



U i T

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

De lojale offiserer

en studie av deres reaksjoner på multiple endringer

Kjersti Roland

STV-3906 – Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi (MBA)
Mai 2017



Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å øke forståelsen for reaksjonen til den endringsvante militært ansatte i Forsvaret. Utredningen er en singelcase studie av en hæravdeling Forsvaret.

Metodisk tilnærming i oppgaven er kvalitative intervjuer, dataen til analysen presenteres og drøftes i samme kapittel. Samtlige intervju er transkribert samt at relevante funn har blitt analysert og tolket opp mot problemstillingen.

Studiens teoretisk rammeverk er basert på teori opp mot begrepet endringskapasitet samt teori om reaksjoner som støtter og bremser endring.

Studien finner at de ansatte reagerer lojalt men passivt opp mot endringsprosessene, der de gir inntrykk av at de er lei av de stadige endringene. Den negativitet som kommer frem under intervjuene kan linkes til en fremvoksende endringstretthet blant respondentene.

Respondentene etterspør mer realistiske mål for endringsprosessene, da økt kvalitet og økt operativ evne synes som gjentagende argumentasjon. Men til tross for dette er de lojale mot endringsprosessene og med det støtter de opp om endringene og påvirker på denne måten organisasjonen evne til å lykkes med sine endringer. Offiserene takler endringene som stadig ramler over dem, og opprettholder den daglige rutinen, samt integrerer de små fortløpende endringene i hverdagen. Gjennom dette skaper de med sin særegenhet en styrket endringskapasitet for Forsvaret.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på min MBA i strategisk ledelse og økonomi ved UIT. Studiet har vært lærerikt og nyttig. Det har til tider vært krevende å sjonglere mellom studier, jobb og familieliv. Jeg derfor er svært glad for å være i mål med både studier og masteroppgave.

Jeg vil starte med å takke min veileder ved UIT, Tor Arne Morskogen, for god veiledning. En stor takk rettes også til mine informanter for at de tok seg tid i en travel hverdag. Jeg vil også takke min arbeidsgiver Oslo og Akershus Heimevernsdistrikt 02 for at jeg har fått tid og mulighet til å fullføre dette studiet.

Jeg vil til sist takke mine nærmeste; Kim, Elias og Maja, for at dere har gitt meg denne muligheten og ikke minst holdt ut med meg under arbeidet med denne oppgaven.

Oslo 11.mai 2017

Kjersti Roland

"The only thing that is constant is change"

Heraclitus

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iv
Forord	v
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn: Forsvarets endringsprosesser.....	1
1.1.1 Prosjekt 2813 – Human Resource Management i Felles Integrert Forvaltningssystem	1
1.1.2 Incentivprosjektet.....	2
1.1.3 Prosjekt 2814 - Logistikkprosjekt.....	2
1.1.4 Ny militær ordning.....	2
1.1.5 McKinseyrapporten og kutt av årsverk innen HR.....	3
1.2 Tema og problemstilling.....	3
1.3 Tidligere forskning.....	4
1.4 Oppgavens oppbygging.....	6
2. Teori	7
2.1 Endring.....	7
2.2 Endringskapasitet.....	7
2.3 Reaksjoner på endring.....	9
2.3.1 Respons på endring.....	10
2.3.2 Motstand mot endringer.....	11
2.3.3 Reaksjoner som støtter endringen.....	12
2.4 Forventninger utfra det teoretiske grunnlaget.....	13
3. Metode.....	15
3.1 Forskningstilnærmingen	15
3.2 Utvalget/respondentene.....	16
3.3 Gjennomføring og analyseprosessen.....	16
3.4 Validitet og reliabilitet	17
3.5 Forskningsetikk	17
4. Empiri og analyse	19
4.1 Offiserens opplevelse av endring.....	19
4.2 Reaksjoner og adferd opp mot endringer	24
4.3 Påvirkning på den daglige drift og rutiner.....	29
4.4 Påvirkning på organisasjonens endringskapasitet	31
5. Avslutning.....	35
5.1 Videre forskning.....	37
Litteraturliste.....	38
Vedlegg	41
Vedlegg 1: Forespørsel om deltagelse i studien	41
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	43
Vedlegg 3: Personombudets godkjenning.....	45

1. Innledning

Sammenlignet med andre land har landene i Skandinavia, og kanskje Norge især, større offentlig sektor enn mange andre sammenlignbare land (Gran-Henriksen 2014). Forsvaret er en stor arbeidsgiver i det offentlige med rundt 17000 ansatte (Forsvaret 2015) (Nerland 2013). Det betyr at det stilles krav til dem til å nytte sine tildelte midler på en mest mulig effektiv måte. De fleste organisasjoner gjennomgår endringer i en eller annen form, og dette gjelder også Forsvaret som de siste årene har gjennomført store endringer som har påvirket de ansattes hverdag og måte å tenke på.

”Mens stabilitet og forutsigbarhet tidligere kjennetegnet organisasjoner, er moderne organisasjoner, slik mange beskriver det, tvert imot kjennetegnet av endringer”

(Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 384)

Studier viser at over 70 % av alle endringsinitiativer mislykkes (Beer og Nohria 2000). Den økte hyppigheten av endringstiltak kombinert med den lave suksessraten illustrerer at det er et stort behov for god endringsledelse, og kanskje økt kunnskap om akkurat dette. Endringene går sin gang, og de ansattes reaksjon vil variere og påvirke graden av suksess. I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på offiserens tilnærming til endringer i lys av begrepet endringskapasitet.

1.1 Bakgrunn: Forsvarets endringsprosesser

Endringsprosessene i Forsvaret kommer som perler på en snor: nytt logistikksystem, ny militær ordning, kutt av årsverk innen HR og nytt personellforvaltningssystem. Hensikten med denne delen av oppgaven er å redegjøre for, og sette leseren inn i de viktigste prosessene som har pågått og som er i gang i Forsvaret, dette for å forstå situasjonen til de jeg har intervjuet.

1.1.1 Prosjekt 2813 – Human Resource Management i Felles Integrert Forvaltningssystem

Januar 2011 ble arbeidet med Human Resource Management i Felles Integrert Forvaltningssystem (HRM I FIF) startet. Planen var at dette nye datasystemet skulle innføres våren 2014, men det ble først satt i drift oktober 2014. Intensjonen med HRM I FIF, som er et

SAP¹- program, var å bedre styringen, samt rasjonalisere og effektivisere innen HR (Forsvarsdepartementet 2014). Dette er et datasystem som krever at den enkelte ansatte må forandre sin arbeidsmetodikk, sette seg inn i ny teknologi og tilpasse seg forandringer i egen organisasjonen. HRM I FIF var ment som en totalløsning, der SAP skulle være plattformen man skulle bruke i hele Forsvaret og på denne måten utfase det gamle dataprogrammet P3. SAP viste seg å ikke fungere tilstrekkelig på enkelte områder, slik som rekruttering av vernepliktige og skoleelever, så her nytttes fremdeles P3², over 2 år etter innføringen (Furulund 2016).

1.1.2 Incentivprosjektet

Sparetiltak og kutt innen personalordninger er gjennom analyser identifisert til 113 millioner i året. Derfor ble Incentivprosjektet satt i gang august 2015. Mange goder skal kuttes eller reduseres. Dette er goder som offiseren har sett på som en del av det man får tilbake for at en ofrer mye for jobben. Men dette er under lupen. Undervisningstillegget³ er borte, Forsvarets låneordning er borte, Forsvarets feriesenter på Håøya er borte og 100 befalsboliger er vedtatt at skal selges. Husleien vurderes og økes to-tre ganger, dårligere vilkår for pendlere, og muligens kuttes den årlige besøksreisen, listen er lang (Alexandersen 2017).

1.1.3 Prosjekt 2814 - Logistikkprosjekt

Logistikkprosjektet utviklet og innførte ny forvaltningsløsning innenfor investeringsstyring, eierskapsforvaltning, vedlikehold, avansert forsyning og anskaffelse. I januar 2016 ble dette innført, også dette med SAP som styringsplattform. Implementeringen medførte endringer i arbeidsprosesser, endring av jobbroller, ansvar og organisasjonsstruktur. Innføringen ble delt opp i steg og ble på denne måten innført trinnvis i motsetning til HRM I FIF (PEFO.no).

1.1.4 Ny militær ordning

2013 startet arbeidet med å innføre en ny militær ordning hvor spesialistbefalsordningen skulle inn. Ordningen ble vedtatt sommeren 2015, og var gjeldende 1. januar 2016. Et eget spesialistkorps bestående av grenaderer, konstabler og befal ble opprettet for å tilpasse seg andre Nato-lands personellstruktur. Videre skal det sørge for kontinuitet på lavere nivå og øke

¹ Datasystem som Forsvaret bruker. SAP: *System Analyse Programmentwicklung*

² Dataprogram for personellforvaltning

³ Undervisningstillegg: alle som underviser/er ansatt ved en av forsvarets skoler fikk et tillegg hver måned for å dekke forberedelsestiden før undervisning

ståtiden⁴. Det er ikke lengre krav om å ha befalsutdannelse for å bli tilsatt til pensjonsalder. Man kan få kontrakt enten til fylte 35 eller 60 år, her er det Forsvarets behov som styrer tilbudet den ansatte får (Forsvaret.no 2015).

1.1.5 McKinseyrapporten og kutt av årsverk innen HR

Firmaet McKinsey fikk i oppdrag å vurdere potensialet for å effektivisere stab, støtte- og forvaltningsområder innad i Forsvaret, dette for å komme frem til tiltak for å effektivisere driften ytterligere. Rapporten de utarbeidet har lagt grunnlag for store endringsprosesser. McKinsey identifiserte at det var stort potensiale for å effektivisere innen HR, her vurderte de at Forsvaret kunne kutte 25-40 % av de 1060 årsverkene innenfor HR. Dette for å frigjøre årsverk og penger til den operative delen av Forsvaret (McKinsey 2015). Dette resulterte i at høsten 2016 var de fleste av disse kuttene gjennomført. Mange arbeidsoppgaver er blitt sentralisert og den enkelte ansatte må ordne mange flere HR-oppgaver selv, eller henvende seg til det sentrale HR-senteret som er opprettet.

1.2 Tema og problemstilling

I endringsteorien er det mye fokus på hva som skaper motstand mot endring og hva ledere kan gjøre for å motvirke denne motstanden (Hennestad et al. 2012) (Bovey og Hede 2001). Det er derimot mindre fokus på de positive reaksjoner på endring. De positive reaksjonene skaper endringskapasitet for organisasjonen, dette er en svært viktig egenskap for en organisasjon i stadig endring. Endringskapasitet kan forståes som evnen til å håndtere en krevende balansering mellom endring og effektiv drift. Mye av forskningen som tar for seg ansattes reaksjoner på endring har tatt utgangspunkt i en situasjon der endringer er blitt sett på hver for seg. Det antas utfra forskning at den ansatte vil reagere annerledes på endringer etter hvert som de har vært gjennom flere endringsprosesser. Meyer & Stensaker (2005) har forsket på reaksjonsmønstre i organisasjoner med utstrakt endringserfaring og funnet at den lojale reaksjon er mest fremtredende. Organisasjoner som har gjennomgått flere endringer har et behov for å tenke helhetlig og langsiktig i sin endringsstrategi istedenfor å anse hvert endringstiltak som isolerte hendelser – de trenger endringskapasitet (Meyer & Stensaker 2011b). Bildet av endringsprosessene som pågår kan illustreres som i figuren under (fig.1).

⁴ Ståtid refererer til hvor lenge en som er på kontrakt, som ikke er fast ansatt, blir i Forsvaret



Figur 1 Multiple endringsmodell (Stensaker og Meyer 2011b, s. 14)

Det er også et interessant moment at det kan forekomme flere endringsprosesser samtidig. Med bakgrunn i disse erfaringene ønsker jeg å finne ut om endringskapasiteten hos de ansatte i Forsvaret er som i andre offentlige sektorer. Utredningen er en singelcase studie av en hæravdeling Forsvaret. Jeg skal se nærmere på offiserenes reaksjon på endringer generelt, samt et øyeblikksbilde på en av de mange endringsprosessene som er gjennomført: Prosjekt 2813 – Human Resource Management i Felles Integreert Forvaltningssystem (HRM I FIF).

Hvilken reaksjon kjennetegner de ansattes tilnærming til endringer i en hæravdeling?

Gjennom studiet ønsker jeg å øke forståelsen for endringsprosesser i Forsvaret og hvordan det påvirker offiseren i hans utøvelse av yrket sitt. For å nærme meg problemstillingen har jeg formet forskningsspørsmål som er bygget på de tre elementene av endringskapasitet:

- (1) Hvordan takler offiserene de små fortløpende endringene?
- (2) Hvilken håndteringsmekanisme er mest fremtredende blant offiserene i avdelingen?
- (3) I hvilken grad klarer offiserene å opprettholde den daglige rutinen under store endringsprosesser?

1.3 Tidligere forskning

Meyer og Stensaker har forsket mye på endringskapasitet, og jeg nytter meg i utstrakt grad av deres modeller og forskning i denne oppgaven. Buono og Kerber (2010) har flere publikasjoner om hvordan en organisasjon kan bygge opp sin endringskapasitet. Det er også skrevet en del masteroppgaver om endringskapasitet. Så langt jeg har funnet, er det ingen

studier på endringskapasitet i Forsvaret, så jeg ser en mulighet til å utvide forståelsen for dette begrepet i forsvarsorganisatorisk sammenheng. I 2008 ble det gjennomført et casestudium på World Health Organization (WHO) sin organisasjon med fokus på endringskapasitet i offentlige organisasjoner (Klarner et al. 2008). De fant i sin studie at WHO hadde en fleksibel organisasjonsstruktur som fremmet endringskapasiteten. De kunne med fordel involvert sine ansatte i større grad i endringsprosessen, med informasjon, diskusjoner og gitt rom for konstruktiv kritikk. De konkluderte i studiet med at det er helt avgjørende å vise respekt for kulturen og strukturen for å lykkes i en endring (Klarner et al. 2008). Lines (2005) mener at en særdeles viktig del av endringsprosessen er hvordan en klarer å påvirke de ansattes holdning til den endringen som skal komme. Har en ansatt først dannet seg en holdning til endringen er det svært vanskelig å skulle endre denne senere.

Nina Schage (2012) skrev sin masteroppgave om positive og aktive reaksjoner på endring i Statens Vegvesen. Hun satte fokus på hvor viktig den positive reaksjonen er, og avdekker i studiet sitt de bakenforliggende årsakene til at de ansatte reagerte positivt på endringene. Hun lager også sin egen definisjon av reaksjonen ”å se lyset i tunnelen”, som er en tilleggsreaksjon til modellen til Meyer og Stensaker. Dette studiet gjorde meg nysgjerrig på offiserens reaksjon på endring. Kleiven og Ottersen skrev i 2015 en studie på mellomlederens oppfatning av eget handlingsrom. De avdekket at endringsvillige i større grad enn de resignerte bidro til å øke endringskapasiteten for den organisasjonen de forsket på. Dette både på grunn av deres oppfatning og tilnærming til handlingsrommet. De så utfra sine studier at ledelsen kan hjelpe de som resignerte slik at endringskapasiteten økte i etaten.

Filip Furulund skrev sin mastergradsoppgave ved Høgskolen I Hedmark (2016) med problemstillingen: Forsvarets fremtidige HR – virksomhet: Luftslott eller realistisk og gjennomførbart? Denne oppgaven omhandler blant annet HRM I FIF, men har fokus på utviklingen av Forsvarets HR-virksomhet siste 5 årene. Han setter fokus på en av de store endringsprosessene i Forsvaret og belyser belastningen både organisasjonen og de ansatte utsettes for (Furulund 2016). Han konkluderer med at effektiviteten innenfor HR ikke har blitt bedre på bakgrunn av de siste 5 års prosjekter og omstillinger. Han sier videre at den store omstillingsprosessen som fremdeles pågår innen HR vil gi lavere kvalitet og service på leverte tjenester til ansatte og ledere (Furulund 2016).

1.4 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenteres relevant teori som har som hensikt å sette mine funn inn i en større sammenheng. I kapittel 3 beskriver og begrunner jeg mine metodiske valg og evaluerer styrker og svakheter ved metodene. Jeg presenterer blant annet studiens forskningsdesign og hvordan jeg samlet inn og analyserte dataene. I kapittel 4 legger jeg frem min empiri og analyse. Grunnet studiens størrelse falt det naturlig å presentere funn og drøfte dem i samme kapittel. I kapittel 5 konkluderer jeg hva som er studiens viktigste funn og studiens bidrag og begrensninger.

2. Teori

Jeg vil her presentere relevant teori opp mot casen min. Teoriene er valgt for å lage et analytisk rammeverk for min empiri. Endringer er et svært komplekst fenomen, og endringslitteraturen gir ulike implikasjoner siden de har ulike forutsetninger og forskjellige fokusområder. Hensikten med dette kapittelet er ikke å gi en fullstendig oversikt over endringslitteraturen, men heller å sette leseren inn i, og gi en dypere forståelse for de mest relevante teoriene og forskningen for denne studien.

2.1 Endring

Thorsvik og Jacobsen (2013) beskriver at en organisasjon som utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt har gjennomgått en endring. Dette er en svært generell beskrivelse, det vil derfor være nødvendig med presisering på dette området. Endring kan omhandle: (1) Endring i organisasjonens struktur, kultur, oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. (2) Endring av atferdsprosesser så som produksjon, kommunikasjon, beslutning og atferd (Jacobsen og Thorsvik 2013). Hennestad et. al sier at når det har utviklet seg en ny praktisk kompetanse, så har en reell endringsprosess funnet sted (2012). Jeg har i oppgaven valgt å fokusere på ett perspektiv på endring, de ansattes (offiserens) tilnærming til endring, sett i lys av begrepet endringskapasitet.

2.2 Endringskapasitet

At endringer foregår parallelt og kontinuerlig til enhver tid krever en endringsdyktig organisasjon som evner å håndtere en krevende balansering mellom endring og effektiv daglig drift. Meyer og Stensaker ser på endringskapasitet som evnen til å kunne gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader. Kostnadene en ser i forbindelse med en endringsprosess er ofte undervurdert av ledelsen (Meyer og Stensaker 2011b). Med kostnader menes:

1. Tap av produktivitet. Årsaken kan være redusert jobbinnsats, økt sykefravær eller oppsigelser.
2. Tap av effektivitet. Organisasjonens oppmerksomhet er forskjøvet mot endringsprosessen istedenfor å fordele seg mellom endring og daglig drift.
3. Direkte utlegg eller investeringer. Dette kan være sluttpakker, vikarbruk, konsulentutlegg, økt overtid osv. (Meyer og Stensaker 2011b).

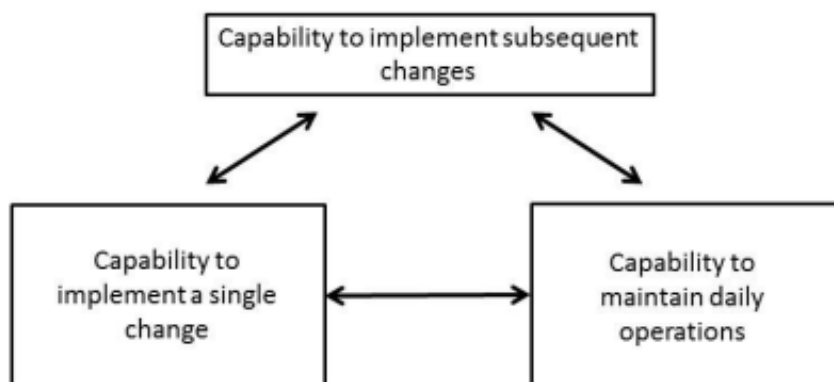
Organisasjonens endringskapasitet kan tolkes som summen av alle de ansattes endringskapasitet, slik at mange individer med høy endringskapasitet sørger for at bedriften

har stor kapasitet for endring. I tillegg kan en organisasjon ha endringskapasitet i seg selv ved hjelp av en unik organisasjonskultur og bestemte rutiner og systemer (Meyer og Stensaker 2005). Klarner et.al (2008, s. 58) definerer endringskapasitet som:

”en organisasjons evne til å utvikle og implementere passende organisatoriske endringer for å stadig kunne tilpasse seg omgivelsene”

Altså en dynamisk kapabilitet med kontinuerlig læring og tilpasning som gjør det mulig for en organisasjon å takle det uforutsigbare, men også en evne til å implementere disse endringene. Buono og Kerber (2010) peker på at endringskapasitet er en kapabilitet som reflekterer en dynamisk prosess med kontinuerlig læring og tilpassing, samt evnen til å implementere endringene. White og Linden (2002) definerer endringskapasitet som ledelsens evne til å utvikle og implementere passende endringer for å tilpasse organisasjonen til omgivelsene sine. Men det er ikke bare ledelsen det kommer an på, de fordeler det også til å omfatte organisasjonens ressurser og kapasiteter.

En kan se at det er litt variasjoner i hvordan de ulike forskerne ser på endringskapasitet, men de er alle opptatt av at organisasjonen stadig må endre seg for å tilpasse seg omgivelsene, samt at det er en kontinuerlig prosess. Det refereres hyppig til Meyer og Stensaker i litteraturen om endringskapasitet, dette er med på å styrke deres tyngde innen temaet. Meyer og Stensaker sier at endringskapasitet består av tre elementer, dersom det er balanse mellom disse, skaper det mulighet for endringskapasitet. Disse er evnen til å foreta de små fortløpende endringene, evnen til å opprettholde daglige rutiner og evnen til å gjennomføre endringsprosesser (fig. 2). En kan ikke neglisjere en eller flere av disse elementene, da det vil kunne være negativt for organisasjonen. Det er viktig at ledelsen fordeler ressursene balansert slik at fokus fordeles likt, hvis ikke kan kunder og/eller ansatte bli skadelidende av å bli oversett under en endringsprosess (Meyer og Stensaker 2011b).



Figur 2 (Meyer og Stensaker 2006 s. 220-221)

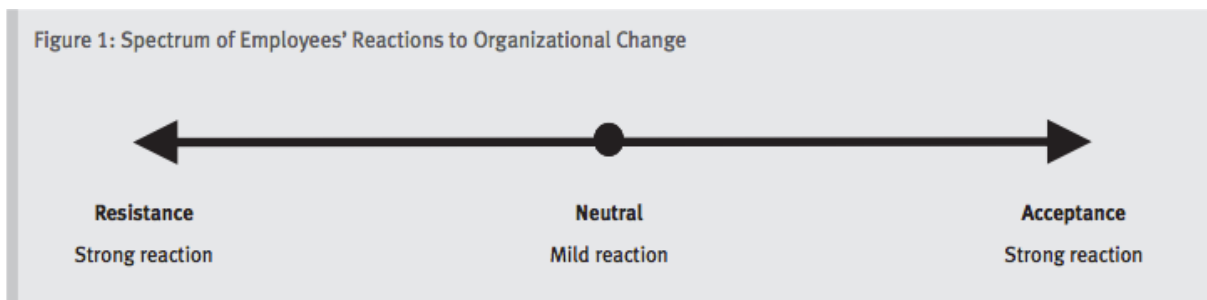
I henhold til Meyer og Stensaker (2011b, s. 17) er det tre dimensjoner som påvirker endringskapasiteten: (1) Hvordan ledelsen mobiliserer til- og gjennomfører endringen. (2) Hvordan ansatte responderer på endringen. (3) Etablerte rutiner og strukturer i organisasjonen. I forhold til min case går jeg i hovedsak bare inn på den ene dimensjonen, hvordan ansatte responderer. Til tider vil jeg også komme inn på ledelsens rolle i endringen, da det er et tema respondentene refererer til, men omfanget av oppgaven begrenser hvor mye jeg kan ta med.

Det finnes som nevnt en god del forskning på endringskapasitet på organisasjonsnivå og hvordan man kan utvikle dynamisk endringskapasitet gjennom læring og erfaringsoverføring. Buono og Kerber (2010) legger vekt på at det er tre primærområder som man må fokusere på når man skal bygge opp organisasjonens endringskapasitet: de ansatte, organisasjonsstrukturen og kulturen. De mener nøkkelen er å oppfordre og støtte ledere til å utvikle bredde i måten man tilnærmer seg endringer på, dette gjennom å utvikle en felles forståelse for dynamikken i en organisasjonsendring. Videre bør de jobbe med å bygge en endringsstøttende infrastruktur samt skape og oppfordre til en kultur som legger til rette for endringer. I det kommende kapittelet skal jeg presentere teori knyttet til reaksjoner til endringer.

2.3 Reaksjoner på endring

En kan ta utgangspunkt i at en organisasjon trenger å bryte seg løs fra fortiden for å komme seg videre. Dette vil føre til ulike reaksjoner fra de ansatte, avhengig av tidligere erfaringer med endringer, personlighet, ledelsens måte å promotere og lede endringsprosessen, samt mange andre faktorer. Motstand mot endring er det vanligste problemet for ledere som implementerer endring (Bovey og Hede 2001). Derfor har størsteparten av litteraturen som utforsker reaksjoner på endring fokusert på motstand mot endring. Det er begrenset forskning på gjentatte erfaringer med endringsprosesser, og funnene er sprikende i forhold til om de ansatte reagerer mer positivt om man har mer erfaring (Meyer og Stensaker 2011). Cynthia Wittig skrev i 2012 en artikkel om reaksjoner på endring. Hun peker på at den ansattes reaksjon blir påvirket av en rekke faktorer, og det er tre som i hovedsak påvirker: (1) de ansattes følelser og oppfattelse, (2) kommunikasjon og (3) de ansattes mulighet til deltakelse og påvirkning på endringsprosessen. Hun sier at ledelsen må være årvåken ovenfor reaksjonene under endringsprosessen for å få en suksessfull implementering. Hun laget en

modell for å illustrere den ansattes reaksjon: SEROC⁵. Hun deler det opp i hvilken grad den ansatte aksepterer endringen eller yter motstand mot endringen (se figur 3).



Figur 3 (Wittig 2012, s. 25)

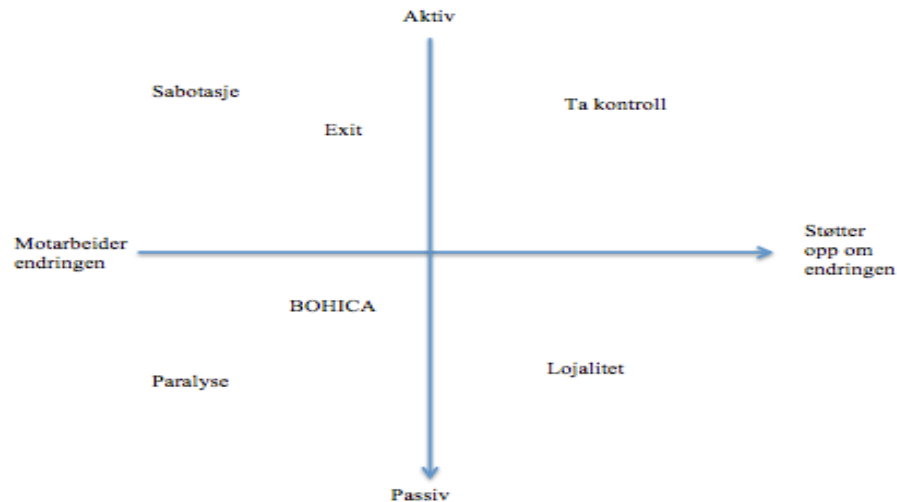
Wittig (2012) laget denne modellen for at ledere skal bruke den for å øke de ansattes aksept for endring. Denne modellen er noe enklere i sin fremstilling enn modellen til Meyer og Stensaker, da den bare går over to dimensjoner av reaksjoner. Hun mener selv den enkle fremstillingen ikke er et minus, og at det blir enklere å forstå at den enkelte ansattes reaksjon på endringsprosessen vil variere under prosessen. Faktorer påvirker hele tiden hvilken innstilling den ansatte har til endringen. Kommunikasjon og informasjon er viktige faktorer som hele tiden påvirker prosessen. Hun sier i motsetning til Meyer og Stensaker at den enkelte ansatte sin reaksjon ikke kan kategoriseres i like stor grad, at det er en kontinuerlig prosess og hun opererer med øyeblikksbilder av endringsprosessen (Wittig 2012).

2.3.1 Respons på endring

Endringskapasitet påvirkes av er den ansattes respons på endring. Stensaker et al. (2002) presenterer seks kategorier med reaksjoner på endring:

1. Ta kontroll: tar aktivt initiativ og gir implementeringen en ekstra dytt.
2. Lojalitet: følger de pålagte endringene inn i sitt daglige virke.
3. BOHICA: (bend over, here it comes again) distanserer seg selv ovenfor endringen og gjør minimalt av de pålagte endringene.
4. Paralyse: takler ikke endringene og klarer ikke å opprettholde daglige rutiner.
5. Exit: når en forlater organisasjonen frivillig.
6. Sabotasje: aktiv motstand ved å sabotere ved å for eksempel gjøre narr av endringen som skal komme, eller de folkene som støtter endringen eller de som forsøker å implementere endringer (se fig. 4).

⁵ SEROC: Spectrum of Employees' Reactions to Organizational Change



Figur 4 Hvordan endringserfaring påvirker reaksjoner (Meyer og Stensaker 2011a, s. 74)

Når det iverksettes en planlagt endring, vil det kunne finne sted motstand mot denne endring. Motstand mot endring kan blant annet reduseres gjennom ledelsens planlegging og gjennomføring av endringsprosessen. Jeg vil nå se nærmere på hva som ligger i begrepet motstand.

2.3.2 Motstand mot endringer

Når en endring pågår vil det kunne oppstå barrierer som en må forsere for å komme videre, en kaller dette motstand mot endringer. Friksjon eller motstand mot endringer defineres som alle handlinger som kan motarbeide endringer, det være seg både passive og aktive handlinger. Motstand kan være gunstig for å føre endringene i en mer hensiktsmessig retning, så på et vis kan friksjonen være positiv. Motstand kan oppstå i flere former, det er viktig å kartlegge den, da det ofte er en blanding av skjult og åpen motstand under en endring (Hennestad et al. 2012). Enkeltindividet som konfronteres med endringer man ikke er forberedt på, gjennomgår noen typiske reaksjonsfaser: (1) sjokk, (2) benektelse, (3) frustrasjon og depresjon, (4) motvillig aksept, (5) utprøving, (6) konsolideringsfasen, (7) tilpasningsfasen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Forskning viser at over halvparten av alle organisasjonsomstillinger mislykkes på ett eller annet tidspunkt (Saksvik et al. 2008). De definert ikke de spesifikke årsakene til dette. Ngyen og Kleiner konkluderte i 2003 med at 75-83% av alle fusjoner mellom organisasjoner ikke når sine målsetninger. Igjen viser forskning slik nevnt i innledningen at endringer har en større tendens til å mislykkes heller enn lykkes.

Saksvik et al. (2008) sier videre at det er nærmest uunngåelig at det oppstår usikkerhet og motstand under endringer i en organisasjon. Gjennom deres forskning har de kommet frem til noen sentrale elementer i omstillingsprosesser som lykkes. En synlig og tilgjengelig leder som kan sørge for at den daglige driften går sin vante gang, til tross for at endringene går sin gang, en slags kaosstøtdemper som de kalles av Saksvik et al. (2008), vil øke sjansen for en endringssuksess. Konstruktiv konflikthåndtering er også en viktig suksessfaktor, en må være forberedt på hvordan takle de ulike reaksjonene som kommer hos de ansatte. Å gi rom for disse reaksjonene er like viktig. En organisasjonskultur som støtter konstruktive konflikter vil kunne øke endringsevnen. Videre å la de ansatte komme med sine synspunkter uten å bli klandret for disse. Under endringer er forutsigbarhet en viktig suksessfaktor, det å vite hva som forventes av den enkelte i sin jobb, og hva som planlegges videre, skaper trygghet. En må derfor så tidlig som mulig definere de nye rollene og arbeidsoppgavene i forbindelse med endringene som skal skje, slik at en reduserer den enkeltes usikkerhet (Saksvik et al. 2008). Tronsmo (1998) sier at det er like riktig å si at mennesker er tilhengere av motstand, som at de er motstandere av forandring, de er begge deler. Behov for stabilitet, ro, forutsigbarhet, forankring på den ene siden og behov for å forbedre seg, strekke seg, teste seg, og behov for spenning på den andre siden, skaper en likevekt hos individet. Han sier at ingen normale sunne mennesker har behov for bare det ene eller det andre, de to sidene forsterker hverandre. Stabile mennesker med sterk identitet tåler forandringer og utfordringer bedre enn utrygge mennesker (Tronsmo 1998). Dersom man har for overdrevent fokus på de negative reaksjonene på endringer vil det kunne bli selvoppsyttende (Meyer og Stensaker 2011b). Jeg skal i denne studien fokusere på den enkeltes evne til endring, så jeg skal nå legge frem teori som forklarer evnen til endring i organisasjonen.

2.3.3 Reaksjoner som støtter endringen

Reaksjoner som befinner seg øverst i høyre del av Stensaker et al. (2005) sin modell (fig.4), ”Ta kontroll”, er proaktive og øker sannsynligheten for at endringer blir gjennomført, det bidrar til at organisasjonen utvikler endringskapasitet. Denne reaksjonen innebærer å aktivt hjelpe til med at endringen implementeres. Det er begrenset forskning på hva som ligger til grunn for denne reaksjonen, men ifølge Meyer og Stensaker (2011a) har ansatte som reagerer slik gjerne positive erfaringer med endring. Dette styrkes av Schages (2012) forskning som nevnt i kap.1.3. Reaksjonen ser ut til å være et produkt av at de ansatte har vært utsatt for multiple endringer og derfor er vant til mye endringer og liker å ta tak i ting. De stiller ikke like mange spørsmål til hva som skal endres, og er mer opptatt av hvordan de kan bidra.

Lojalitet i en endringsprosess innebærer at en utfører de fremlagte tiltakene samtidig som en beholder fokus på den daglige driften:

“Loyally implementing change means to make the suggested changes while also attending to daily operations” (Meyer og Stensaker 2011a, s. 108).

Meyer og Stensaker gjorde i 2011 en omfattende studie på den lojale reaksjonen til endring. De så på reaksjonene i sammenheng med hvor vant de ansatte var med endringer. Lojale reaksjoner var linket til de som hadde mest erfaring med endringer, de så nødvendigheten av endringer bedre enn de med mindre erfaring med endringer. De så også mindre frustrasjon over usikkerheten som oppstår under en endring hos de mer erfarne, de følte også endringen som mindre truende. Mange ansatte i deres studie kunne fortelle at de begynte å se på endring som den nye normalen. De fokuserer mer på den daglige drift og den biten av hverdagen de har kontroll på enn endringene som de må forholde seg til.

Deres studie viser til at den erfarne ansatte viser lojale reaksjon til endringer og at en kan dele dem i to undergrupper: (1) Lojal og positiv, (2) Lojal men passiv, og gir uttrykk for negative følelser og tanker. Begge reaksjonen støtter implementering av en endring, men konsekvensen av de to ulike reaksjonene er forskjellig. Den negative lojale ansattes reaksjon vil føre til at endringsprosessen går saktere fordi en distanserer seg fra endringen. De fokuserer på den negative påvirkningen i forhold til egen situasjon endringen vil ha. Videre vil det mangle konstruktiv input, dette kan påvirke motivasjonen og engasjement samt at det ikke bidrar til organisasjonens endringskapasitet i særlig grad. Ifølge Meyer og Stensaker (2011a) har ansatte som aksepterer endring opparbeidet seg tre kapabiliteter for å håndtere store, kontinuerlige endringer: (1) evnen til å takle usikkerhet bedre, (2) opprettholde en følelse av kontroll og (3) de blir bevisst sin egen kompetanse og hvordan denne kan bidra i endringsprosesser. Man kan øke sin egenverdi for organisasjonen ved å ta kurs og lignende knyttet til den pågående eller kommende endringsprosessen, man blir da en velkommen ressurs. De resignerte føler tap av identitet og kontroll, distanserer seg fra endringen, opplever at takhøyden i organisasjonen er redusert og at de får redusert tillit til ledelsen.

2.4 Forventninger utfra det teoretiske grunnlaget

Min case er en hæravdeling i Forsvaret som har gjennomgått mange endringer de siste årene, teorien jeg har presentert setter fokus på endring i lys av endringskapasitet. Jeg forventer utfra min kjennskap til presentert teori at den endringsvante offiser reagerer lojalt på endringer, da det er den mest utbