori om organisasjonskultur.

Oppgavens fjerde kapittel omhandler hvilken metode som er valgt for å besvare på problemstillingen.

Oppgavens femte kapittel er en presentasjon av datamaterialet innhentet i intervjuene med respondentene.

Nest siste kapittel er oppgavens hovedkapittel som omhandler selve analysen. Funnene fra datainnsamlingen vil bli redegjort og drøftet opp mot teorien som ble presentert i tredje kapittel.

Til slutt vil det bli presentert et avslutningskapittel som har til hensikt å presentere oppgavens konkluderende funn.

2 Empirisk kontekst

Dette kapitlet er todelt. Den ene delen vil presentere Hæren og den andre delen vil presentere hovedtrekkene i Hærens utdanningsreform.

Kapitlet har til hensikt å presentere organisasjonen som skal studeres i denne studien. Den første delen i kapitlet besvares ved å kort presentere Forsvaret og Hæren. Deretter vil BRIGN presenteres med en mer detaljert beskrivelse av inkluderte støtteavdelinger.

Kapitlets andre del vil presentere Hærens utdanningsplan som danner grunnlaget for dannelsen av utdanningsprogrammet GSU1. Det vil også gjøres rede for hva som er hensikten med GSU1.

2.1 Introduksjon av Hæren

Det Norske Forsvaret som helhet består av tre forsvarsgrener: Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Hæren. Denne oppgaven vil være en casestudie som omhandler enheter innenfor Hæren.

Hæren har flere tildelte oppgaver, essensen av de kan oppsummeres slik: 1. Forsvare Norge og allierte, 2. Gjennomføre overvåkning og etterretningsarbeid, 3. Opprettholde Norsk

Suverenitet- og myndighetsutøvelse, 4. Internasjonalt samarbeid, 5. Støtte det sivile samfunn ved behov (FFOD 2014:31-38).

I følge Hærens Utdannings- og treningsbestemmelser er det operative grunnlaget for Hæren følgende:

Hæren skal utdanne og trene enkeltsoldater, ledere og avdelinger slik at de er i stand til å løse alle gitte oppdrag i det stridsmiljøet Hæren skal operere i – både innenlands og utenlands. Det er et mål for Hæren å ha personell og avdelinger som kan beherske store påkjenninger og samtidig løse de gitte oppdragene (HUT 2012:4).

En sentral oppgave for Hæren vil være utdanning av vernepliktige mannskaper for å kunne løse oppdragene gitt av Forsvarsdepartementet. Hæren har utviklet et utdanningsprogram for vernepliktige mannskaper som skal sikre at soldater oppnår de soldatferdigheter som kreves for å løse sine oppdrag. Dette programmet ble iverksatt for første gang i 2010 og det ble revidert i 2015.

Programmet Grunnleggende soldatutdanning (GSU) skal sette tydelige rammer for grunnleggende soldatutdanning i Hæren. Programmet skal sikre at hver enkelt soldat får et tilfredsstillende faglig nivå innen grunnleggende soldatdisipliner gjennom hele førstegangstjenesten. Programmet omfatter ikke spesialisering innenfor den enkelte soldats tjenestestilling (GSU1 2015:4).

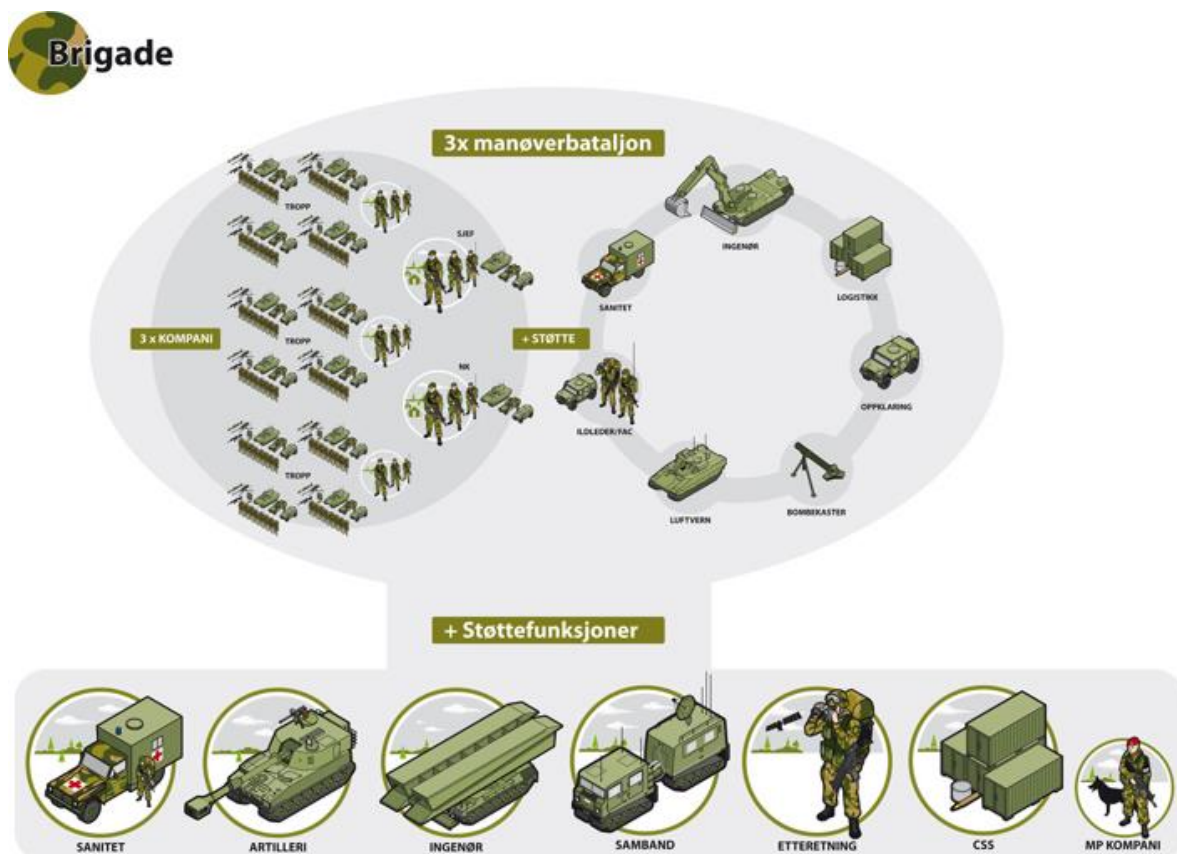
Utdraget fra grunnlagsskrivet tolkes til at GSU1 er den grunnleggende utdanningen av soldatferdigheter for vernepliktige mannskaper i Hæren. Dette programmet synes å være den soldatfaglige bærebjelken for at Hæren skal kunne løse oppdragene som Forsvarssjefen gir til Sjef Hæren. I tillegg tolkes det at utdanningsprogrammet ikke skal opplære fagspesifikk utdanning i Hæren, denne fagspesifikke utdanning kommer i tillegg til GSU1. Eksempelvis så tolkes det til at programmet ikke tar høyde for logistikk utdanning til logistikksoldater. Et annet eksempel kan være artillerister som utdannes på å skyte kanoner, den spesifikke utdanningen på kanonene (fagutdanningen) er ikke en del av GSU1.

2.2 Brigade Nord

BRIGN utgjør kjernen i den norske Hæren. BRIGN består av totalt åtte Bataljoner hvorav tre av disse er kampavdelinger. Disse heter: Telemark bataljon, Panserbataljonen og 2. bataljon.

Resterende bataljoner innenfor brigaden er støtteavdelinger. Disse består av: Sanitetsbataljonen, Sambandsbataljonen, Ingeniørbataljonen, Stridstrenbataljonen og Artilleribataljonen.

Det er i tillegg til nevnte støtteavdelinger en støtteavdeling til som også faller under denne paraplyen, men som ikke omfattes i denne studien. Denne støtteavdelingen er Militærpolitikompagniet. De er lokalisert på Bardufoss og støtter i det daglige med trafikkdirigering, vakthold og eskorteoppdrag.



Figur 3 Viser hvordan Brigade Nord sin organisasjon er sammensatt.

2.3 Støtteavdelingene

Denne oppgaven skal fokusere på støtteavdelingene i BRIGN, disse avdelingene vil presenteres i dette delkapittelet.

Artilleribataljonen er en støtteavdeling i BRIGN, avdelingens hovedoppgave er å støtte med tung indirekte ildkraft (Forsvaret.no – Artilleribataljonen 30.03.2018).

Ingeniørbataljonen har flere ulike militære kapasiteter som skal støtte BRIGN. Avdelingen kan sprengre hindringer, bygge broer og vannoversette styrker ved hjelp av båter. Avdelingen kan bygge ildstillinger og dekningsrom som skal skape stridsutholdenhet. I tillegg utgjør

avdelingen BRIGN sin spesialkompetanse innen biologisk krigføring (Forsvaret.no – Ingeniørbataljonen 30.03.2018).

Sanitetsbataljonen: bataljonens primæroppgave i BRIGN er behandling og evakuering av såret eller sykt personell. Rasjonale til avdelingen er å redde liv og minimere skadeomfang. Denne kompetansen krever høy faglig kompetanse innenfor sanitetsfaget både for befal og vernepliktige mannskaper (Forsvaret.no – Sanitetsbataljonen 30.03.2018).

Stridstrenbataljonen er en støtteavdeling som gir BRIGN utholdenhet i strid i form av logistikkstøtte. Soldater i Stridstrenbataljonen må i tillegg til å gjennomføre soldatutdanning gjennomføre logistikkutdanning for å kunne løse sitt logistikkoppdrag i rammen av BRIGN (Forsvaret.no – Stridstrenbataljonen 30.03.2018).

Sambandsbataljonen er en støtteavdeling som har som sin primæroppgave å støtte BRIGN med samband til hele brigadesystemet. Avdelingen skaper sambandsdekning i BRIGN sitt operasjonsområde (Forsvaret.no – Sambandsbataljonen 30.03.2018).

Dette kapittelet har kort presentert Hæren og støtteavdelingene i BRIGN som denne oppgaven fokuserer på. Neste delkapittel vil redegjøre for Hærens utdanningsreform og GSU1.

2.4 Hærens utdanningsreform

Norske statsborgere som er skikket til tjeneste i Forsvaret, har verneplikt fra det året de fyller 19 år, til utgangen av det året de fyller 44 år. Norske statsborgere som også er statsborgere av et annet land, har verneplikt i Norge så lenge de er bosatt her, og så lenge avtale med det andre landet ikke er til hinder for det (Lovdata.no – Forsvarsloven §6).

Verneplikten har utgjort ryggmargen i det Norske Forsvaret og allmenn verneplikt har vært praktisert i Norge siden grunnloven ble etablert 17 mai i 1814. Over 200 år senere utgjør verneplikten fortsatt ryggmargen i det norske Forsvaret. En sentral oppgave for Hæren er utdanning av mannskaper som avtjener sin verneplikt. Alle soldater som avtjener verneplikt i Hæren skal gjennomføre GSU1. Hensikten med å gjennomføre GSU1 er å sikre at alle soldater i Hæren har et likt grunnleggende sett med soldatferdigheter som kan nyttes for å løse Hærens oppgaver.

All utdanning skal gjennomføres målrettet mot de krav Hæren stiller til ferdigheter, kunnskaper og holdninger for enkeltmann og avdeling (HUT – Vedlegg C, undervedlegg 1

2012:1). Dagens soldater møter en hverdag som ikke bare baserer seg på bare rene militære utfordringer. Dagens soldater må ha et godt forankret moralsk kompass og gode soldatferdigheter for å møte det brede spekter av oppgaver Hæren ber de utføre. Hvis soldatens moralske kompass svikter i møtet med samfunnet, kan det i verste konsekvens lede til at Hæren fremmedgjøres fra samfunnet. Hvis soldatens kunnskaper og ferdigheter er for dårlige kan det i verstefall føre til uønsket tap av eget eller andres sitt liv i strid. Dette vil videre føre til at Hæren ikke er kapable til å løse sine oppgaver slik som staten og samfunnet forventer at de skal gjøre. Dagens soldater operer i alle former for operasjoner i komplekse miljøer. Dette kan eksempelvis være operasjoner gjennom FN eller NATO. Det kan også være operasjoner som dreier seg om å støtte det sivile samfunnet hjemme i Norge. Soldatene må evne å håndtere krevende situasjoner på riktig måte. Dagens teknologiske verden gjør at soldatene møter media som ambassadører for Norge. En soldat kan fort ødelegge et godt omdømme ved at en person fanger en uønsket handling av en soldat på kamera (HUT – Vedlegg C 2012:2).

Generelt for alle soldater i Hæren skal være at de får den samme grunnleggende opplæringen i universelle soldatferdigheter- som sanitet, stridsteknikk, kulturforståelse, etikk og moral (HUT – Vedlegg C, undervedlegg 1 2012:3). Et tiltak Hæren har gjort er å utvikle tre utdanningsprogrammer. Hensikten var å sørge for at soldater som gjennomfører et av programmene får et likt og målbart sett med militære grunnferdighetene.

Det ble utviklet og publisert tre utdanningsprogrammer. Denne oppgaven vil ta for seg GSU1 som skal utdanne soldater og vernepliktige mannskaper som er inne til førstegangstjeneste. Det andre programmet heter grunnleggende soldatutdanning 2, dette programmet er i hovedsak for tilsatte mannskaper som jobber i Hæren. Dette programmet er også tiltenkt å nyttes for å trene opp personell som skal på oppsetning til internasjonale operasjoner. Grunnleggende soldatutdanning 3, har til hensikt å gi personell uten tolv måneder førstegangstjeneste operasjonsspesifikk utdanning før utreise til internasjonale operasjoner (GSU1 2015:5).

GSU1 programmet ble første gang publisert i 2010, programmet skulle sikre at alle vernepliktige fikk en lik grunnutdanning. *GSU1 beskriver de fag og emner som er obligatorisk pensum ved all soldatutdanning i Hæren. Hensikten er å sikre en målrettet og koordinert utdanning som gir den enkelte soldat en generell militær grunnkompetanse ... (GSU1 2015:5).*

Utdanningsprogrammet er et målstyrt program som skal gi utdanningsplanleggere på lavere nivå mulighet for å tolke hvilken vei en avdeling legger for å nå målsetningene i GSU1 (GSU1 2015:5). Et målstyrt program gir avdelinger frihetsgrader til å velge hvordan en avdeling skal utføre programmet, men ingen avdelinger har myndighet til å avvike fra innholdet i programmet. *Alle sjefer i Hæren skal systematisk implementere bruk av gjeldende reglementer og prosedyrebeskrivelser i all utdanning, trening og øving ved egen avdeling* (GIH 2014:5:2).

Høsten 2015 besluttet Generalinspektøren i Hæren at GSU1 skulle revideres, han sendte oppdraget til Hærens våpenskole som skulle gjennomføre revidering av GSU1 (GIH 2014:5:2). Våpenskolen er Hærens kompetanse og utviklingsavdeling. I Hærens våpenskoles tilbake lesing av oppdraget tolket de det slik: *Gjennomfør en nødvendig revisjon av GSU 1. Dokumentet skal på best mulig måte støtte utdanningsavdelingen i Hæren samtidig som soldatene får tilstrekkelig grunnleggende soldatferdigheter* (Hærens våpenskole 2014:1). Innkallingsskrivet som ble sent ut til avdelingen i Hæren ønsket å samle utdanningsplanleggere som jobber på kompaninivå i Hæren og stabspersonell som jobber med utdanningsplanlegging på bataljonsnivå i Hæren. Revideringen av programmet ble gjennomført i 2014 og publisert i 2015.

Implementeringen av dette utdanningsprogrammet startet i 2010. Det er nå gått åtte år siden utdanningsprogrammet først startet sin implementering. Programmet skal være styrende for all soldatutdanning i Hæren, derfor kan det være interessant å studere hva som har karakterisert implementeringen av GSU 1. Neste kapittel vil presentere teori som er relevant for oppgavens tema.

3 Teori

Dette teorikapitlet vi redegjøre for sentrale organisasjonsteorier som omhandler endringsteori, organisasjonskultur og implementeringsprosesser. Hensikten med å redegjøre for disse tre delene innenfor organisasjonsteorien er å danne en teoretisk referanseramme som skal hjelpe med å besvare oppgavens problemstilling. Første del av kapitlet vil presentere teori som omhandler endringer i organisasjoner.

3.1 Endringsteori

Dagens organisasjoner er stadig i endring for å møte omgivelsene de opererer i. Forsvaret er intet unntak når det kommer til stadig å måtte gjennomføre endringer i sin organisasjon.

Forsvaret har gjennom de siste 30 år gjennomført mange store omstillinger, det er omstillinger innen organisasjonsstruktur, økonomistyring og materiellforvaltning. En annen stor omstilling som kan anses å være en radikal omstilling er overgangen fra et stort mobiliseringsbasert invasjonforsvar til et delvis profesjonalisert og lite invasjonforsvar.

For å kunne redegjøre for endringsteori er det relevant å definere begrepet endring, med endring i organisasjoner menes: ... *Når organisasjoner viser utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkter* (Jacobsen og Thorsvik 2016:385). Denne definisjonen er relativt bred, for å spisse begrepet i denne oppgaven omtales det av Christensen m.fl. (2015:152-153) som: *Endringer er noe som ofte foregår i offentlige organisasjoner, gjennom kontinuerlig, rutinemessig aktivitet og i små skritt, eller noen ganger gjennom brå og kraftige omveltninger når det har bygd seg opp et potensial over tid.*

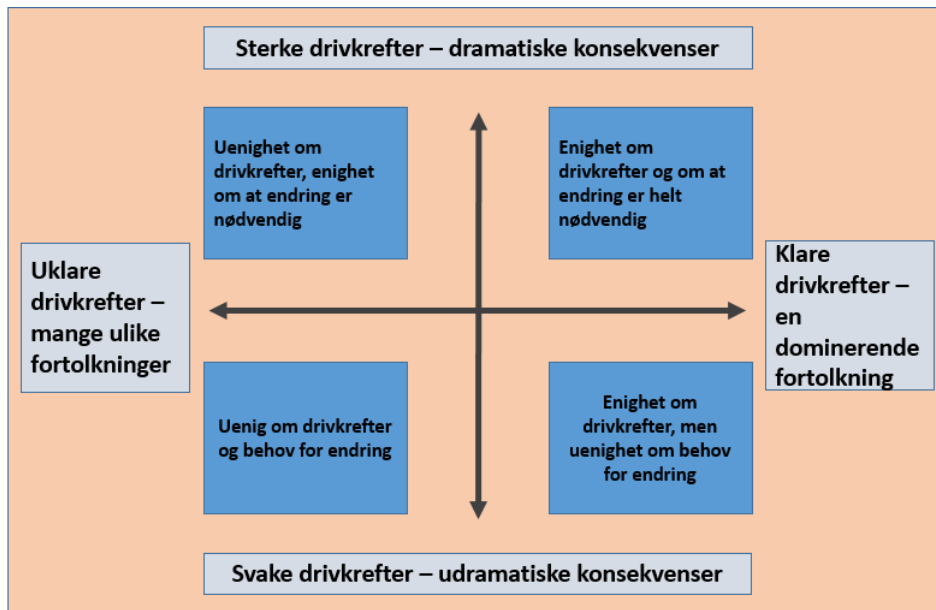
Videre konkretisert omhandler begrepet endring i organisasjoner å endre oppgaver, mål eller strategier. I slike tilfeller omstiller organisasjoner seg ved å endre praksis. Begrepet kan også omfavne endringer i organisasjonsstruktur, dette påvirker kommunikasjonslinjene i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2016:385-386).

En endringsprosess kan skje innenfor mange ulike felt i en organisasjon. Eksempelvis kan endringen skje innenfor kommunikasjon, produksjon, beslutninger og læring. (Jacobsen og Thorsvik 2016:387). Innføringen av GSU1 førte til at avdelingene måtte kombinere det nye programmet med avdelingens egne fagutdanningsplaner som måtte gjennomføres i tillegg til GSU1. Tidligere hadde avdelingene egne utdanningsprogram, eksempelvis så gjennomførte Stridstrenbataljonen i BRIGN et utdanningsprogram som kaltes godkjent logistikk soldat, dette programmet var betydelig mindre tid og ressurs krevende enn GSU1.

Planlagte og hierarkisk styrte endringer er den mest vanlige formen for endring i organisasjoner. *Dette vil si at endringen er et resultat av intensjonelle handlinger, der mennesker endrer organisasjoner for å forbedre situasjonen, eller for å tilpasse seg til en situasjon de tror vil oppstå* (Jacobsen og Thorsvik 2016:386).

Innføringen av GSU1 er et eksempel på en endring hvor Hærledelsen hadde behov for en bedre og kontrollert soldatutdanning som skulle være målrettet og koordinert for alle avdelinger. Denne typen endring er som regel basert på en ide om hvordan man kan gjøre ting bedre. Denne ideen kan være en konsekvens av at man lurer på hvorfor bedriftens resultater ikke er som man forventer. Hva er det vi ikke gjør riktig? (Jacobsen og Thorsvik 2016:387).

Det er flere typer drivkrefter som kan føre til endring i en organisasjon. Vekst kan være en drivkraft som fører til endring. Konkurranse om knappe ressurser kan også være en annen drivkraft. Interessekonflikter og tilfeldigheter kan også være drivkrefter som fører til endringer. Intensjoner er en femte drivkraft som ofte får organisasjoner til å iverksette endringer, som resultat av intensjoner forsøkes det ofte å gjennomføres planlagte endringer (Jacobsen 2012:40-52).



Figur 4 - Viser hvordan ulike drivkrefter og fortolkninger hos en organisasjons nå tilstand kan påvirke en endringsprosess (Jacobsen og Thorsvik 2016:390).

For å kunne lykkes med en planlagt endring påpeker Jacobsen (2012:39) at:

En slik tilnærming bygger på noen helt spesielle forutsetninger, der den viktigste er at endringen er det vi kan kalle intensjonal. Med dette mener vi at det står visse intensjoner eller mål bak de endringer som gjennomføres. Dette innebærer at noen personer eller grupper av personer har analysert situasjonen, funnet ut at den ikke er god nok eller at det finnes noen muligheter som bør benyttes, har utarbeidet løsninger for å møte problemene og dernest iverksetter tiltak for å løse problemet (Jacobsen 2012:39).

GSU1 er et målstyrt program som styres på målsetninger og slutttilstander. Det er bygd opp slik for at underavdelingen skal selv kunne bestemme hvordan de når målene innenfor utdanningsprogrammet. Hensikten med denne oppbyggingen av utdanningsprogrammet er å skape handlefrihet innenfor styrte rammer for utdanning av vernepliktige mannskaper.

Det å gjennomføre en stor endring i en organisasjon som Hæren kan sett fra et ledelses og endringsteoretisk perspektiv være en krevende prosess.

I boken endring, organisasjonsutvikling og læring (Kirkhaug 2017:163) beskrives endring av Kottler (1996) og Stace (1996) som:

Endringer dreier seg både om oppbygning, ombygging og nedbygging. Endringsledelse handler derfor ikke bare om overbevisning, forføring og motivasjon, men også om tvang. Endringer vil nemlig i mange tilfeller innebære å frata personer ikke bare det de lenge har dyrket og trodd på men også formelle posisjoner og status. Jo mer omfattende endringen er og jo kortere tid som er til disposisjon, jo mer makt må anvendes (Kirkhaug 2017:163).

Kirkhaug (2017:163) beskriver at en organisasjons ledelse må være sterk og klar med ansatte i egen organisasjon. En slik prosess er vanligvis ikke enkelt for en ledelse å gjennomføre. Ledelsen må kunne være tydelig på ønsket retning og slutttilstand, den må også kunne skjære igjennom og nytte tvang der ledelsen opplever motstand som hindrer en god endringsprosess.

Ved publiseringen av GSU1 medførte dette at underavdelingene i Hæren måtte stanse sin tidligere soldatutdanningspraksis, for å innføre GSU1 i sin organisasjon. Denne innføringen medførte at tidligere praksis innenfor soldatutdanning nå ble erstattet med et nytt utdanningsprogram som måtte tilpasses med avdelingens egne fagutdanningsprogrammer.

Videre i oppgaven vil utfordringene med endringsmotstand og organisasjonskulturens påvirkning beskrives før oppgaven går nærmere inn på teori om implementeringsprosesser.

3.1.1 Endringsmotstand i en organisasjon

Graden av endringsmotstand kan være ulik hos organisasjoner. Viktige faktorer som kan påvirke denne endringsmotstanden i en organisasjon kan eksempelvis være: den nye praksisens kompleksitet, organisasjonen er preget av en sterk organisasjonskultur som ikke er moden for endringer eller at de ansatte vurderer en endring som ikke nødvendig.

De aller fleste som har arbeidet med endring, vet at endringer som oftest møtes med motstand (Jacobsen og Thorsvik 2016:391).

Det kan være flere årsaker til motstand mot endring. Denne delen tar for seg de årsakene som vurderes som relevante for oppgavens tema.

Den første årsaken, som ofte eksisterer i en organisasjon i endring, er frykten for det ukjente. Når en praksis endres i en organisasjon vil det kunne bety for organisasjonens medlemmer at de vil gå fra en kjent og komfortabel praksis, til en ny praksis de ikke kjenner til og kanskje er usikre på. Enkelte kan bli bekymret og usikker på om de kommer til å fungere i denne nye ordningen, om de har riktig kunnskap, om de klarer å lære seg ny praksis osv. Misnøye kan oppstå som følge denne usikkerheten (Jacobsen og Thorsvik 2016:392).

For utdanningsprogrammet GSU1 vil dette kunne representere en utfordring for ansatte som er vant med å gjennomføre soldatutdanningen på den måten avdelingene selv tidligere har praktisert. Avdelingene må tilpasse ny praksis til den eksisterende fagutdanningen, noe som krever mye arbeid for en avdeling å implementere.

En annen årsak kan være at organisasjonens medlemmer ikke har tillit til at ønsket ny praksis er nødvendig. Det hender at det er en intern forståelse i en organisasjon som opplever at måten ting har blitt praktisert før endringen har fungert og levert gode resultater. I en slik situasjon vil man kunne møte motstand mot å endre på praksisen. Man kan bli fristet til å gjøre mindre korrigeringer på eksisterende praksis i stedet for å implementere hele den nye ønskede praksisen (Martinsen 2016:222).

Hæren har en lang tradisjon med å utdanne vernepliktige mannskaper, avdelingen har i mange år tidligere praktisert sine egne avdelingens utdanningsprogrammer som de sannsynligvis i stor grad har utviklet og implementert selv. Når et nytt utdanningsprogram kommer fra et høyere nivå i en organisasjon, hvor dette programmet skal erstatte avdelingens egenprodusert utdanningsprogram kan dette føre til skepsis.

En tredje årsak for endringsmotstand kan være at det ikke er tro på at ønsket endringen er gjennomførbar i praksis. Selv om det er enighet i organisasjonen om at det er et problem som må utbedres, hender det at den foreslåtte løsningen møter motstand på grunn av at det ikke er tiltro til at den kommer til å løse problemet. En årsak kan da være at foreslått endring ikke er tilpasset organisasjonens forutsetninger. Kanskje har noe lignende blitt prøvd tidligere uten å lykkes. Dette er faktorer som kan gjøre at organisasjonen har mindre tiltro på at dette kan implementeres (Martinsen 2016:222).

3.2 Organisasjonskultur

Som forrige delkapittelet har skissert, vil medlemmer i en organisasjon kunne påvirke en endringsprosess i form av endringsmotstand hos medlemmene. Denne motstanden kan

varierte. En sentral faktor som kan påvirke endringsmotstanden er organisasjonskulturen. En sterk organisasjonskultur vil kunne påvirke utfallet av en endringsprosess.

Innenfor begrepet organisasjonskultur eksisterer det mange teorier. Forsvaret er heller intet unntak. Organisasjonskulturen er en viktig bærebjelke for hvorfor organisasjonen er slik den er i dag. Organisasjonskultur har flere definisjoner, denne oppgaven har valgt Schein (1985:9) sin definisjon av organisasjonskultur begrepet:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1985:9).

Innenfor organisasjoner kan kulturbegrepet være et historisk relatert begrep. Kulturen fremstår og speiles gjennom dens historie og tradisjoner (Alvesson og Svenningsson 2016:41). Når man skal beskrive militær organisasjonskultur, så er hensikten med den militære organisasjonskulturen å skape: ... *den militære kulturen som et positivt og konstruktivt bidrag til å skape fellesskapsfølelse, gode holdninger og gjennom det også operativ effekt (Lunde og Matlary 2009:63).*

Dette kan tolkes til at fellesskapsfølelse og gode holdninger er grunnstammen for å kunne på best mulig vis oppnå operativ effekt med de rammer og ressurser en avdeling tilkommer. Dette kan bygges videre på en grunnleggende tanke om at man må utnytte alle ressurser for å oppnå optimal effekt av tildelte midler, en utdypende årsak for dette er at det ikke er noen annen plass for en militær avdeling i krig. For å kunne forberede en avdeling på krig må ledelsen skape de beste forutsetninger i fredstid for å være rustet for krig. En av måtene å forberede en avdeling på krig er å utdanne soldater best mulig. Derfor er det sannsynlig at Forsvaret kan ha en sterk avdelingskultur med mange tanker omkring hvordan man skal utdanne vernepliktige mannskaper.

Avdelingsfølelse eller avdelingsånd er et uttrykk for det samhold som finnes i vedkommende militære avdeling. Den består i at hvert enkelt medlem i avdelingen har en følelsesmessig preget oppfatning av den styrke som ligger i avdelingens fellesskap. Avdelingsfølelsen er et resultat av samspill mellom personellet i avdelingen i forhold til hverandre og til løsningen av avdelingens oppgave (Hærstaben 1974:31).

For at Forsvaret skal lykkes med sine operasjoner både i fred og krig, kreves det en sterk profesjonsidentitet. Den militære profesjonen forvalter voldsmakt for staten Norge. Profesjonens rasjonale er å forsvare Norge, kjernen er å utføre militære operasjoner i tråd med rasjonale. For å utføre oppdrag kreves det at alle soldater har en evne og vilje til å løse oppdrag under alle omstendigheter. Soldatenes evne og vilje bygges i møtet med kulturen i Forsvaret, denne kulturen er bygget opp over lang tid. Kultur og identitet skapes i hverdagen hvor soldater utdannes klare til strid. Alle som bærer uniform er den del av profesjonen. For å løse oppdragene på en god og tillitsfull måte krever Forsvaret at alle etterlever organisasjonens kjerneverdier som er respekt, ansvar og mot i alle situasjoner som oppstår i den militære tjenesten (FFOD 2007:157-161).

3.3 Implementering

Dette delkapittelet vil redegjøre for implementeringsprosesser. Begrepene oversettelse, dekontekstualisering, kontekstualisering og den gode oversetter vil bli redegjort. Det vil også redegjøres for at mange implementeringsprosesser ikke går i henhold til intensjonen.

3.3.1 Oversettelse

Begrepet oversettelse er et sentralt begrep når man redegjør om implementasjonsprosesser. Denne oppgaven nytter Røvik sin definisjon av oversettelse: `translation competence`, i.e. knowledge about how to translate practices and ideas between organizational contexts to achieve desired ends. (Røvik 2016:291) Denne definisjon tolkes til at begrepet oversettelse omhandler å ta en praksis eller ide fra en kontekst, for deretter å implementere denne praksis eller ide i en annen kontekst. Dette gjøres ofte i organisasjoner som stadig søker nye og forbedrede praksiser som kan føre til at organisasjonen får bedre måloppnåelse, blir mer effektiv eller oppnår andre positive effekter.

Utgangspunktet er enkelt: Oppskrifter er ideer, ikke fysiske objekter. De har dermed ikke fått sin utforming en gang for alle. Når oppskrifter spres, blir de kontinuerlig oversatt og omformet til stadig nye versjoner og varianter (Christensen m.fl. 2015:93). Dette betyr at når en organisasjon skal implementere en ide eller praksis, bør denne tilpasses organisasjonen den skal tas inn til. Dette fører til at ideer endrer og utvikler seg over tid. Hvis en ide ikke tolkes kan det hende at den blir tolket ulikt av underenhetene i en organisasjon, som videre kan føre til ulik praksis av ny ide.

3.3.2 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering er et av de første stegene i prosessen med å oversette en ide eller praksis fra en kontekst til en annen. GSU1 skal ikke hentes fra en organisasjon og oversettes til en annen, men det er viktig at avdelingene har intensjonen og målsetningene fra programmet klart for seg før neste skritt i implementeringsprosessen påbegynnes. Begrepet dekontekstualisering kan defineres på følgende måte:

Vi anvender det som felles betegnelse på tilfeller der en praksis og/eller en allerede språksatt ide identifiseres i bestemte organisasjoner og/eller i felt, og forsøkes tatt ut av denne sammenhengen og omformet, ofte (men slett ikke alltid) med det formål å bli overført til andre organisasjoner (Røvik 2016:260).

Dekontekstualisering blir også beskrevet som: ... *det å kunne transformere en praksis til en idemessig representasjon uten at vesentlige elementer ved praksisen blir utelatt* (Røvik 2016:262). Denne oppgavens tolkning av Røvik (2016) innenfor begrepet dekontekstualisering er at en ide som hentes fra en annen organisasjons må tilpasses før den presenteres og iverksettes i ny organisasjon. Ideen må tilpasses både interne og eksterne omgivelser der den skal implementeres. Denne ideen må språksettes i en form slik at den gir mening til organisasjonen den skal implementeres hos.

En dekontekstualiseringsprosess består av to faser. Disse to fasene kalles Løsrivelses- og pakkefasen. Løsrivelsesfasen handler om å gi en ide en språklig og idemessig eksistens som er forståelig. Den andre fasen kalles pakkefasen, denne omhandler å velge ut det vesentlige av ideen for deretter å tilpasse og beskrive ideen for den nye organisasjonen (Røvik 2016:261-262). Det kan være hensiktsmessig før en organisasjons begynner pakkefasen, å først danne et korrekt bilde av nøyaktig hva den utvalgte ideen inneholder.

Den som skal dekontekstualisere en ide, vil kunne få mer detaljert og bedre informasjon om det gis mulighet for å studere den aktuelle ideen fra nært hold. Med andre ord kan det være fordelaktig å få innsyn inn i organisasjonen der denne ideen har sitt opphav. Det kan gi stor fordel å observere praksisarenaer, intervju deltakere og liknende. Dette innsynet vil kunne føre til en mer representativ og valid dekontekstualiseringsprosess. Dette i motsetning til å studere ideen på avstand som potensielt kan gi en vagere framstilling. Sannsynligvis vil resultatet av dette inneholde et større innslag av generelle ledelses- og organisasjonsteorier (Røvik 2016:291-292).

Når en ny ide skal inn i en større organisasjon kan det være flere måter å studere ideen fra et nært hold som Røvik (2016) mener kan være hensiktsmessig for å lykkes med en implementering. En måte kan være at ledelsen sender representanter ned i organisasjonen for å følge opp dem som omsetter ideen til praksis. En annen kan være at ledelsen fokuserer på å gjennomføre en ønsket implementering på en del av organisasjonen. Når denne er implementert kan andre enheter fra samme organisasjon studere denne før de selv starter på implementeringen i egen avdeling.

3.3.3 Kontekstualisering

Etter en ide eller praksis har blitt dekontekstualisert og bevart uten å miste vesentlige elementer må denne kontekstualiseres. Dette må utføres for at den skal kunne virke optimalt i sitt nye miljø, eksempelvis organisasjonen den skal implementeres i. Dette er tett knyttet opp imot forskningsspørsmålet om tilpasninger som gjøres i støtteavdelingene, da disse vil være en kontekstualisering av GSU1 programmet. Dette i den hensikt at det skal passe med avdelingens fagutdanning og pålagte oppdrag. I følge Røvik betyr begrepet kontekstualisering:

The second critical phase in knowledge transfer is contextualization, i.e. the translation from an abstract representation of a desired practice in a source context to a concrete practice embedded in formal structures, cultures, routines and individual skills in a recipient context.
(Røvik 2016:295)

Denne definisjon tilsier at ideen må tilpasses forholdene hvor den skal implementeres. Ideen må eksempelvis tilpasses personellsituasjonen, økonomien eller størrelsen til organisasjonen. Den nye ideen kan måtte endres for å tilpasse seg organisasjonens visjoner eller målsetninger. Disse tilpasningen i kontekstualiseringsfasen er en del av å få ideen til å oppnå ønsket effekt i sin nye kontekst.

Kontekstualiseringsprosessen deles også inn i to faser. Disse fasene kalles: 1. innskrivingsregler og 2. oversetnings- og omformningsregler. Innskrivingsreglene handler om ytre kontekstspesifikke grep som oversetteren konkretiserer med ideen som skal implementeres. Denne ideen kan i utgangspunktet være veldig allmenn og generell. Oversetteren må derfor utføre lokale tilpasninger og skape en identitet for denne nye ideen som skal implementeres. Ideer kan av og til være tidløse eller gamle. På grunn av dette er det viktig at ideene settes inn i en lokal tidslinje slik at de tidfestes i nåtiden og blir

gjennomførbar. Dette kan være en forutsetning for å kunne «selge» ideen til organisasjonen den skal implementeres hos (Røvik 2016:302-303).

For at en organisasjon skal lykkes med en implementering må lokale forhold være tilpasset eller tilrettelagt slik at implementeringen kan lykkes. Eksempelvis må kanskje militære avdelinger i Hæren gjøre tilpasninger innen GSU1 for å kunne oppnå målsetningene i både fagutdanning og GSU1.

Røvik (2016:303-307) påpeker at oversettelses- og omformningsregler omhandler hva som kan skje med innholdet i ideen i selve overføringsfasen. I denne fasen er det en relevant faktor hvilke frihetsgrader oversetteren har myndighet og mandat til å benytte seg av i oversettelsesprosessen. En annen faktor er hvilke frihetsgrader oversetteren velger å nytte. I utgangspunktet har oversetteren fire valg.

1. Kopiere hele ideen
2. Legge til innhold (addere)
3. Trekke fra innhold
4. Forvandle/forandre hele ideen.

Ledelsen av en organisasjon som skal gjennomføre en implementering bør gi oversetteren tydelige rammer for hvor i implementeringen det gis frihetsgrader. Dette må også følges opp av ledelsen for å kunne kvalitetssikre at implementering skjer i tråd med ledelsen intensjon.

3.3.4 Den gode oversetter

Røvik (2016) presenterer den gode oversetter på følgende måte:

Den dugende oversetteren av organisasjonsideer er en som må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt om så vel konteksten(e) det skal oversettes fra som til. I tillegg må oversetteren besitte kunnskap om oversettelsesprosesser, dvs. ha innsikt i hvordan man best kan gå frem når man henter ut «noe» fra en kontekst. Særlig viktig her er at den dugende oversetteren er en som besitter – og dermed kan kombinere – kunnskap både om «avgivende» og om «mottakende» kontekst. For oversettelser av teksten mellom ulike språk er det å kunne begge språk et selvfølgelig kyndighetskrav til oversetteren. (Røvik 2016:325-326).

Den gode oversetteren er avgjørende for at en implementeringsprosess skal være vellykket. I ovennevnte sitat fra Røvik (2016) tolkes det at oversetteren bør være en form for

superbruker/ekspertperson som kjenner organisasjonen, og samtidig kjenner den nye ideens opphav. Det tolkes til at det kan være en person eller gruppe med fag-, ledelses- og gode sosiale kunnskaper. Denne personen må også inneha en translatørkompetanse (oversettelseskompetanse).

Oversetteren bør ha nødvendig kompetanse og kunnskap om begge sidene av ideen, altså både hvor den skal hentes fra og hvor den skal implementeres (Røvik 2016:299). Dette vil kunne gi større sannsynlighet for å lykkes med implementeringen. Det er fortsatt ikke sikkert at en implementeringsprosess blir vellykket. Årsakene til dette vil redegjøres for i neste del av oppgaven. Når det omhandler implementering av GSU1 bør den som skal implementere utdanningsprogrammet inneha ekspertkompetanse på utdanningsplanlegging og bør kjenne til hvilke utfordringer som underavdelingen har i sitt daglige virke i Hæren.

3.3.5 Lav suksessrate

Statistikken for implementeringsprosesser er ikke oppløftende når det kommer til hvordan disse prosessene lykkes. 60% blir aldri implementert, 30% ender opp med å forårsake en uønsket effekt mens kun 10% lykkes med å bli implementert i henhold til intensjonen (Røvik 2015:kurspaper). Det kan være flere årsaker for disse resultatene. Teoriene om ideoverføring og translasjon (oversettelse) er et lite belyst tema. Et annet aspekt som gjør dette tema vanskelig er at teoriene ikke nødvendigvis er tilpasset ulike typer organisasjoner (Røvik 2016:223-224).

Kunnskapsmangel kan være en medvirkende årsak til at organisasjoner mislykkes med implementeringsprosesser. En annen årsak kan være at ledelsen i organisasjonen ikke på en grundig nok måte følger opp prosessen i den kritiske kontekstualiseringsfasen. At målsetningene til organisasjonen er for vage kan også være en årsak for å mislykkes.

En sterk organisasjonskultur kan være en fordel for en implementeringsprosess, men den kan også være det motsatte. I enkelte organisasjoner kan det som følge av organisasjonskulturen være en generell motstand mot endring. Bryter den nye ideen mot de lokale normene i organisasjonen kan også dette føre til at implementeringen mislykkes.

I noen tilfeller kan det være slik at den foreslått implementerte ideen rett og slett ikke fungerer på «bakkenivået» i organisasjonen.

En annen grunn til at prosessen ikke går som tiltenkt kan være ideen i seg selv. Om dekontekstualiseringen ikke har blitt gjennomført grundig nok, slik at vesentlige deler av ideen har blitt utelatt eller endret vil dette kunne gi negative følger.

3.4 Oppsummering

I dette teorikapittelet er det blitt redegjort for organisasjonsteorier som omhandler endring i organisasjoner. Det er også presentert teori om organisasjonskultur for å belyse at organisasjonskultur vil alltid påvirke en endringsprosess hos en organisasjon. Hensikten med å presentere dette var å danne et sterkt teoretisk grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling. Teorien skal sammen med forskningsspørsmålene danne et grunnlag for å produsere en intervjuguide. Teorien skal også være grunnlaget for analysekapittelet hvor teorien blir sett opp mot resultatene fra datainnsamlingen. Neste kapittel vil redegjøre for hvilke metodiske valg som er tatt i denne oppgaven.

4 Metode

Metodekapittelet skal redegjøre for metodiske valg som er gjort i denne oppgaven. Kapitelets hensikt er å kvalitetssikre at oppgaven kan etterprøves av andre. Med begrepet forskningsmetode menes ... *en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder* (Aubert 1985:196).

Innledningsvis vil det bli presentert et forskningsdesign for å danne en enkel overordnet forståelse for hvilken metode som er valgt for å besvare problemstillingen. Andre delkapittel vil presentere hvilke forskningsmessige utfordringer som ble vurdert. Tredje delkapittel skal i detalj beskrive valgt fremgangsmåte. Fremgangsmåten blir beskrevet med seks faser. I hver av disse fasene blir metodiske valg redegjort for. Fjerde delkapittel redegjør for kritikk av valgt metode. Dette er for å belyse svakheter i metoden som er valgt, og hvordan valget kan påvirke oppgavens validitet.

4.1 Forskningsdesign

Denne oppgaven omhandler implementeringen av et nytt utdanningsprogram som ble introdusert i Hæren i 2010. Det oppgaven ønsker å finne svar på er hvilke karaktertrekk som kan kjennetegne implementeringsprosessen av GSU1 hos de fem utvalgte støtteavdelingene i BRIGN. Besvarelsen har en samfunnsvitenskapelig tilnærming, og undersøkelsen vil gjennomføres med et kvalitativt design i form av en casestudie. Datainnsamlingen i denne undersøkelsen vil bli gjennomført ved å intervjuere ansatte fra BRIGN som har jobbet med

utdanningsplanlegging innenfor GSU1 hos støtteavdelingene. Intervjuene vil gjennomføres med seks utdanningsplanleggere på kompani og bataljonsnivå fra de ulike støtteavdelingene.

4.2 utfordringer

4.2.1 Generelt

For å kunne vurdere de generelle utfordringene ved å gjennomføre denne type forskning, kan det være hensiktsmessig å repetere forskningsspørsmålene for oppgavens problemstilling, Dette med en hensikt å belyse hvilke forskningsmessige utfordringer som kan oppstå ved å besvare disse. Forskningsspørsmålene lyder som følger:

1. Hvordan ble implementeringen av GSU1 i støtteavdelingene gjennomført?
2. Hva var tidshorisonten på implementeringsprosessen fra GSU1 ble utgitt til den skulle være satt i praksis?
3. Hvilke konkrete oppfølgingstiltak ble iverksatt av nivået over for å følge opp implementeringen av GSU1 i BRIGN sine støtteavdelinger?
4. Ble det gjort interne tilpasninger i GSU1 hos de forskjellige støtteavdelingene, som har resultert i ulik måloppnåelse mellom avdelingene?
5. Hadde avdelingene nødvendig kompetanse for å gjennomføre implementering av GSU1?

For å kunne besvare spørsmål 1, kan det være en utfordring at studien omfatter flere forskjellige enheter innenfor BRIGN. En potensiell utfordring som kan oppstå er at støtteavdelingene kan ha utført implementeringen av GSU1 på forskjellige måter. Hvis dette oppstår bør det fokuseres på fellestrekkene og kanskje søkes å belyse eventuelle store forskjeller/motsetninger av dataene som blir innhentet. Det kan derfor bli viktig å intervju personell fra flere forskjellige støtteavdelinger for å ikke kun sitte igjen med tolkninger fra en liten del av støtteavdelingene. Dette blir også viktig for å kunne svare tilfredsstillende på de andre forskningsspørsmålene.

Det kan oppstå at noen av respondentene ikke har kjennskap til de ulike avdelingers tidshorisont for implementering av GSU1. Dette kan være fordi noen av respondentene kanskje ble ansatt underveis i implementeringen.

For å kunne svare på spørsmål 5 må det legges en standard for hva som menes med nødvendig kompetanse. Dette for å presist kunne svare på i hvilken grad de forskjellige avdelingene innehar denne kompetansen. Med nødvendig kompetanse menes at

avdelingsledelsen hos støtteavdelingene har kompetent personell til å gjennomføre en implementering av GSU1.

Det er viktig at oppgaven innhenter god informasjon fra et utvalg som har forutsetninger for å gi svar på forskningsspørsmålene. En utfordring blir da å identifisere hvem det er mest hensiktsmessig å hente informasjon fra. En annen utfordring kan være å finne ut om disse personene er tilgjengelige for intervju.

En annen utfordring forfatterne av denne oppgaven har er tidsaspektet. Det er valgt å skrive oppgaven på seks måneder. Dette betyr er det mindre tid tilgjengelig for å skrive oppgaven enn hva som er normalt i en slik oppgave. Dette krever en god og detaljert tidsplan med milepæler underveis for å måle nødvendig progresjon.

4.2.2 Ethiske retningslinjer

Ethiske problemstillinger oppstår når forskning direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten den foregår gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter (Johannessen m.fl. 2010:89-90). I arbeidet med å identifisere respondenter, deretter å rekruttere dem til å delta i forskningen. Vil det være viktig at på en presis og god måte gis informasjon til respondentene om hva forskerne ønsker fra dem. På denne måten blir det ingen misforståelser om hva de skal spørres om og i hvilken grad deres svar skal direkte nyttes i oppgaven. Respondentene skal gi sitt samtykke for å delta i forskningen før innhenting av informasjon starter.

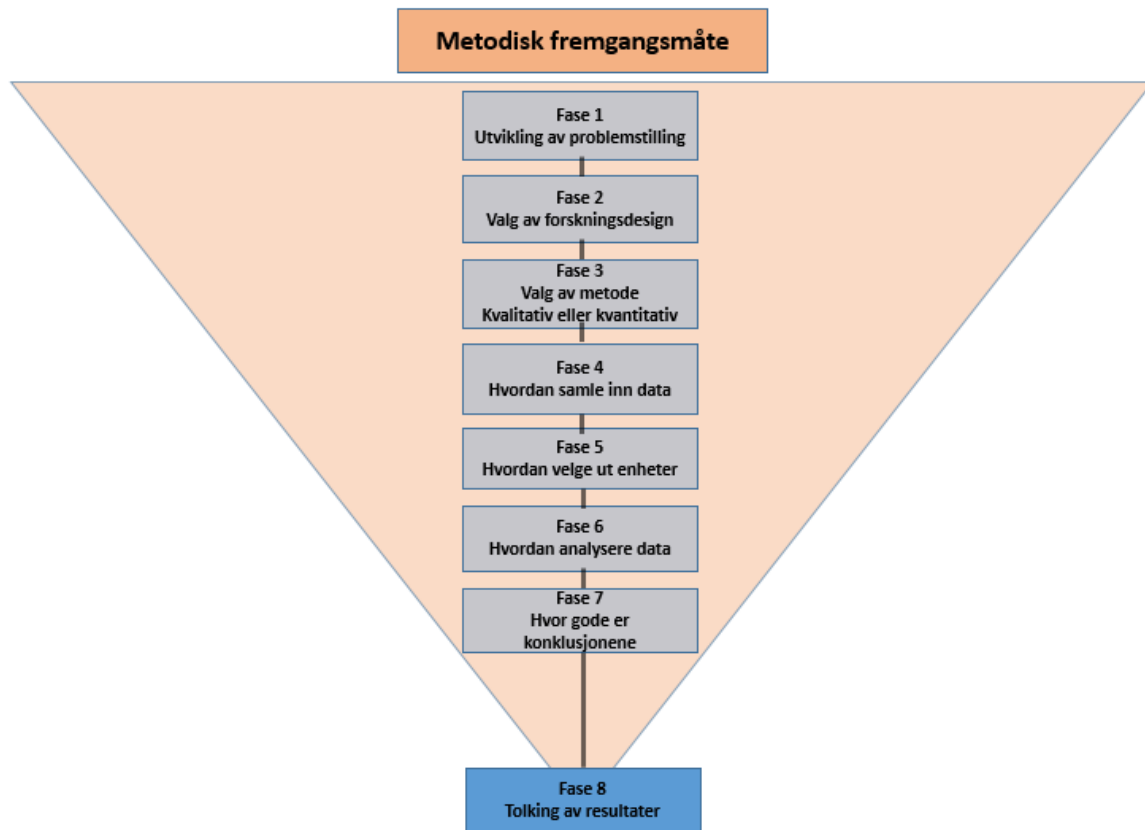
Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må tenke gjennom (Nerdrum 1998): informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskernes plikt til å respektere informantenes privatliv og forskernes ansvar for å unngå skade (Johannessen m.fl. 2010:91). Det kan oppstå at respondentenes svar under datainnsamlingen vil kunne tolkes å være negative ovenfor deres egen arbeidsgiver, derfor er det viktig at respondentene blir holdt anonyme. Det gjøres tiltak for å verne respondentenes anonymitet. Anonymitet opprettholdes ved å gi dem respondentnummer i oppgaven. De forskjellige støtteavdelingene vil ikke bli informert om hvem vi har snakket med i deres respektive avdelinger. Lyddopptakene fra intervjuene slettes når oppgavens sensur er publisert.

Alle analyser og konklusjoner tolket av forfatterne skal beskrives på en så objektiv måte som mulig. Dette kan hjelpe å unngå at respondenter, støtteavdelingene eller BRIGN som forskningen omfatter opplever å bli omtalt på en negativ måte.

4.3 Fremgangsmåte

Dette delkapittelet har til hensikt å beskrive den metodiske fremgangsmåten som er valgt.

Innledningsvis presenteres en figur som må tolkes som en trakt for å forstå de metodiske fasene som skal gjennomføres i denne oppgaven. Hver fase blir ytterligere konkretisert i dette delkapittelet.



Figur 5 Viser oppgavens metodiske fremgangsmåte, Hver fase kan ses som en trakt på veien mot å besvare problemstillingen. Metodekapittelet i denne oppgaven vil redegjøre for fase 2 til fase 6. Disse fasene i en undersøkelse er hentet fra Jacobsen (2015:65-68)

4.3.1 Fase 1 – Utvikling av problemstilling

Denne fasen er beskrevet i kapittel 1.1 Innledning og temavalg, 1.2 Hvorfor er dette interessant? og 1.3 Problemstilling.

4.3.2 Fase 2 – Valg av undersøkelsesdesign

Denne oppgaven skal besvares med en samfunnsvitenskapelig tilnærming, da det skal gjennomføres seks intervjuer med offiserer som har erfaring med utdanningsplanlegging. *Det samfunnsvitenskapelige studieemnet er den sosiale virkelighet, den virkeligheten som på en eller annen måte dreier seg om samhandling mellom mennesker* (Johannessen m.fl. 2010:35). Disse offiserene må ha jobbet med utdanningsplanlegging på tropp, kompani og

bataljonsnivå. Hensikten med intervjuene er finne tanker og betraktninger om hva som karakteriserer implementeringsprosessen av GSU1 hos støtteavdelingene i BRIGN.

4.3.3 Fase 3 – Valg av metode

Denne oppgaven skal forsøke å besvare på problemstillingen ved å benytte en kvalitativ tilnærming. ... *kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen* (Johannessen m.fl. 2010:82).

Dette skal gjennomføres ved å gjennomføre intervjuer med seks utdanningsplanleggere som har jobbet i støtteavdelingene hos BRIGN innenfor tropps-, kompani- og bataljonsnivå.

Årsaken for det ble valgt å gjennomføre intervjuer er å identifisere utdanningsplanleggeres ulike meninger omkring implementeringen av GSU1. En kvantitativ tilnærming ville ikke kunne gitt nok utfyllende svar for å besvare problemstillingen. Intervjuet har til hensikt å besvare oppgavens forskningsspørsmål. For å kunne gjøre dette er disse erfarne offiserenes kunnskaper og erfaringer omkring fenomenet viktig for å kunne besvare om implementeringen av GSU1 ble utført på en god måte hos støtteavdelingene i BRIGN. Siden GSU1 ble publisert i 2010, vil utdanningsplanleggerne som innfrir kriteriene for å være respondent ha jobbet med GSU1 i minimum tre år hvis de har jobbet på tropp-, kompani- og bataljonsnivå.

Denne oppgaven vil gjennomføre en kvalitativ casestudie av støtteenhetene i BRIGN. Den vil ta for seg prosessen ved implementeringen av GSU1. *Case er intensive studier av en eller noen få enheter. Case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn etc* (Andersen 2013:23).

En casestudie kan være på forskjellige nivåer. Dette avgjøres når man definerer hvilke enheter studien tar for seg. Det skilles mellom absolutte enheter som kun refererer til seg selv og kollektive enheter som består av flere absolutte enheter. Desto flere enheter det er i en organisasjon, desto høyere nivå blir det på enheten (Jacobsen 2015:97-98).

Denne studien tar for seg implementeringen av GSU1 hos støtteavdelingen i BRIGN. Dette casestudiet faller undersøkelsenhetene på nivå 2 siden det er BRIGN sine underavdelinger som studeres i rammen av BRIGN.

4.3.3.1 Den deduktive veien

Utvalget som skal utspørres i intervju vil bli stilt spørsmål som skal forsøke å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Disse spørsmålene skal besvare oppgavens problemstilling. Derfor er sammenhengen mellom faktorer, problemstilling, forskningsspørsmål og teori viktig for å kunne finne en valid konklusjon på oppgaven. Forskningsspørsmålene som er stilt er forankret i oppgavens teorikapittel, dette er for at teorien skal drøftes med resultatene fra datainnsamlingen. Derfor er dette en deduktiv oppgave.

Begrepet deduktiv betyr: ved hjelp av teori er det laget en hypotese som er problemstillingen. Hvis oppgaven klarer å besvare problemstillingen så er det dannet ny empiri (Jacobsen 2015:34-35).

4.3.4 Fase 4 – Hvordan samle inn data

Grunnet oppgavens tidsramme og organisasjonens store størrelse ble det tidlig besluttet at observasjon ikke var en aktuell metode for innsamling av data. Gruppeintervju ble også valgt bort på bakgrunn av at det vil kunne begrense den enkelte respondents svar, det ble vurdert at respondentene kanskje ikke ønsker å uttrykke sine faktiske meninger ovenfor de andre i gruppen. På bakgrunn av det ble det åpne individuelle intervjuet valgt som metode for å samle inn data.

4.3.4.1 Det åpne intervjuet

Denne oppgaven vil besvares med en åpen tilnærming. Før intervjuene vil det bli redegjort for ulike organisasjonsteorier som omhandler temaene implementering og ledelse. Dette fordi det kreves en teoretisk kunnskap om oppgavens tema før man kan iverksette intervjuprosessen med respondentene.

Å benytte seg av en åpen tilnærming kan være hensiktsmessig hvis man skal forske på ukjente fenomener eller hvis det er ønskelig å finne den enkelte respondentens forståelse og tolkning av det som forskes på (Jacobsen 2015:34-35). Det vurderes at en åpen tilnærming er viktig i denne studien fordi de utvalgte respondenter må få beskrive sine tanker og meninger om fenomenet som er implementeringen av GSU1. En mer lukket tilnærming kan føre til at studien mister relevant data som i dette tilfellet med en åpen tilnærming vil kunne oppnå.

Det er produsert en intervjuguide for et strukturert intervju. Spørsmålene fra intervjuguiden skal kvalitetssikres ved å gjennomføre et prøveintervju med en trossjef fra en støtteavdeling i BRIGN. Hensikten med dette er å forberede forfatterne av denne oppgaven og å kvalitetssikre at spørsmålene er dekkende for å besvare forskningsspørsmålene. Når

prøveintervjuet er gjennomført vil det vurderes om intervjuguiden er god nok, for deretter å gjøre endringer på denne ved behov.

Neste del er gjennomføring av intervju for å innhente data. Intervjuene baseres på intervjuguiden i den hensikt å forsikre at alle spørsmål blir besvart underveis i intervjuet. Intervjuguiden skal virke som et verktøy og har en kontrollfunksjon å identifisere utdanningsplanleggerne i BRIGN sine meninger og tanker om implementeringsprosessen av GSU1.

Intensjonen er at intervjuene for respondentene skal oppleves som en uformell samtale for å opprettholde flyten i samtalen. En utvidet hensikt med den uformelle samtalen er at respondentene skal føles seg fri til å utdype der vedkommende selv føler det er viktig. Spørsmålene skal så langt det lar seg gjøre stilles i den rekkefølgen de er satt, men oppleves det at spørsmål er blitt besvart tidligere så er det ikke behov for å stille spørsmålet igjen. Samme kan det gjelde hvis respondenten leder samtalen over i et senere spørsmål i intervjuguiden, da skal studentene la respondent snakke seg ferdig.

4.3.5 Fase 5 – Hvordan velge ut enheter

Ved en kvalitativ tilnærming ønsker man å komme innpå respondentene i utvalget, dette er for å finne ut hva de tenker omkring oppgavens tema (Johannessen m.fl. 2010:103). *I kvalitative tilnærminger finnes det ikke et, men flere ulike kriterier. Vi kan si at utvalget i slike metoder er styrt ut ifra hensikten med undersøkelsen, dvs. hva slags informasjon vi ønsker å få.*

(Jacobsen 2015:173). Utvalg av riktige enheter ble identifisert som viktig i denne studien.

Respondentene måtte inneha relevant jobberfaring for å ha forutsetning for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Derfor ble disse spesifikt rekruttert basert på at de hadde den riktige bakgrunnen og dermed kan gi så mye og så presis informasjon som mulig.

Personer med direkte kjennskap til et fenomen, f.eks. ved at de har deltatt i en hendelse, ved at de mottar en spesiell tjeneste, eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe, kaller vi som oftest respondenter (Jacobsen 2015:178). Utvalget i denne studien er respondenter innenfor den militære populasjon i Hæren som har jobbet i støtteavdelingene i BRIGN. Utvalget må kvalitetssikres på den måte at dem innehar god nok faglig kunnskap innenfor GSU1 og erfaring med planlegging og utdanning av vernepliktige mannskaper.

Studien legger følgende inklusjonskriteria for hver respondent i undersøkelsen:

- Fullført Krigsskole og er ansatt som offiser i Hæren.
- Fullført to års tjeneste som troppssjef innenfor en støtteavdeling i BRIGN etter 2010.
- Fullført minimum ett år som nestkommanderende kompani eller kompanisjef i en støtteavdeling i BRIGN etter 2010.
- Fullført minimum ett år i bataljonsstab hvor utdanningsplanlegging av GSU1 var en sentral aktivitet i en støtteavdeling i BRIGN etter 2010.

Inklusjonskriteriene fører til at utvalget i denne studien er relativt homogent. Dette er fordi alle som inkluderes har gjennomført en relativt lik karriere og tjenestevei. Felles for alle er at de har tjenestegjort i stillingene som faller innunder kriteriet etter GSU1 ble publisert i Hæren. Hvis de har gjennomført deler av denne tjenesten før 2010, vil de ha lavere forutsetninger til å gi gode betraktninger omkring fenomenet i denne studien.

Med bakgrunn i disse kriteriene endte forfatterne opp med å intervju seks offiserer fra forskjellige av støtteavdelinger i BRIGN.

4.3.6 Fase 6 – Hvordan analysere kvalitativ data

Når samtlige intervjuer er gjennomført vil forfatterne transkribere disse. Dette fordi det er lettere å jobbe med og analysere dataene når man har disse i skriftlig form.

Neste skritt er å se intervjuene opp mot forskningsspørsmålene. *Det første spørsmålet alle må stille seg etter å ha samlet inn ulike fortellinger, er: «Hvordan skal vi trekke ut noe fornuftig av denne informasjonsmengden?» (Jacobsen 2015:197).* Samtlige respondenters svar og tanker skal kartlegges slik at man har en klar formening om hva den enkelte respondent mener og tenker om spørsmålene som er stilt. Deretter vil respondentene ses opp imot hverandre. Er respondentene enige i eller har samme tanker om et eller flere av spørsmålene trekkes dette fram og presenteres som del av funnene i analysen. Samme gjelder om det er sterke motsetninger hvor en del av respondentene mener noe mens de andre er uenige. Denne delen kan beskrives som: *Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som trekkes fram, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen (Jacobsen 2015:197).*

Videre skal svarene ses opp mot teorien presentert i teorikapittelet. Samsvarer respondentenes oppfatninger av implementasjonsprosessen med deler av eller fullstendige med det som er beskrevet i teorien?

Samtlige forskningsspørsmål skal drøftes og bli forsøkt besvart på bakgrunn av data fra intervjuene med respondentene. Til sammen vil dette danne grunnlag for å kunne gi et svar på problemstillingen som helhet i konklusjonen av oppgaven.

4.4 Metodekritikk

4.4.1 Forforståelse

Alle mennesker møter verden rundt med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi, svært ofte ubevist, bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Denne forforståelsen er helt nødvendig for å forstå virkeligheten (Johannessen m.fl. 2010:38).

I de siste fem årene har forfatterne jobbet i støtteavdelinger i organisasjonen som denne oppgaven studerer. De har gjennomført og utdannet vernepliktige mannskaper innenfor GSU1. Dette betyr at forfatterne har vært direkte involvert i bruken av utdanningsprogrammet oppgaven forsker på implementeringen av.

Alle mennesker møter verden rundt med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi, svært ofte ubevist, bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Denne forforståelsen er helt nødvendig for å forstå virkeligheten (Johannessen m.fl. 2010:38).

Forfatterens bakgrunn fra støtteavdelinger kan medføre at forfatterne har egne meninger og tanker om problemstillingen underveis i forskningen. En potensiell utfordring kan være for forfatterne å klare å holde seg objektive. De må basere sin besvarelse på informasjonen innhentet gjennom datainnsamlingsprosessen, relevant teori om temaet og offisielle dokumenter knyttet til utdanningsprogrammet og implementeringen av det.

4.4.2 Metodevalg

Samfunnsvitenskapene kan aldri håpe på å gi noe annet enn et delvis, tidsbegrenset og i prinsippet falsifiserbart bilde av den menneskelige virkeligheten (Jacobsen 2015:38). Som forsker vil man ikke kunne klare å få med seg hele virkeligheten, den fremstår alt for kompleks. Denne oppgaven har valgt en kvalitativ tilnærming, dette fører til at det er kun et lite utvalg respondenter som danner grunnlaget for analysen. Dette kan føre til at det ikke er mulig å gjøre funnene generaliserbare for hele Hæren, sannsynligvis kun for støtteavdelingene i BRIGN. Dette fordi det ikke er sikkert at utdanningsplanleggerens meninger stemmer med det som andre utdanningsplanlegger utenfor støtteavdelingen mener.

4.4.3 Utvalget

Kritikken som vurderes opp imot utvalget i denne besvarelsen har med antall respondenter å gjøre. Respondentene er utvalgt på bakgrunn av spesifikke kriterier. Disse kriteriene gjør at respondentene er godt kvalifisert til å gi gode og utfyllende svar på forskningsspørsmålene. Når det er sagt finnes det flere andre kvalifiserte personer som også kunne blitt intervjuet innenfor avdelingene oppgaven tar for seg. Disse kan ha ulike meninger om temaet og deres svar kunne ha gitt en annen konklusjon etter dataanalysen.

En annen svakhet i oppgaven er at det kun er intervjuet respondenter som jobbet på bataljonsnivå under implementeringen. Selv om dette gir god informasjon om hvordan implementeringen «traff» avdelingene og ble gjennomført i praksis, gir det ikke innblikk i hvordan denne prosessen var tenkt gjennomført av nivået over. Dette kunne vært løst med å intervju offiserer som jobbet i Brigade og Hærstab i det aktuelle tidsrommet. Det ble derimot konkludert med at det var ønskelig å fokusere på Bataljonsnivået grunnet tid til gjennomføring av oppgaven, samt tilgjengelighet på aktuelle respondenter fra Brigade og Hærstab.

4.4.4 Datainnsamling

Ved å bruke et åpent intervju som metode for datainnsamlingen vil man få mye data som må transkriberes og deretter tolkes. En potensiell utfordring som kan møtes er at det blir for mye data som ikke kan brukes. Et viktig tiltak for å hindre at det oppstår er at den frie samtalen i intervjuet styres når det oppleves at respondenten faller for langt fra tema, men så langt det lar seg gjøre skal ikke respondenten avbrytes.

En annen utfordring er at seks intervjuer vil utgjøre stor mengde data, det kan være en utfordring å analysere all data, for deretter å identifisere alle sammenhengene mellom intervjuene. Et viktig tiltak for å møte denne utfordringen er transkribering av intervjuer.

4.4.5 Kildekritikk

En utfordring forfatterne har møtt er kilder til teoridelen innenfor implementeringsteorier. Det er gjort lite forskning på temaet i nyere tid. Implementeringsdelen av teorikapittelet i oppgaven baserer seg i stor grad på teori hentet fra en forskers bøker og artikler. Det kunne med fordel vært nyttet flere teorier fra andre forfattere og forskere innenfor fagområdet implementering, for å gi bredde og nyanse på teorikapittelet.

5 Presentasjon av datainnsamlingen

Dette kapitlet skal redegjøre for forfatterens tolkning av respondentenes meninger og tanker om oppgavens tema. For å finne relevant data deles respondentenes svar i fem kategorier, disse fem kategoriene skal knytte respondentens betraktninger til forskningsspørsmålene i oppgaven. Forskningsspørsmålene er knyttet til oppgavens faktorer og problemstilling. Dette kapitlet danner grunnlaget for å drøfte respondentens betraktninger opp imot relevant teori.

5.1 Resultater

5.1.1 Implementeringen

For å besvare det første forskningsspørsmålet utdypet respondentene sine betraktninger om hvordan implementeringen av GSU1 i støtteavdelingene ble gjennomført.

5.1.1.1 Respondent 1

Når Respondent 1 begynte å jobbe i avdelingen opplevde vedkommende å måtte arrangere en egen rekrutt hvor det måtte gjøres en egentolkning av GSU1. Respondent 1 beskriver en opplevelse av at det var fritt frem hvordan dette skulle gjennomføres. Respondent 1 nyttet på eget initiativ GSU1 programmet som en løs ledelinje men det var ingen føring om dette fra ledelsen.

Respondent 1 kan ikke huske noen form for planlegging eller gjennomføring av implementering fra avdelingen eller BRIGN i perioden vedkommende jobbet der. Dette førte til at Respondent 1 følte at dette måtte gjøres selv i egen tropp. En av utfordringene Respondent 1 opplevde var at bataljonen hadde gjennomført tre ulike former for rekrutter på tre år mens Respondent 1 jobbet der. Med ulik menes at det ble valgt tre prinsipielt forskjellige handlemåter for hvordan den interne rekruttorganisasjonen var oppbygget.

Respondent 1 opplever at våpenskolen ved noen anledninger har samlet utdanningsplanleggere for å gå igjennom GSU1, men i disse samlingene har fokuset vært på gjennomføringen av selve GSU1. Respondent 1 opplever med andre ord at det ikke har vært noen form for implementering av utdanningsprogrammet.

Respondent 1 påpeker at en utfordring er at det er generalistene, altså offiserene som må gjennomføre hele implementeringen. Kjernen i utfordringen er at spesialkompetanse ikke blir nytt til implementering, denne kompetansen nyttes til gjennomføring av GSU1.

Respondent 1 opplevde at avdelingen vedkommende jobbet for ga et inntrykk av at de forventet Respondent 1 skulle kunne GSU1 når vedkommende kom til avdelingen fra Krigsskolen, noe Respondent 1 påpeker ikke er en del av pensum eller opplæringen på Krigsskolen.

5.1.1.2 Respondent 2

Siden Respondent 2 startet i sin avdeling kan vedkommende ikke huske at BRIGN har gjennomført noen form for implementering av GSU1. Respondent 2 opplevde å få eposter med fagplaner sendt fra våpenskolen om hva GSU1 var og hvordan dette skulle gjennomføres. I ettertid kan vedkommende ikke huske at noen fra BRIGN har jobbet med avdelingen vedrørende implementeringen.

Respondent 2 opplevde, som troppssjef, ingen styring på implementeringen av GSU1. Når vedkommende selv jobbet i bataljonens stab skjønte Respondent 2 hvorfor. Avdelingen manglet nok personell i staben til å kunne følge opp GSU1. Vedkommende opplevde at avdelingen var overbelastet med arbeidsoppgaver.

Respondent 2 husker når revideringen i 2015 av GSU1 ble gjennomført, og påpeker at bataljonsstaben ikke hadde nok arbeidskraft til å gjennomføre en implementering. Denne mangelen på arbeidskraft opplevdes å være grunnet at avdelingen mottok for mange oppdrag fra BRIGN som ledet fokus vekk fra implementering av GSU1. Respondent 2 opplevde også at det var opp til de ulike kompaniene i bataljonene å avgjøre hvordan GSU1 skulle implementeres.

En hovedutfordring som påpekes er at det ikke er samsvar mellom avdelingens fagplan og GSU1. Respondent 2 forklarer at det er mange ulike fagtropper som har hver sine spesialfelt. Disse krever ulik utdanning innenfor stridsteknikk for å oppnå målene i sine fagplaner. Fagplanen fremstår som styrende for avdelingen, dette fordi avdelingen skal kunne løses sitt kjerneoppdrag som en støtteavdeling i BRIGN.

Respondent 2 opplevde en utfordring med varierende rammer mellom utdanningsårene, som gjorde det vanskelig å gjennomføre GSU1 likt gjennom flere år. Med varierende rammer mener Respondent 2 at det ikke er samsvar mellom mål og middel. Dette merkes spesielt innenfor ammunisjon, tilgjengelig personell og øvingsmidler til å gjennomføre GSU1.

5.1.1.3 Respondent 3

Respondent 3 opplevde manglende informasjon omkring viktigheten av GSU1.

Vedkommende måtte som troppssjef, nestkommanderende-kompani og kompanisjef selv lese seg opp på GSU1 for deretter lage en plan for hvordan dette skulle implementeres i eget kompani. Vedkommende opplevde, som ny utdanningsoffiser i sin avdeling, at det ikke var noen plan på implementering. Respondent 3 opplevde også at utdanningsprogrammet var sendt helt ned til bruker uten noen planlegging av nivåene over.

Når Respondent 3 jobbet som utdanningsoffiser opplevde vedkommende et behov for å strukturere programmet med ulike milepæler for hvilken utdanning som skulle prioriteres. Behovet for struktur opplevde vedkommende fordi det var fri flyt på hvilke deler av GSU1 som ble gjennomført i de ulike kompaniene. Når milepælene ble innført i avdelingen vurderte Respondent 3 dette som et forsøk på implementering.

Struktureringen av utdanningsprogrammet måtte tilpasses fordi avdelingen ikke hadde tilstrekkelig tid til å gjennomføre hele programmet. Derfor mener Respondent 3 at implementeringen er mislykket selv om det er gjort lokale forsøk på bataljonsnivå.

5.1.1.4 Respondent 4

Respondent 4 opplevde at fra programmet ble publisert har det vært en forventning om at alle avdelinger skal gjennomføre GSU1. Det påpekes at en publisering ikke kan anses som en implementering. Vedkommende mener at GSU1 er et godt utdanningsprogram, dessverre opplever Respondent 4 at avdelingen og BRIGN har mislykkes i å implementere programmet.

Når Respondent 4 begynte å jobbe i sin avdeling opplevde vedkommende ingen opplæring på hvordan GSU1 skulle gjennomføres. Vedkommende opplevde heller ikke at det ble kontrollert hvordan soldatutdanningen ble gjennomført. Respondent 4 mener at GSU1 ikke har blitt implementert i BRIGN. Respondent 4 påpeker at programmet kun er publisert og at det er gitt ordre om å gjennomføre det.

Respondent 4 påpeker at egen avdeling det siste har året har laget en intern plan for implementering av GSU1 i egen avdeling. De ulike kompaniene har fått ordre om hvilken utdanning som skal prioriteres og være gjennomført til hvilken tid. Dette oppleves å være bra, fordi dette tilpassede programmet tar høyde for støtteavdelingens fagutdanning. En utfordring er at avdelingen måtte fjerne deler av GSU1 for å kunne komme i mål med denne

fagutdanningen. Respondent 4 opplever at avdelingen nå jobber med en implementering selv om ingen nytter begrepet i avdelingen.

5.1.1.5 Respondent 5

Respondent 5 opplever at implementering kan være et betent tema i avdelingen sin.

Respondent 5 mener Forsvaret generelt er for dårlige til implementering. Respondent 5 tror at personell i sin avdeling er omstillingstrøtte fordi det oppleves mange omstillingsprosesser som pågår samtidig.

Respondent 5 har jobbet som troppssjef og planoffiser i bataljonsstab og kan ikke huske at det har vært personell fra BRIGN som har jobbet med implementering i avdelingen.

Vedkommende påpeker at når revideringen kom var Respondent 5 troppssjef i en spesialtropp og ble ikke informert om nytt utdanningsprogram før det var gått et år siden det skulle vært implementert i avdelingen.

Respondent 5 tror ikke det er innført noen overordnet plan for implementering med konkrete tiltak fra BRIGN eller sin egen avdeling. Det vedkommende husker er en skriftlig ordre som ble sendt fra BRIGN om iverksettelse av GSU1 etter revideringen i 2015.

5.1.1.6 Respondent 6

Respondent 6 stiller spørsmål om GSU1 er blitt implementert i det heletatt, eventuelt på hvilket nivå er denne implementeringen ble gjennomført på. Vedkommende beskriver implementeringen som mangelfull grunnet liten tid og forståelse for programmet. Respondent 6 påpeker at GSU1 er et meget godt program, fordi det er detaljert og enkelt å planlegge etter. Det som skaper utfordringer er rammene i egen avdeling for å gjennomføre i tråd med intensjonen til GSU1.

Respondent 6 opplever en manglende styring på hva som forventes av GSU1. Dette fordi avdelingens fagperiode og støtteoppdrag i rammen av BRIGN krever mye tid. Det gjør at det ikke er nok tid igjen til å gjennomføre GSU1 i henhold til programmet.

Når Respondent 6 var ny i avdelingen var vedkommende ansvarlig for utdanning av vernepliktige mannskaper. I denne perioden opplever Respondent 6 at vedkommende kunne utdanne soldatene slik vedkommende selv ønsket fordi det ikke var noen plan på hvordan soldatene skulle utdannes. Denne planen og implementeringen måtte vedkommende selv lage i egen tropp.

Respondent 6 opplever at den eneste formen for plan på utdanning var avdelingens egen fagperiode. Denne opplevdes å ha overordnet prioritet i avdelingen. Vedkommende opplevde en utfordring med finne ut om avdelingen ville prioritere utdanning innenfor GSU1.

5.1.2 Tidshorisonten

For å besvare forskningsspørsmål to utdypet respondentene sine betraktninger om hva som var tidshorisonten på implementeringsprosessen fra GSU1 ble utgitt til den skulle være satt i praksis.

5.1.2.1 Respondent 1

Fra Respondent 1 begynte i avdelingen opplevde vedkommende å måtte bruke ett helt år på å skjønne GSU1 programmet, dette var fordi vedkommende manglet kjennskap til og opplæring i programmet. Respondent 1 beskriver å møte på ny jobb etter sommerferie hvor vedkommende har mottatt en epost i sommerferien om utdanningen som skal begynne en uke etter oppstart. Respondent 1 beskriver en opplevelse av at det var forventet at GSU1 skulle beherskes når man kom fra Krigsskolen.

Respondent 1 har ingen formening om hvor lang tid avdelingen nyttet på implementeringen, men mener at den overordnet fortsatt pågår siden avdelingen fortsatt gjennomfører ulike handlemåter innenfor GSU1 fra år til år.

5.1.2.2 Respondent 2

Respondent 2 opplever at mye måtte tas på sparket ved innføringen, med dette menes når revideringen i 2015 ble publisert. Dette måtte gjøres grunnet at staben i avdelingen vedkommende jobber i ikke hadde arbeidskraft til å gjennomføre en implementering. Utdanningen av soldatene på GSU1 ble umiddelbart iverksatt slik som Respondent 2 selv valgte å tilpasse programmet.

5.1.2.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver at GSU1 var gitt ut når vedkommende kom til avdelingen, men avdelingen hadde enda ikke tatt det i bruk.

Respondent 3 beskriver at implementeringen var mislykket selv om programmet er bra. Vedkommende ble etter fem år i avdelingen utdanningsplanlegger på bataljonstabsnivå. Dette var i tidsområdet rundt revideringen i 2015. Det var først i denne tiden avdelingen begynte å systematisere gjennomføring av GSU1 i et milepælsprogram, fire år etter programmet ble introdusert for første gang.

5.1.2.4 Respondent 4

Respondent 4 var troppssjef når revideringen ble publisert. Han husker at avdelingen fikk ordre fra egen stab om å iverksette GSU1 umiddelbart etter sommerferien. En utfordring som da oppstod var at neste utdanningshalvår allerede var planlagt av kompaniet. Dette resulterte i flere interne endringer for å kunne forsøke å utdanne innenfor GSU1. Respondent 4 opplever at årsaken for at det ble gjennomført slik var at systemet gikk tregt og at det ble satt inn personell i stabstillingene, noe som gjorde at informasjonen ikke kom til riktig tid.

Respondent 4 påpeker at selv om GSU1 etter revidering ble publisert i 2015, så har avdelingen enda ikke lyktes med å få utdanningen til å fungere på en optimal måte. Vedkommende mener at implementeringen fortsatt på pågår.

5.1.2.5 Respondent 5

Respondent 5 beskriver å ikke ha blitt gitt noen tidsramme for implementeringen av GSU1. Respondent 5 opplevde at det var mer opp til vedkommende selv som utdanningsplanlegger på kompaninivå å implementere programmet.

5.1.2.6 Respondent 6

Respondent 6 beskriver at vedkommende aldri har fått tidsplan for implementering fra egen bataljon eller BRIGN. Respondent 6 beskriver at det tok to år før vedkommende selv fant ut av hvordan GSU1 skulle gjennomføres på en god måte.

Respondent 6 lærte dette ved å prøve og feile innenfor utdanning av soldater. Dette gjennom å tilpasse utdanningsprogrammet til fagplanen og oppdukkende støtteoppdrag fra BRIGN.

5.1.3 Oppfølgingstiltak

For å besvare forskningsspørsmål tre utdypet respondentene sine betraktninger om hvilke konkrete oppfølgingstiltak ble iverksatt av nivået over for å følge opp implementeringen av GSU1 i BRIGN sine støtteavdelinger.

5.1.3.1 Respondent 1

Respondent 1 sitt forhold til oppfølgingstiltak fra BRIGN er en utdanningsrapport som sendes hvert halvår til BRIGN. Denne utdanningsrapporten beskriver avdelingens utdanningsnivå. I samme rapporten beskrives det hvilken utdanning som ikke er fullført. Respondent 1 sin oppfatning er at det er denne rapporten som danner BRIGN sin kontroll av GSU1.

Respondent 1 beskriver at våpenskolen ved et par anledninger har møtt i garnisonen for å få tilbakemeldinger på GSU1 fra utdanningsplanleggere. Her ble endringer og justeringer på

programmet diskutert. Vedkommende kan ikke huske at utdanningsplanleggere på BRIGN nivå deltok. Selv om våpenskolen tidvis er tilstede, opplever vedkommende å måtte tolke mye selv. Denne egentolkningen mener Respondent 1 skaper forskjeller i gjennomføringen av GSU1 mellom støtteavdelingene.

Innenfor egen avdeling er Respondent 1 glad for å få frie tøylar innenfor utdanningen slik at man kan vokse og utvikle seg selv, men er skeptisk til at det ikke blir gjennomført noen form for kontroll bortsett fra utdanningsrapporten. Dette med tanke på hvilken kontroll BRIGN da har med kun dette oppfølgingstiltaket.

5.1.3.2 Respondent 2

Respondent 2 kan ikke huske at det på noe tidspunkt har kommet noen fra BRIGN for å kontrollere eller å støtte med utdanningsplanlegging eller implementering av GSU1.

Respondent 2 henviser til en utdanningsrapport som sendes til BRIGN en gang i året, vedkommende har aldri opplevd å få noen kommentarer på rapporten som er sendt til BRIGN. I tillegg til utdanningsrapporten skulle vedkommende rapportere fremdrift på GSU1 ved et elektronisk skjema som beskriver hvor mange GSU1 leksjoner som er utført. Respondent 2 har heller ikke mottatt noen tilbakemelding på resultatene av dette skjemaet.

5.1.3.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver å måtte rapportere hver måned på gjennomført GSU1 på et elektronisk skjema som ble sendte til BRIGN. Dette skjemaet beskriver avdelingens nå-tilstand på gjennomført GSU1, i form av at leksjoner som er merket av i dette skjemaet.

Et annet kontrolltiltak er utdanningsrapporten som sendes hvert halvår, denne rapporten beskriver avdelingens utdanningsstatus og hvilke avvik som foreligger. Respondent 3 beskriver at på rapporter over flere år var det kun 10-25 prosent som hadde fullført GSU1. Vedkommende opplevde aldri å bli stilt spørsmål om hvorfor kun 10-25 prosent hadde fullført GSU1. Dette resulterte at Respondent 3 opplevde at rapporten kun ble en formalitet og ikke et verktøy for å finne ut hva som er utfordringene til avdelingen. Vedkommende opplever å bruke mye tid på en rapport som oppleves å ikke ha noen nytteverdi.

5.1.3.4 Respondent 4

Respondent 4 beskriver at ingen rapporterte på GSU1 de første årene vedkommende jobbet i avdelingen, men at dette ble innført etterhvert. Årsaken var at avdelingen manglet

utdanningsplanlegger på kompaninivå, dette var på samme tid som bataljonsstaben også manglet personell til utdanningsplanlegging.

Respondent 4 beskriver at vedkommende fikk ordre om å rapportere på et elektrisk skjema på hvilken GSU1 som var gjennomført, i tillegg måtte vedkommende hvert halvår levere en utdanningsrapport på fullført utdanning og en årsaksforklaring på det som ikke er fullført av GSU1.

Respondent 4 kan ikke huske å noen gang ha blitt kontrollert av BRIGN eller egen bataljon i sin utdanningsplanlegging. Respondenten 4 mener utdanningsrapporten fungerer som en kontrollfunksjon, men når ikke BRIGN eller bataljonen følger opp denne mister den litt av sin funksjon.

5.1.3.5 Respondent 5

Respondent 5 opplever å rapportere ukentlig på et elektronisk GSU1 registrerings ark som fører tilsyn på hva som er gjennomført. I tillegg til dette leveres en utdanningsrapport hvert halvår som beskriver avdelingens utdanningsstatus. Respondent 5 opplever rapporten og registreringsskjemaet som tiltak for å kontrollere og implementere GSU1. Respondent 5 opplever at BRIGN og egen bataljon mislykkes med denne rapporteringen grunnet at det ikke er nok tid for bataljonsstaben til å følge opp rapporteringene fra kompaniene. Det påpekes at dette også vil påvirke BRIGN sin kontroll av implementering og utdanning av GSU1.

Respondent 5 beskriver at det har møtt personell fra BRIGN til avdelingen for å støtte med utdanningsplanlegging innenfor GSU1, dette har skjedd en gang hvert halvår. BRIGN er i disse møtene interessert i følge opp utdanningsplanleggingen og rapporteringen fra avdelingen.

5.1.3.6 Respondent 6

Respondent 6 har fått føring om å rapportere GSU1 i et elektronisk skjema som skal vise avdelingens nå-status på utdanning. I tillegg til denne registreringen skriver vedkommende hvert halvår utdanningsrapport som sendes til BRIGN. Denne rapporten beskriver hva som er oppnådd i løpet av året og hva som ikke ble fullført.

Vedkommende beskriver å ikke ha opplevd at noen har kommet fysisk for å kontrollere utdanningen som gjennomføres i avdelingen verken fra bataljon eller BRIGN nivå. Den eneste formen for opplevd kontroll av utdanning beskriver Respondent 6 å være utdanningsrapporten som sendes hvert halvår. Vedkommende beskriver at dette kun vil være

en digital kontroll av hva som er gjort, da ingen faktisk sjekker hvordan avdelingen utdanner mannskapene.

5.1.4 Tilpasninger

For å besvare forskningsspørsmål fire utdypet respondentene sine betraktninger om det er gjort interne tilpasninger av GSU1 hos egen avdeling, som har resultert i ulik måloppnåelse mellom avdelingene?

5.1.4.1 Respondent 1

Respondent 1 beskriver at det er gjort flere lokale tilpasninger på GSU1 helt ned på troppsnivå. Vedkommende påpeker at det er troppssjefene som har ansvaret for utdanning av vernepliktige mannskaper i bataljonen. Respondent 1 mener at GSU1 må tilpasses for å kunne gjennomføre fagutdanningen som kreves. Fagutdanning kreves for at avdelingen skal kunne løse sitt hovedoppdrag til BRIGN.

Respondent 1 beskriver at avdelingen aldri gjennomfører GSU1 i sin helhet, men at avdelingen oppnår omentrent 75 prosent fullført GSU1. Det påpekes at de må velge bort utdanning. En gjenganger av utdanning som da nedprioriteres er sambandsutdanning. Det beskrives at fagutdanningen varer mellom tre til åtte uker avhengig av tjenestestilling, denne utdanningen skaper en tidsklemme. I tillegg til fagutdanningen dukker det hvert år opp flere andre oppdrag fra BRIGN som korter ned tiden for å utdanne soldater innenfor GSU1.

Respondent 1 tror at andre avdelinger også kun gjennomfører deler av GSU1. Vedkommende beskriver at en annen støtteavdeling har en helt annen tilnærming til GSU1. Dette beskrives med hvilken tilnærming denne andre avdelingen gjør i rekruttperioden. Respondent 1 sin avdeling følger GSU1 slavisk med hvor mange døgn rekruttene skal sove i felt, mens den andre avdelingen sender soldatene i felt hver mulighet som oppstår for å bygge robuste soldater.

5.1.4.2 Respondent 2

Respondent 2 beskriver å måtte tilpasse GSU1 mellom hver kontingent med soldater. Tilpasningene som gjøres styres av hvilke ressurser som er tilgjengelige. Ressurser omhandler ammunisjon, øvingsmidler og reise- og transportmidler. Når Respondent 2 var troppssjef manglet troppen en fagplan. Dette resulterte i at vedkommende måtte danne en egen fagplan og sette denne sammen med deler av GSU1. Respondent 2 opplevde stor frihet og måtte ta beslutninger om tilpasninger som sjef.

En annen årsak til at avdelingen må tilpasse hva i GSU1 som gjennomføres er BRIGN sin øvingsaktivitet. Denne tilpasningen må gjøres hvert år når avdelingen ser hvor mye tid som er tilgjengelig for å bli klar til øvelsen. En del av utdanningen for å bli klar er å gjennomføre GSU1, men fagutdanningen er styrende for all aktivitet som skal gjennomføres.

En tredje årsak for å måtte lokalt tilpasse GSU1 er flere opplevde skråkryssere som kommer fra BRIGN. Dette kan være flere typer støtteoppdrag som ikke handler om soldatutdanning. Dette medfører at de må tilpasse sin utdanningsplan, som igjen medfører at noe av GSU1 prioriteres vekk. Respondent 2 opplever at kompaniene har lengre planhorisont enn bataljonen, og at egen bataljon har lengre planhorisont enn BRIGN.

Respondent 2 har en formening om at andre støtteavdelinger også tilpasser GSU1, dette basert på dialoger med kolleger som vedkommende studerte sammen med på Krigsskolen.

Respondent 2 påpeker at det er fagutdanningen som er styrende for all aktivitet som skal gjennomføres i bataljonen.

5.1.4.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver at vedkommende opplevde at rammene underveis i utdanningsåret endret seg. Dette er grunnet oppdukkende oppdrag gitt fra BRIGN som krevde tid i utdanningsåret. Respondent 3 beskriver at tiden man gjennomfører en GSU1 rekruttperioden på varierer hvert år. Normalt skal en slik periode være sju uker, men Respondent 3 har opplevd sju, fem og tre ukers rekruttperioder. Dette fører til at man må tilpasse GSU1 for å kunne gjennomføre en fagutdanning i avdelingen.

En utfordring for avdelingen Respondent 3 jobber i er at fagutdanningsperioden er lang, denne perioden strekker seg fra sju til tolv uker avhengig av hvilken tjenestilling den enkelte soldaten skal utdannes til.

Respondent 3 tror at alle kompaniene i bataljonene har en egen tilnærming til hvordan GSU1 gjennomføres, dette er fordi bataljonen har mange ulike spesialtropper som på forskjellige måter må tilpasse sin GSU1 i forhold til fagutdanningen.

Respondent 3 beskriver at det har vært lite fokus fra Bataljonen på gjennomføringen av GSU1, fordi avdelingen ikke har noen utdanningsseksjon i bataljonsstaben. Dette medfører at det blir mye opp til hvert kompani hvordan GSU1 skal gjennomføres. Vedkommende beskriver at bataljonen mangler forutsetninger for å lykkes når avdelingen ikke har noen utdanningsplanlegger som kan planlegge og følge opp utdanningen i bataljonen.

5.1.4.4 Respondent 4

Respondent 4 sier at de følger rekruttplanen for GSU1 i tråd med intensjonen i reglementet, men når fagutdanningen begynner så må avdelingen tilpasse GSU1 for å kunne utdanne fagsoldatene til sine tjenestestillinger. Gjenstående tid når fagutdanning er fullført går til å vedlikeholde fagkompetanse, å løse oppdrag i rammen av BRIGN og å gjennomføre GSU1 utdanning.

Selv om Respondent 4 beskriver at avdelingen nå følger GSU1-rekrutt slavisk, så har vedkommende opplevet å gjennomføre rekrutt som varer både tre, fem og sju uker. I en rekrutt som varer bare tre uker mister man fire uker med utdanning i henhold til slik den skal gjennomføres i GSU1.

Respondent 4 beskriver at all GSU1 som gjennomføres etter rekrutten er GSU1 som er formålstjenlig for avdelingen, dette betyr at mye velges bort. Eksempelvis kan dette være nærkampundervisning eller strid i bebygd område, for en annen tropp kan det være mer hensiktsmessig å fjerne eksempelvis sambandsutdanningen.

5.1.4.5 Respondent 5

Respondent 5 opplever at hver troppssjef har tilpasset GSU1 for å kunne fullføre avdelingens fagutdanning, dette medfører at hvert kompani gjennomfører GSU1 ulikt. Respondent 5 beskriver også at avdelingens utdanningsseksjon beskriver hva som må gjennomføres, resten er opp til troppene selv å finne ut når det skal gjennomføres.

Respondent 5 beskriver at det er flere årsaker for at avdelingen må tilpasse utdanningen. Den ene årsaken er at avdelingen har innrykk med vernepliktige mannskaper hver høst og vinter. Dette medfører at det gjennomføres to utdanningsløp parallelt. En annen faktor som påvirker er oppdukkende støtteoppdrag fra BRIGN som avdelingen må støtte med. Den tredje faktoren er avdelingens fagutdanning som krever mye tid. Når disse faktorene er tildelt tid, ser avdelingen hvor mye tid som gjenstår til å gjennomføre all GSU1 som gjenstår etter rekrutten. Respondent 5 er usikker på om GSU1 gjøres likt mellom støtteavdelingen i BRIGN, men vedkommende vet at det er en svært ulik gjennomføring av GSU1 mellom sin avdeling og manøveravdelingene når det gjelder tilnærming til GSU1.

5.1.4.6 Respondent 6

Respondent 6 beskriver at rekruttperioden det siste året har blitt gjennomført likt, men at GSU1 som gjennomføres etter rekrutten er opp til hvert kompani hvordan den skal gjennomføres og hva som velges vekk.

Respondent 6 beskriver at det er minimalt med GSU1 avdelingen får gjennomført i fagutdanningsperioden som går mellom sju til tolv uker avhengig av tjenestestilling. GSU1 gjennomføres de få gangene det er ledig tid. Respondent 6 opplever at soldatenes ferdigheter tar et steg tilbake i fagutdanningsperioden siden de ikke får gjennomført GSU1 i denne perioden.

Respondent 6 påpeker at fagutdanning, støtte oppdrag til BRIGN og øvelsesaktivitet setter en bremse på hvor mye GSU1 som kan gjennomføres. Avdelingen ser hvor mye tid som er tilgjengelig etter alt som avdelingen obligatorisk må delta på er fullført. Når det er identifisert ledig tid, så planlegges det GSU1. Det vedlikeholdes også fagkunnskaper og gjennomføres vedlikehold på gammelt materiell som også krever mye tid.

Respondent 6 beskriver at de bevisst har valgt vekk faget «strid i bebygd område». Dette fordi det ikke er noe fokus på å få det gjennomført. Noen ganger må også avdeling kutte deler av skytingen grunnet mangel på ammunisjon og tildelte skytebaner. Et annet fag som kuttet mye på er faget fysisk trening. Vedkommende beskriver at det er liten eller ingen tid til å ta igjen utdanning som enkelte soldater ikke får deltatt på når den gjennomføres.

Respondent 6 opplever at flere støtteavdelinger praktiserer GSU1 ulikt. Dette oppstår fordi det for lite ledig tid til å gjennomføre utdanningen. Vedkommende beskriver at hvilke deler av GSU1 som gjennomføres avhenger av hver bataljonssjef eller kompanisjef sitt fokus på hva som er viktig innenfor GSU1.

Respondent 6 beskriver at det er omentrent ingen i kompaniet som gjennomfører hele GSU1 i løpet av ett år. Dette er fordi det ikke er tid til å ta igjen det som enkelte mister grunnet fravær, andre ganger kan det være at værforholdene hindrer utdanning. Vedkommende beskriver at fagutdanningen er den viktigste utdanningen, denne utdanningen er for Respondent 6 viktigere enn GSU1.

5.1.5 Kompetanse

For å besvare forskningsspørsmål fem utdypet respondentene sine betraktninger om hvorvidt avdelingene hadde nødvendig kompetanse for å gjennomføre en implementering av GSU1?

5.1.5.1 Respondent 1

Det tolkes at Respondent 1 ikke hadde noen formening om avdelingen hadde nok intern kompetanse til å gjennomføre en implementering av GSU1.

5.1.5.2 Respondent 2

Respondent 2 beskriver at avdelingen har god kompetanse til å selv implementere GSU1.

Utfordringen i avdelingen beskrives å være manglende arbeidskraft i bataljonsstab.

Respondent 2 presiserer at det ikke ville vært vanskelig å implementere GSU1, det måtte bare prioriteres personell til å lage en plan for implementering og deretter gjennomføre planen.

Utfordringen som beskrives er at bataljonsledelsen har for mange oppgaver å løse, mange av disse beskrives å bli trykket ned fra BRIGN.

Respondent 2 beskriver at hvis avdelingen skal lykkes må bataljonsstaben først få ressurser for å kunne gjennomføre implementeringen, med ressurser menes nok fristilt personell til gjennomføring. Et annet suksesskriterium er å plukke ut de beste innen gjennomføring av soldatutdanning fra hvert kompani til å støtte med selve implementeringsprosessen.

5.1.5.3 Respondent 3

Respondent 3 beskriver at avdelingen i flere år har manglet utdanningsoffiserer i bataljonsstaben. Det presiseres av vedkommende at det ikke har vært nok personell tilgjengelig for å prioritere stillingen som utdanningsplanlegger.

Respondent 3 opplever at avdelingen har dårlige forutsetninger for å lykkes med god implementering. Vedkommende tror at avdelingen ikke evner å implementere GSU1 grunnet mangel på en utdanningsplanlegger i bataljonsstaben. Det påpekes av respondent 3 at vedkommende ikke tror avdelingen har kapasitet til å følge opp kompanienes gjennomføring av GSU1 når stillingen som utdanningsplanlegger ikke er besatt.

Respondent 3 mener at våpenskolen i større grad burde vært tilstede under implementeringen for å følge opp de forskjellige avdelingene i Hæren.

5.1.5.4 Respondent 4

Respondent 4 føler at kompetansen på GSU1 er for lav i bataljonsledelsen vedkommende jobber for. Følelsen baserer seg på dialoger vedkommende har hatt med andre ansatte i egen bataljonsledelse.

Respondent 4 mener at både BRIGN og bataljonen har nok kompetanse for å gjennomføre en implementeringsprosess. Vedkommende opplever derimot at egen avdeling ikke får til å implementere GSU1 fordi avdelingen ikke har satt seg godt nok inn i utdanningsprogrammet. Respondent 4 beskriver at dette kan skyldes flere ting. En av årsakene er at vedkommende opplever at egen bataljonsstab er overarbeidet med pålagte oppgaver fra egen bataljon og

BRIGN. Dette medfører at det ikke blir tilstrekkelig med tid for å gjennomføre implementering på en god måte.

5.1.5.5 Respondent 5

Respondent 5 opplever at implementeringen som ble utført etter GSU1 ble revidert i 2015 var dårlig. Årsaken er at vedkommende opplever at BRIGN gjennomfører implementeringen ved å sende ut elektroniske rapporteringsskjema som pålegger avdelingene å registrere hvor mye GSU1 som er gjennomført. Disse skjemaene oppleves å bli videresendt gjennom nivåene i organisasjonen, fordi avdelingene ikke har tid til å følge dette opp på en god måte.

Respondent 5 opplever at bataljonen har kompetanse til en implementering, men at avdelingen ikke klarer å finne tid til å gjennomføre en implementeringsprosess av GSU1. Vedkommende tror at BRIGN har lav kompetanse til å kunne gjennomføre denne implementeringen, dette på bakgrunn av at vedkommende opplever at implementering ikke er gjennomført.

5.1.5.6 Respondent 6

Respondent 6 beskriver at egen avdeling har kompetanse til å implementere GSU1, dette både innenfor faget GSU1 og kompetanse til å gjennomføre en implementeringsprosess. Vedkommende beskriver at bataljonsledelsen har valgt å ikke prioritere dette, det beskrives at avdelingen mangler tid til å gjennomføre en implementeringsprosess. Det beskrives av vedkommende at tidsmangel er hovedårsaken for at avdelingen bare har iverksatt GSU1 i stedet for å utføre en god implementering av utdanningsprogrammet.

6 Analyse

Dette kapitelets intensjon er å binde sammen oppgavens tidligere kapitler. Dette gjøres ved å drøfte resultatene fra datainnsamlingen med teorien og den empiriske konteksten. Det vil beskrives en delkonklusjon fra hvert delkapittel. Disse vil avslutningsvis oppsummeres for å danne et grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling.

6.1 Drøfting

6.1.1 Hvordan ble implementeringen av GSU1 i støtteavdelingene gjennomført?

En fellesnevner for alle respondenter er at de ikke opplever at det har vært noen overordnet plan for implementeringen av GSU1. Dette beskrives ved at de ikke har kjennskap til noen plan for implementering av utdanningsprogrammet på BRIGN- og bataljonsnivå. Det tolkes

til at samtlige mener at programmet kun ble publisert med en forventning om at GSU1 umiddelbart skulle iverksettes i Hæren uten noen tid avsatt til en implementeringsprosess. Flere respondenter beskriver at de har opplevd en manglende implementering av GSU1.

Basert på forfatterens tolkning av data fra respondentene så kan det antas at programmet er blitt implementert av de ulike kompaniene og i noen tilfeller tropper hos de ulike støtteavdelingene i BRIGN. Det kan se ut som basert på respondentenes svar at det ikke er gjennomført noen implementeringsprosess av utdanningsprogrammet på BRIGN- eller bataljonsnivå.

Et resultat av at alle støtteavdelinger har en egen implementeringsprosess og mangelen på en overordnet plan for implementering, så har dette resultert i en ulik gjennomføring mellom og internt i de ulike støtteavdelingen i BRIGN. Dette tolkes til å være i motsetning til intensjonen med GSU1. Intensjonen med GSU1 beskrives i Hærens utdanningsplan slik: *Generelt for alle soldater i Hæren skal være at de får den samme grunnleggende opplæringen i universelle soldatferdigheter- som sanitet, stridsteknikk, kulturforståelse, etikk og moral* (HUT – Vedlegg C, undervedlegg 1 2012:3). Det kan være at støtteavdelingens ulike tilnærminger til GSU1 kan føre til at utdanningen ikke blir koordinert mellom BRIGN og de ulike støtteavdelinger. Manglende koordinering og planlegging av implementering kan resultere i ulik gjennomføring hos BRIGN sine underenheter som igjen resulterer i at de ulike avdelingene ikke oppnår samme nivå innenfor grunnleggende soldatferdigheter.

Hvis man ser respondentenes svar om en manglende opplevelse av en plan for implementering, opp mot teorier om endringsmotstand og organisasjonskultur, kan det være noen sammenhenger mellom respondentenes opplevelser og organisasjonsteorien. I vår tolkning av Kirkhaug (2017:163) som er at ledelsen må være sterk og klar med egne undergitte i endringsprosesser, med en tydelig beskrivelse av ønsket retning og slutttilstand. Forfatterens tolkning tilsier at respondentene ikke har mottatt en type informasjon som er tydelig og styrende for å kunne implementere utdanningsprogrammet på en god måte.

En respondent beskriver at det ofte gjennomføres endringsprosesser i egen avdeling, at ansatte generelt er omstillingstrøtte. Flere respondenter beskriver at fagutdanningen er viktigere enn GSU1. En respondent beskriver at utdanningsspesialistene ikke ble involvert med implementeringsprosessen. Dette kan samlet sett tolkes til at det kan ha vært en grad av endringsmotstand i organisasjonen.

Jacobsen og Thorsvik (2016:391-392) beskriver at endringsmotstand kan oppstå når avdelinger skal iverksette nye praksiser. For støtteavdelingene kan denne motstanden oppstå når de tvinges til å stoppe tidligere utdanningsprogrammer. Dette gjør at disse avdelingene går vekk fra soldatutdanning som er tilpasset til egen fagutdanning, altså fra det kjente til noe nytt og ukjent.

Flere respondenter beskriver at avdelingenes egen fagutdanning har høyere prioritet enn GSU1. Martinsen (2016:222) beskriver at endringsmotstand fra organisasjonens medlemmer kan være at de ikke har tillit til ny praksis og at den oppleves unødvendig. Før GSU1 utdannet støtteavdelingene vernepliktige med programmer som var tilpasset behovene i fagutdanningen. GSU1 er for stort til at dette er mulig, derfor er deler av programmet prioritert vekk for å gi plass til fagutdanningen.

For å kunne forstå fullt hvordan endringsmotstand kan oppstå hos støtteavdelingen er det viktig å ha kjennskap til organisasjonskulturen. BRIGN er den største avdelingen i Hæren og har utdannet vernepliktige mannskaper gjennom lang tid. Det kan bety at avdelingsfølelsen som Hærstaben (1974:31) og profesjonsidentiteten (FFOD 2007:157-161) som Hæren ønsker å bygge har skapt en sterk tro på at den tidligere grunnleggende soldatutdanningen var ideell for å forberede soldatene til krigens krav. Når det blir publisert ett nytt program og det gamle opphører, vil dette kunne føre til endringsmotstand. Dette grunnet at det er sterke drivkrefter fra de ulike kompanier og tropper som tilsier at det ikke er behov for endring.

Det vurderes at det er utført en implementering av GSU1, men at denne implementeringen er utført på lavere nivåer i BRIGN. Med lavere nivåer menes det på kompani og troppsnivå. Det kan oppleves som at BRIGN og de ulike bataljonsledelsene i støtteavdelingen ikke har prioritert en fullstendig implementeringsprosess av GSU1.

Det kan være flere bakenforliggende årsaker for at støtteavdelingene ikke får implementert GSU1 på en måte som innfrir intensjonen om en lik utdanning i Hæren. En av disse årsakene er at bataljonsledelsene har for mange arbeidsoppgaver til å kunne følge opp GSU1 på en måte som er i tråd med intensjonen til programmet. En annen årsak kan være en endringsmotstand som har bygget seg opp grunnet manglende involvering fra BRIGN og bataljonsledelsene på implementeringen av programmet.

6.1.2 Hva var tidshorizonten på implementeringsprosessen fra GSU1 ble utgitt til den skulle være satt i praksis?

Det ble identifisert at samtlige respondenter ikke har kjennskap til noen tidslinje for implementeringen. Samtlige beskriver at de ikke kjenner til eller noen gang har hørt om noen plan for implementering av GSU1.

Det ble det identifisert at to av respondentene sine avdelinger ikke startet å gjennomføre GSU1 før i 2015, selv om programmet skulle vært tatt i bruk fra 2010. Øvrige respondenter startet innføringen av GSU1 i 2010. Hvis to av de fem støtteavdelingen ikke innførte GSU1 før i 2015, vil dette bety at endringsprosessen ikke startet før i 2015 for disse to avdelingene. I følge Jacobsen og Thorsvik (2016:385) er endring: ... *Når organisasjoner viser utviser forskjellige trekke på ulike tidspunkter.* Hvis Jacobsen og Thorsvik (2016:385) ses i lyset av innføringen av GSU1 i 2010 for BRIGN så kan det tolkes at BRIGN kun fikk gjennomført en delvis endring i sin organisasjon, og at det ble en ulik praksis internt i BRIGN på hvem som gjennomførte GSU1 og hvem som ikke gjorde dette. Et interessant funn er at de to avdelingene som valgte å ikke innføre GSU1 før i 2015 er de avdelingene som har lengst fagutdanningsperiode av alle støtteavdelingene i BRIGN. Denne fagperioden varer for disse to avdelingen mellom 7-12 uker. Dette betyr at tiden BRIGN nyttet på den praktiske innføringen kan ha tatt lang tid for hele organisasjonen.

Hvis startskuddet for GSU1 i 2010 og revideringen som ble publisert i 2015 drøftes med Christensen m.fl. (2015:152-153) beskrivelse av endringer: *Endringer er noe som ofte foregår i offentlige organisasjoner, gjennom kontinuerlig, rutinemessig aktivitet og i små skritt, eller noen ganger gjennom brå og kraftige omveltninger når det har bygd seg opp et potensial over tid.* Alle respondenter påpeker at de opplever mangel på en plan for implementering av GSU1, det som oppleves er at dette kun ble publisert på Forsvarets interne nettsider og deretter skulle GSU1 iverksettes i alle avdelinger. Flere respondenter beskriver personellmangel og mangel på tid som årsaker for at de ikke har lyktes med en god implementering. GSU1 kan tolkes å være en brå omveltning for alle støtteavdelinger, fordi flere respondenter opplever at programmet bare ble publisert og deretter skulle alle gjøre det uten noen form for implementering. Dette resulterte at iverksettelsen måtte tas umiddelbart i avdelingen, dette gjorde det krevende for en avdeling fordi de fikk liten tid til planlegging og implementering. Dermed tolkes det at tidsaspektet for implementering hos støtteavdelingene er kort.

Det kan være fordeler og ulemper med både lang og kort tidshorisont ved en implementering. En fordel med en kort tidshorisont kan være at GSU1 iverksettes hurtig, dette fører til at BRIGN gjennomfører GSU1 relativt raskt etter publiseringen av programmet. Hvis det nyttes en lengre tidshorisont, som med de to støtteavdelingene som iverksatte GSU1 i 2015, så betyr det at de kunne brukt lengre tid til å gjennomføre en implementering av programmet. Med en kort tidshorisont vil det kunne være krevende å gjennomføre en implementering grunnet at tiden til å planlegge er kort, i motsetning så vil lengre tid til planlegging gi forutsetninger til å danne bedre rammer for implementeringen.

Det tolkes til at tidsplanen for implementering hos støtteavdelingene har vært kort og at tidsplanen måtte improviseres av hver enkelt avdeling. Dette innebærer at tid for implementering ble utført på forskjellige tidspunkt som strekker seg fra 2010 til 2015. Hvis tiden for implementering ses fra BRIGN sin posisjon så har det tatt fem år å innføre programmet. Det tolkes videre til at tidshorisonten kan ubevist ha blitt lang grunnet at respondenten ikke har hørt om noen plan for implementering av GSU1 og at denne planen måtte utformes i hver enkelt støtteavdeling.

6.1.3 Hvilke konkrete oppfølgingstiltak ble iverksatt av nivået over for å følge opp implementeringen av GSU1 i BRIGN sine støtteavdelinger?

Alle respondenter leverer i slutten av hvert utdanningsår en rapport til BRIGN på egen utdanningsstatus, noen av respondentene leverer denne rapporten to ganger i året, dette avhenger av om man får nye soldater inn til førstegangstjeneste en eller to ganger i løpet av et år. De fleste av respondentene rapporterer også gjennomført GSU1 utdanning på et registreringsskjema som sendes til egen bataljon og deretter til BRIGN. Dette skjemaet inneholder en leksjonsoversikt over hva som er gjennomført innenfor GSU1 i hver avdeling. Det tolkes til at denne rapporteringen skjer i etterkant av at utdanning er gjennomført. Basert på respondentenes svar så er det ulike tidsintervaller for hvor ofte denne sendes inne, dette varierer fra en gang hver måned til hvert halvår.

Det er kun en av avdelingene som beskriver å ha fått støtte fra BRIGN til utdanningsplanlegging og utdanningskontroll en gang hvert halvår. En annen avdeling har ved noen anledninger blitt innkalt til møter med Hærens våpenskole som har skrevet GSU1. I disse møtene ble det diskutert detaljer om hvordan GSU1 skulle gjennomføres på individnivå for brukerne av programmet. Resterende fire respondenter kjenner ikke til noen form for

oppfølging av implementeringen foruten rapporteringsskjemaet eller utdanningsrapporten som sendes til BRIGN.

Det tolkes av respondentens svar at utdanningsrapport og rapporteringsskjema kun er et kontrolltiltak fra BRIGN for å overvåke progresjon og slutttilstanden på gjennomført utdanning. Disse kontrolltiltakene vurderes å ikke være ment for å støtte med en implementering, men heller kontrollere progresjon på gjennomført utdanning. En fordel med en rapport som kommer i ettertid er at den gir et nøyaktig bilde over hvilken utdanning som faktisk er gjennomført og hva som ikke er gjennomført. En utfordring er at rapportering som skjer i ettertid eller mot slutten av et utdanningsår vanskeliggjør for BRIGN å kunne gjøre noen endringer underveis i året. Hadde eksempelvis BRIGN sendt ut personell for å følge opp implementeringen ville BRIGN underveis kunne endre på støtteavdelingens gjennomføring for å oppnå GSU1 sin intensjon med en koordinert og lik utdanning for alle soldater.

Alle respondenter beskriver en manglende plan og gjennomføring av en implementering av GSU1. Flere respondenter beskriver at utdanningsrapporten og rapporteringsskjemaene som sendes til BRIGN er det nærmeste som kan kjennetegnes en implementeringsprosess.

En annen utfordring ved kontroll av implementering for GSU1 gjennom utdanningsrapporter og rapporteringsskjema, er at hver rapport baserer på den ene avdelingens tolkning av egne resultater. Dette gjelder for alle støtteavdelinger som gjennomfører GSU1. BRIGN sine støtteavdelingers egentolkning av resultater kan være ulik mellom hverandre, dette vil kunne skape et misvisende bilde av hva som er gjennomført. Ved oppfølging av implementering i etterkant av utdanningsårene kan lede til at BRIGN ikke oppnår GSU1 sitt hovedformål som er: *Generelt for alle soldater i Hæren skal være at de får den samme grunnleggende opplæringen i universelle soldatferdigheter- som sanitet, stridsteknikk, kulturforståelse, etikk og moral* (HUT – Vedlegg C, undervedlegg 1 2012:3). Dette gjør også at intensjonen til GSU1 om at utdanningen skal være målrettet og koordinert i Hæren ikke oppnås.

En av respondentene opplever at utdanningsrapportene ikke gir noen effekt, dette er fordi oppfølging av resultatene gjennomføres ikke av BRIGN. Eksempelvis beskriver respondent 3 at avdelingen rapporterte at kun 25% av soldatene gjennomførte GSU1 i sin helhet uten at dette ble fulgt opp. Respondent 3 beskriver at vedkommende aldri har blitt kontrollert eller opplevd noen form for reaksjon på hvorfor det var en lav gjennomføringsprosent på GSU1.

I kapittel 3.3.5 omtales det ulike årsaker for at de fleste implementeringsprosesser ikke går som planlagt. Det ble tolket videre til at hvis ledelsen i en organisasjon ikke følger opp prosessen grundig, spesielt i kontekstualiseringsfasen vil dette kunne bidra til at implementering mislykkes eller at det vil gi andre resultater enn ønsket. Det tolkes at BRIGN ikke vil klare å følge opp implementeringen av GSU1 underveis hos støtteavdelingen, årsaken er fordi rapportering skjer i etterkant av gjennomføring. Dette fører til at eneste rom for endringer skjer i etterkant av hvert utdanningsår, og endringer vil være gjeldene først for neste utdanningsår.

Røvik (2016:291-292) beskriver at translatører som skal dekontekstualisere en ide bør få studere ideen fra nært hold, med dette menes at oversetter bør få innsyn til organisasjonen som ideen hentes fra. GSU1 er laget av Hærens våpenskole, og programmet ble utviklet for Hærens underavdelinger. Dette betyr at programmet som skulle implementeres ikke hadde vært gjennomført tidligere. Selv om avdelinger alltid har utdannet vernepliktige mannskaper, så var GSU1 satt i et system som alle avdelinger skulle følge.

Det kan argumenteres for at GSU1 allerede er kontekstualisert av Hæren siden dette er laget av Hærens våpenskole som skal være en utdanningspilar for Hærens underavdelinger. Programmet er tilpasset for å kunne settes om til praksis i alle underavdelingen i Hæren. Hvis man ser dette fra støtteavdelingene i BRIGN sitt perspektiv, så er de alle relativt ulike, men de har ulike behov og fagutdanninger som skal ivaretas i løpet av et utdanningsår. Basert på respondentenes svar hvor alle beskriver at de må tilpasse og nedprioritere deler av GSU1, så betyr det at alle avdelinger gjennomfører en kontekstualisering for å få dette programmet til å kunne gjennomføres sammen med fagutdanningene. Når en avdeling tilpasser og fjerner deler av GSU1 som støtteavdelingene gjør, kan dette tolkes til at selve utdanningsprogrammet ikke er godt nok dekontekstualisert når det ble produsert. Dette betyr at støtteavdelingen må starte rett på en kontekstualisering uten en dekontekstualiseringsfase fordi de ikke har noen organisasjon å studere, da ingen har gjennomført GSU1 tidligere.

Det tolkes til at det har vært liten oppfølging fra BRIGN på støtteavdelingenes implementering av GSU1. Avdelingene opplevde kun å bli målt på rapportering som skjer i etterkant av et helt utdanningsår. Det er kun to av respondentene som har opplevd at BRIGN eller våpenskolen har vært innom for å følge opp utdanningsplanlegging og GSU1. Det tolkes til at oppfølgingstiltakene fra BRIGN er reaktive, og at utdanningsrapportene kan være ulike da det er forskjellige utdanningsplanleggere som skriver rapportene. Siden BRIGN ikke har

personell som er fysisk tilstede i avdelingen for å følge opp GSU1, vil det kunne være vanskelig å få en god oppfølging og kontroll av implementeringen.

6.1.4 Ble det gjort interne tilpasninger i GSU1 hos de forskjellige støtteavdelingene, som har resultert i ulik måloppnåelse mellom avdelingene?

Samtlige respondenter beskriver at egen avdeling tilpasser GSU1 for å kunne komme gjennom et utdanningsår. Hovedårsaken for at avdelingen må tilpasse GSU1 er at alle avdelingen har ulike fagutdanninger som krever mye tid. Internt i hver avdelingene er det flere ulike fagutdanninger som strekker seg fra 7-12 uker.

Røvik (2016:303-307) beskriver at oversettelses- og omformingsregler handler om hva som kan skje med innholdet i en ide når den er i selve overføringsfasen. Hvis disse reglene ses mot intensjonen med GSU1, kan det tolkes til at Hæren ønsker at alle underavdelinger skal kopiere hele GSU1 slik at programmet blir gjennomført likt og at alle målsetninger i programmet oppnås. Hvis Røviks (2016:303-307) omformningsregler ses mot respondentenes svar så tolkes det til at flere trekker fra innholdet i GSU1 ved å ikke velge å gjennomføre hele utdanningsprogrammet, andre har forvandlet deler av ideen til noen som ikke møter intensjonen til GSU1.

Flere respondenter beskriver at de bevisst har unnlatt å gjennomføre deler av GSU1 for å kunne tilpasse fagutdanningen slik at avdelingen er klar til neste store øvelse hvor hele brigadesystemet skal jobbe samme. Gjennom et utdanningsår har de største øvelsene meget høy prioritet. Flere av respondentene må tilpasse GSU1 etter øvelsene, dette gjøres for at egen avdeling skal være klar. For å være klar må avdelingene være ferdig med fagutdanningen til øvelsene starter, som følge av det blir det i ulik grad mellom avdelingene kuttet ut deler av eller tilpasset deler av GSU1.

To respondenter beskriver at egen avdeling måtte redusere en rekruttperiode fra 7 uker til 3 uker fordi avdelingen hadde fått krav fra BRIGN om at de måtte være klar til en øvelse. Dette resulterte at hele GSU1 måtte tilpasses gjennom hele utdanningsåret og at avdelingen måtte trekke fra masse innhold i GSU1.

En annen årsak for at avdelingen velger å kutte deler av GSU1 og prioritere full fagutdanning er at avdelingen ikke vil kunne løse sitt primære oppdrag for sin støttefunksjon i rammen av BRIGN hvis de har prioritert å gjennomføre hele GSU1 på bekostning av fagutdanningen. Det

tolkes til at kulturen i Hæren er sterk, og at det kan være sterk avdelings ånd som ikke ønsker å vise at avdelingen har noen svakheter.

GSU1 ble publisert i 2010. Dette betyr at majoriteten av ansatte som jobber på stabsnivå hos støtteavdelingen kanskje ikke har gjennomført GSU1 selv som soldat, fordi de hadde sin grunnleggende utdanning før 2010. Da vil en felles plattform i avdelingen være fagutdanningen. Denne fagutdanningen har alle som jobber i avdelingen gjennomført. Derfor kan det være endringsmotstanden mot GSU1, kanskje oppfattes programmet som en inntrenger i en praksis som har fungert godt tidligere.

En annen grunn for respondenter beskriver at GSU1 må tilpasses er stadig oppdukkende oppdrag av ulik karakter gitt av Brigadestaben. Eksempler på dette kan være støtte til arrangementer som Arctic Race of Norway, blindgjengerrydding av Hærens skyte- og øvingsfelt eller andre større arrangementer. Det beskrives av respondentene at disse oppgaven trekker mye stabskraft vekk fra GSU1 og stjeler utdanningstid fra å gjennomføre GSU1.

Kirkhaug (2017:163) beskriver at ledelsen må være sterk og klar med egne undergitte i endringsprosesser, med en tydelig beskrivelse av ønsket retning og slutttilstand. Hvis denne teorien ses mot implementeringen av GSU1, kan det oppleves som tvetydig for støtteavdelingene i BRIGN å få flere oppgaver som skal løses i tillegg til GSU1. Når BRIGN ikke sender ut personell til støtteavdelingen for å følge opp implementeringen, fører dette til at avdelingen selv tolker hva som er viktigst. Når alle støtteavdelingene gjennomføre denne egentolkningen vil dette kunne lede til ulike praksiser hos alle støtteavdelingen i BRIGN. En fordel med egentolkning er at avdelingen får gjennomført det på en måte som passer for sin avdeling, men en større ulempe er at denne egentolkningen bryter med intensjonen til GSU1 som er en lik og koordinert utdanning av de vernepliktige. Avdelingenes egentolkning vil kunne føre til at implementeringen gir en uønsket effekt grunnet liten grad av oppfølging.

Det vurderes at årsaken for at alle avdelinger gjennomfører en tilpasset GSU1 med fratrekk og delvis forvandling kan deles opp i tre forhold. Det ene forholdet er at avdelingene opplever flere tilleggsoppdrag fra BRIGN som krever mye stabskraft og tid som kun vært nyttet til å implementere GSU1 på en god måte. Det andre forholdet er BRIGN sitt fokus på at alle støtteavdelinger skal kunne løse sine støtteoppdrag i rammen av BRIGN på øvelsene. Det siste forholdet som gjør at avdelingen tilpasser GSU1 kan være at avdelingenes egen organisasjonskultur preges av å ha stabspersonell som er sterkt knyttet til avdelingens

støtteoppdrag og som sannsynligvis ikke har gjennomført GSU1 selv som soldat. De interne tilpasninger i avdelingene oppleves ikke å bli fulgt opp av BRIGN. Liten grad av oppfølging har ført til at støtteavdelingene har en egen måte å gjennomføre GSU1 som igjen fører til at implementeringen gir en uønsket effekt i form av å ikke oppnå intensjonen med programmet.

6.1.5 Hadde avdelingene nødvendig kompetanse for å gjennomføre implementering av GSU1?

Fem av seks respondenter beskriver at avdelingen har nok kompetanse til å implementere GSU1, men at avdelingene ikke klarer å implementere programmet. Det er flere årsaker som beskrives, men fellesnevneren er mangel på tid til å gjennomføre implementeringen.

I lyset av Røvik (2016:325-326) sin teori om den dugende oversetter, tolkes det til at avdelingene har denne kompetansen. En respondent mener at egen avdelingen ikke har denne kompetanse, dette er begrunnet i at avdelingen manglet utdanningsplanlegger på stabsnivå. Det tolkes at den ene avdelingen manglet personell som ville vært egnet til å gjennomføre implementeringen siden utdanningsplanleggeren er en form for superbruker som bør ha dyp innsikt i avdelingens utdanningsplan. Det vurderes at støtteavdelingene foruten en avdeling har denne superbrukeren som kan være ansvarlig for implementeringen av GSU1, men at de ikke har nok tid til å gjennomføre en implementering av GSU1.

Når respondentens svar tolkes oppleves det som at alle mener at utdanningsplanlegger er den som naturlig skal være ansvarlig for implementeringsprosessen. Det vurderes av forskerne at det ikke må være en utdanningsplanlegger som må gjennomføre implementering, denne personen kunne vært en annen intern eller en ekstern superbruker som kunne ledet prosessen. Denne personen ville hatt frihet til å kunne forflytte seg mellom ulike nivå i organisasjonen for å se utfordringene fra siden, for deretter å gjøre nødvendige endringer. Denne superbrukeren ville da kunne identifisert hvor utfordringene oppstår og hvordan de kan løses. Hvis en utdanningsplanlegger er ansvarlig for implementeringen kan det oppstå at vedkommende ikke klarer å se utfordringene som oppstår på bakkenivå i organisasjonen.

Mangel på tid for å gjennomføre implementering vurderes som hovedårsaken for at denne kompetansen ikke får gjennomført en implementering i sin avdeling. Hvorfor tidsklemmen er slik den er kan skyldes ulike årsaker. Den ene kan være at ledelsen velger å nedprioritere GSU1 fordi det er for mange oppgaver som skal løses med den arbeidskraften staben har. En annen grunn til at implementering nedprioriteres kan være at kompetansen på selve

utdanningsprogrammet på stabsnivå ikke er god nok. Respondentene mener at kompetansen er god nok til implementering, men kanskje denne superbrukeren burde vært utpekt som ansvarlig for avdelingens implementering ikke har nok kunnskap om GSU1 og intensjonen til utdanningsprogrammet.

Det vurderes at kompetansen for å gjennomføre implementering er god, men at implementeringen ikke blir gjennomført grunnet for mange arbeidsoppgaver som skaper en tidsklemme i de ulike bataljonsstabene. BRIGN kunne også med fordel sendt ut implementeringsagenter for å følge opp støtteavdelingen for å kvalitetssikre implementering. En siste vurdering er at støtteavdelingene kunne internt eller eksternt kunne tilført en superbruker som kjenner organisasjonen og GSU1, som kunne vært ansvarlig for implementeringen av GSU1. Dette ville frigjort arbeidskraft til utdanningsplanleggere som skal både planlegge og implementere.

6.2 Oppsummering av drøfting

Dette delkapittelet skal trekke sammen svarene på forskningsspørsmålene i den hensikt å danne grunnlaget for oppgavens svar på problemstillingen.

Det kan oppleves som at implementeringen av GSU1 er implementert på et lavere nivå enn det som var intensjonen til programmet. GSU1 har i stor grad blitt implementert på tropp og kompaninivå hos støtteavdelingen i BRIGN. En hovedårsak for at dette ansvaret er blitt delegert langt ned i BRIGN sine støtteavdelinger er at de forskjellige bataljonsstabene har for mange arbeidsoppgaver i forhold til hvor mange ansatte som jobber i hver stab. Siden det er mangel på ansatte i stabene resulterer dette i liten tid til å følge opp hvordan GSU1 implementeres i kompaniene.

Programmet GSU1 ble publisert i 2010 og revidert i 2015. Når GSU1 ble publisert tolkes det til at de ikke er kommunisert en plan til støtteavdelingene for hvordan dette skulle implementeres og hvor lang tid som var satt av for å gjennomføre implementeringen. GSU1 oppleves å ha blitt sendt ned helt til brukernivå.

Oppfølgingstiltakene som skal kontrollere implementering på GSU1 er en årlig utdanningsrapport som sendes til BRIGN fra støtteavdelingene ved dimisjon av hvert kull med soldater. Denne oppfølgingen er en reaktiv oppfølging med lite rom for justeringer. En annen utfordring med oppfølging av implementering er at ingen fra BRIGN har møtt for å

følge opp den praktiske gjennomføringen av implementeringen, noe som har gitt avdelingene større frihetsgrader enn det GSU1 gir mandat til.

Siden støtteavdelingene selv har tolket hvordan de skal implementere GSU1, betyr det at det er store frihetsgrader i hvordan dette kan innføres. Dette har resultert i at alle støtteavdelingene har sin egen måte å gjennomføre GSU1, alle avdelingen trekker i fra ulike momenter innenfor GSU1 for å kunne tilpasse dette med egen avdelings fagutdanningsperiode.

Det tolkes til at BRIGN sine støtte avdelinger har intern kompetanse til å implementere GSU1 i egen organisasjon. Det er kun en respondent som mener vedkommende sin avdeling ikke har denne kompetansen. Det tolkes også at alle avdelinger mener at det er avdelingens utdanningsansvarlig som skal gjennomføre implementeringen. Hvis utdanningsansvarlig også er ansvarlig for implementeringsprosessen samtidig som han/hun er den som skal planlegge utdanningen for avdelingen vil det kunne være en utfordring. Dette fordi denne personen kanskje bare vil se utfordringene fra sitt organisatoriske nivå. Dette vil føre til at utfordringer som oppstår andre steder i organisasjonen under implementeringsfasen kanskje ikke blir godt nok belyst. Det vil kunne være hensiktsmessig å dedikere en person som ikke har noen annen rolle enn kun å implementere GSU1 i sin avdeling. Samtidig som at BRIGN burde dedikert implementeringsagenter for å følge opp støtteavdelingen i denne prosessen.

7 Avslutning

7.1 Oppsummering av oppgaven

Forsvaret har vært gjennom store omstillingsprosesser siden 1989, en av de mange prosessene er implementeringen av GSU1 som ble publisert i 2010. Denne oppgavens problemstilling som var: *Hva karakteriserte implementeringen av nytt grunnleggende soldatutdanningsprogram i Brigade Nord?* For å besvare denne problemstillingen ble det valgt en kvalitativ metode ved å gjennomføre en casestudie som er avgrenset til BRIGN sine støtteavdelinger. Problemstillingen ble videre konkretisert ved hjelp av forskningsspørsmål. Det ble valgt ut teori som var relevant for problemstillingen og den kvalitative datainnsamlingen ble drøftet. Drøftingen ble sett i sammenheng med oppgavens teorikapittel. Drøftingen var basert på oppgavens forskningsspørsmål. Svaret på spørsmålene er grunnlaget for å besvare problemstillingen som skal presenteres i neste delkapittel.

7.2 Konklusjon

Følgende karakteriserer implementeringsprosesser i BRIGN på bakgrunn av case studie gjennomført på BRIGN sine støtteavdelinger av implementeringen GSU1.

Implementeringsprosessen av GSU1 i BRIGN sine støtteavdelinger preges av tre karaktertrekk. Disse karaktertrekkene er: 1. For mange arbeidsoppgaver, 2. Personellmangel og 3. Liten grad av oppfølging.

Karaktertrekk:

1. For mange arbeidsoppgaver: Det er for mange arbeidsoppgaver for avdelingene til å handtere alle oppdrag og gjøremål på en hensiktsmessig måte. Dette er en faktor som fører til at implementeringen av GSU1 oppleves å ikke ha lyktes for støtteavdelingen i BRIGN. En gjennomgående utfordring hos støtteavdelingene er at det er flere oppdukkende oppdrag som kommer fra BRIGN som må løses i tillegg til GSU1 og fagutdanning. Til sammen fører dette til at det ikke er tid igjen til å gjennomføre en implementering.
2. Personellmangel: Det ikke er ikke dedikert personell på bataljons- eller brigadenivå til å følge opp støtteavdelingens implementering av GSU1. Ansvar for implementering oppleves å bli gitt til avdelingenes egne utdanningsplanleggere. Disse planleggerne klarer ikke å følge opp de ulike kompaniene i hver støtteavdeling. Dette har ført til at det er kompani og i noen tilfeller tropper som selv har gjennomført en implementeringsprosess basert på egne tolkninger av GSU1.
3. Liten grad av oppfølging: Det oppleves at det ikke har vært rettet oppmerksomhet på selve implementeringsprosessen fra ledelsen i BRIGN. Det oppleves at fokuset til BRIGN har vært å holde kontroll på utdanningen gjennom utdanningsrapporter skrevet av de ulike støtteavdelingene. Dette har ført til at støtteavdelingene gjennomfører programmet på ulike måter, i strid med programmets intensjon.

Disse tre karaktertrekkene tolkes til at det ikke har vært noen plan for implementering av GSU1. Det oppleves kun å ha blitt publisert med en forventning om at alle avdelinger skulle iverksette gjennomføring umiddelbart. Selv om alle avdelinger gjennomfører GSU1, så er det ingen som oppnår intensjonen med en målrettet og koordinert utdanning som skal gi alle Hæren sine vernepliktige mannskaper et likt utdanningsgrunnlag.

7.3 Oppgavens styrker og svakheter

Denne oppgaven har to klare styrker. Forfatterne av oppgaven har selv jobbet i flere av de aktuelle stillingene som forskningen omhandler og har inngående kjennskap til utfordringene denne oppgaven søker å belyse. Den andre styrken har med nøyaktigheten i seleksjonen av respondentene å gjøre. De er valgt ut med klare krav til hva deres kompetanse og erfaring skal innholdet. Dette fører til at de er godt skikket til å mene noe om oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling sett fra en bataljons perspektiv.

En svakhet med oppgaven kan være at det kun er intervjuet seks personer. Selv om de er nøye selektert til å kunne bidra med kunnskap om tema, vil man ikke kunne garantere at deres meninger reflekterer meningene til samtlige i støtteavdelingene. Dersom en hadde et større omfang av denne oppgaven, kunne det blitt intervjuet flere respondenter. En kunne også ved valg av en kvantitativ metode fått respons fra langt flere respondenter. Det hadde gitt et større grunnlag for å generalisere konklusjonen og med sterkere sikkerhet si at de var representative for hele BRIGN. Kvantitativ metode ble imidlertid valgt bort til fordel for å få mer detaljert og dyp innsikt med kvalitativ metode.

En annen svakhet er at det ikke er intervjuet personell fra BRIGN nivå, denne studien omfatter kun brukernivået og ikke de som skulle planlagt, iverksatt og fulgt opp denne implementeringen fra BRIGN nivå. Dette kunne potensielt gitt informasjon om hvorfor det ble slik respondentene beskriver og en kunne sagt noe om hva som var intensjonen og planen for implementeringen.

Det er i denne oppgaven kun sett på en implementeringsprosess i en del av BRIGN. Dette er da en svakhet da problemstillingen skal svare på hva som karakteriserer alle slike prosesser i BRIGN. Denne oppgaven har ikke forsket på dette temaet i manøveravdelingene eller Militærpolitikompagniet som også er avdelinger i BRIGN. Karaktertrekkene i disse avdelingene kan potensielt divergere fra avdelingene denne oppgaven har forsket på.

7.4 Videre forskning

I arbeidet med denne oppgaven er det identifisert flere ulike aspekter som det kunne vært interessant for andre å forske på.

Det kunne vært interessant å studere den samme implementeringen av GSU1 i avdelingene som denne oppgaven ekskluderer. Manøveravdelingene i BRIGN, Militærpolitikompagniet, Hans Majestet Kongens Garde og Grensevakten i Sør-Varanger. Det kunne også vært

interessant å studert hver enkelt av disse enhetene eller gjort en sammenlignende studie for å se på forskjellene mellom disse under implementeringen av GSU1.

Et annet interessant aspekt til videre studie er å studere BRIGN for å finne ut hvordan de håndterte denne implementeringen. Dette vil kunne gi innsikt i det samme temaet fra et annet perspektiv og kunne gitt svar på om det som har skjedd i praksis samsvarer med planene som ble lagt for implementeringen.

Avslutningsvis kunne det vært interessant å studere implementeringen av noe annet enn GSU1. Forsvaret holder i disse dager på med å innføre et underoffisers korps. Dette er det mange som har sterke meninger rundt. En studie innenfor implementeringen av dette kunne vært spennende.

Forsvaret oppleves å være konstant i endring og det vil stadig pågå implementeringer som man kan forske på. Denne oppgaven har belyst en implementering av BRIGN som ikke har oppnådd sin intensjon.

Referanseliste

Andersen, Svein (2013): *Casestudier*. Oslo: Fagbokforlaget.

Aubert, Wilhelm (1985): *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget

Alvesson, Mats og Svenningsson, Stefan (2016): *Changing organizational culture – Cultural change work in progress*. 2.utg. New York: Routledge.

‘BRIGN - Artilleribataljonen’ <<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Artilleribataljonen>> [Lesedato: 30.03.2018].

‘BRIGN - Ingeniørbataljonen’ <<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Ingeniørbataljonen>> [Lesedato: 30.03.2018].

‘BRIGN - Sambandsbataljonen’ <<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Sambandsbataljonen>> [Lesedato: 30.03.2018].

‘BRIGN - Sanitetsbataljonen’ <<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Sanitetsbataljonen>> [Lesedato: 30.03.2018].

‘BRIGN - Stridstrenbataljonen’ <<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Stridstrenbataljonen-CSS>> [Lesedato: 30.03.2018].

Christensen, Tom m.fl. (2015): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS

‘Forsvarsloven’ <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-08-12-77#KAPITTEL_2> [Lesedato: 30.03.2018].

Forvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (2007): Oslo: Forsvarsstaben.

Forvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (2014): Oslo: Forsvarsstaben.

GIH beslutningsnotat nr 5 (2014) *Tiltak for å forbedre den operative sikkerheten i Hæren*. Hærstaben.

Grunnleggende soldatutdanning – GSU 1 (2015): Rena: Hærens våpenskole.

Halvorsen, Knut (2008): *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk.

‘Hærens avdelinger’ <<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/andre-avdelinger>> [Lesedato: 30.03.2018].

‘Hæren – Grensevakten’ <<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Garnisonen-i-Soer-Varanger>> [Lesedato: 30.03.2018].

‘Hæren – Kongens Garde’ <<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Hans-Majestet-Kongens-Garde>> [Lesedato: 30.03.2018].

Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT) (2012): Heggelia: Hærstaben.

Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT) – Vedlegg C (2012): Heggelia: Hærstaben.

Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT) – Vedlegg C, Undervedlegg 1 (2012): Heggelia: Hærstaben.

Hærens våpenskole (2014) *Hærens våpenskole kaller inn til revisjonsarbeid ifm revisjon GSU 1 i uke 49.* Rena: Hærens våpenskole.

Hærstaben (1974): UD 3-1, Veiledning i Militært Lederskap. Oslo: Forsvarets Overkommando/ Hærstaben. Aktietrykkeriet.

Jacobsen, Dag Ingvar (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser.* 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2016): *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse.* 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, Asbjørn m.fl. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kirkhaug, Rudi (2017): *Endring, organisasjonsutvikling og læring.* Oslo: Universitetsforlaget.

Lunde, Nils Terje og Matlary, Janne Haaland (red.) (2009): *Etikk og militærmakt.* Oslo: Gyldendal akademiske.

Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2016): *Perspektiver på ledelse.* 4.utg. Oslo: Gyldendal akademiske.

Røvik, Kjell Arne (2016): *Trender og Translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon.* 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne (2016): «Knowledge transfer as translation: Review and elements of an instrumental theory». *International Journal of Management Reviews*, 18:290-310.

Røvik, Kjell Arne (2015). 'Fra prat til praksis: Når ideer skal tas inn og tas i bruk.' Presenteres på videoforelesning ved Universitetet i Tromsø høsten 2016. Kurspaper.

Schein, Edgar H (1985): *Organizational, culture and leadership.* USA: Jossey Bass Wiley Inc.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Bakgrunn for valgt forskning

Vi studerer ved Universitetet i Tromsø, og som en del av studiet jobber vi med vår masteroppgave. Oppgaven omhandler følgende problemstilling: *Hva karakteriserte implementeringen av nytt grunnleggende soldatutdanningsprogram i Brigade Nord?* Oppgaven ønsker å belyse hvilke utfordringer som oppstod under implementeringen av det grunnleggende soldatutdanningsprogrammet GSU1 i Brigade Nord sine støtteavdelinger?

Spørsmålene i dette intervjuet vil omhandle implementeringen av det grunnleggende soldatutdanningsprogrammet (GSU1) i Brigade Nord sine støtteavdelinger.

Hva vil svarene i denne undersøkelsen nyttes til?

Du er utvalgt som respondent fra den militære populasjonen. Du er utvalgt fordi du har tjenestegjort i stillinger hvor utdanningsplanlegging er en sentral del av stillingen.

Denne studien har valgt deg fordi du innfrir følgende inklusjonskriteria for undersøkelsen:

- **Må krav:**
 - Fullført Krigsskole og er ansatt som offiser i Hæren.
 - Fullført to års tjeneste som troppssjef innenfor en støtteavdeling i BRIGN etter 2010.

- **I tillegg må respondentene tilfredsstille minst en av disse to kravene:**
 - Fullført minimum ett år som nestkommanderende kompani eller kompanisjef i en støtteavdeling i BRIGN etter 2010.
 - Fullført minimum ett år i bataljonsstab hvor utdanningsplanlegging av GSU1 var en sentral aktivitet i en støtteavdeling i BRIGN etter 2010.

Din bakgrunn gjør at dataen i forskningen blir mer valid. Svarene fra intervjuet vil bli analysert for å finne ut hvilke utfordringer oppstod under implementeringen av det grunnleggende soldatutdanningsprogrammet GSU1 i Brigade Nord sine støtteavdelinger?

Oppbygging av intervjuet

Det vil stilles åpne spørsmål innenfor oppgavens tema. Det er produsert en intervjuguide som skal følges, og underveis vil jeg stille oppfølgingsspørsmål hvor det oppleves naturlig. Det er

ønskelig at intervjuet skal oppfattes som en uformell samtale mellom intervjuobjektet og forskeren i den hensikt at intervjuobjektet skal føle seg fri til å fortelle sine meninger.

Anonymitet

Personopplysninger som er brukt til å velge informanter vil ikke bli offentliggjort. Du vil bli tildelt et intervjunummer som ikke vil bevares sammen med personopplysninger under noen stadier i forskningsprosessen. Lydopptakene fra intervjuet vil slettes når den endelige sensuren for oppgaven er publisert.

Samtykker du at anonymisert data kan nyttes i fordypningsoppgaven?

JA ___ NEI ___

Samtykker du at intervjuet spilles inn på diktafon, og blir behandlet anonymt og slettes etter fordypningsoppgavens sensur er utgitt?

JA ___ NEI ___

Underskrift: _____

Introduksjonsspørsmål:

1. Hva er dine tanker omkring utdanningsplanlegging?
2. Hva knytter du til begrepet implementering?
 - Hva tenker du om denne oppgavens tema som omhandler implementeringen av GSU1?

Overgangsspørsmål:

1. Hvor godt kjenner du til utdanningsprogrammet GSU1?
 - Hva knytter du til begrepet implementering, sett i konteksten av GSU1 i din avdeling?
 - Hva tenker du om utdanningsprogrammet GSU1?

- Hva er bra?
 - Hva kan gjøres annerledes?
2. Hvor mye tid nytter du til utdanningsplanlegging i løpet av en arbeidsuke?
 3. Hvilken praktisk erfaring har du med gjennomføring av utdanning av vernepliktige mannskaper innenfor GSU1?
 4. Gjennomfører din avdeling GSU1 på vernepliktige mannskaper?
 - Gjennomføres programmet i sin helhet i din avdeling?
 - Har utdanningsprogrammet måtte tilpasses din avdeling etter det ble publisert?
 - Hvordan praktiseres GSU1 hos din avdeling?

Nøkkelspørsmålene:

1. Hvordan opplevde du at GSU1 ble innført i din avdeling?
 - Hva var bra?
 - Hva kunne vært gjort annerledes?
2. Hvor lang tid opplevde du det tok å omsette GSU1 til praksis i din avdeling?
 - Husker du når omentrent i tid du fikk ordre om å gjennomføre GSU1?
 - Hva var tidshorizonten fra avdelingen fikk ordre om å gjennomføre GSU1 til det faktisk var praksis i avdelingen?
 - Opplever du tiden var tilstrekkelig?
3. Hvordan opplever du implementeringen av GSU1 ble fulgt opp av brigadestaben?
 - Kjenner du til hvilke tiltak som ble iverksatt for å sette GSU1 om til praksis?
 - Opplever du at programmet blir praktisert likt mellom kompaniene i din avdeling.
 - 1) Hva er opplever du er årsaken til dette?
 - Opplever du at programmet praktiseres likt mellom de ulike støtteavdelingen i Brigade Nord.
 - 1) Hva er opplever du er årsaken til dette?

4. Gjøres det i din avdeling interne tilpasninger på utdanningsprogrammet GSU1
 - Hva gjør dere for å fullføre GSU1
 - I hvor stor grad fullfører soldatene i deres avdeling hele GSU1 programmet?
 - Hvor høy stå prosent har dere på enkeltmannstestene i GSU1 programmet i din avdeling?
 - Opplever du det ble gjennomført interne tilpasninger på GSU1 i andre støtteavdelinger i Brigade Nord?

5. Hvordan opplevde du din avdelings kompetanse til å implementere GSU1?
 - Hvilken handlemåte valgte din avdeling ved innføringen av GSU1?
 - Hva opplevdes som utfordrende?
 - Hvordan opplevde du avdelingens forutsetninger for å gjennomføre implementeringen?

Avslutning:

- Er det noe avslutningsvis du ønsker å utdype?
- Er det noe som oppfattes som uklart fra vår side?
- Setter stor pris på å få intervjuet deg, tusen takk.

Vedlegg 2 – NSD vurdering



Rudi Kirkhaug
Postboks 6050 Langnes
9037 TROMSØ

Vår dato: 19.02.2018

Vår ref: 59126 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.02.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

59126	<i>Hva karakteriserte implementeringen av grunnleggende soldatutdanningsprogram (GSU1) i Brigade Nords støtteavdelinger?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Rudi Kirkhaug</i>
Student	<i>Martin Fagerholt</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg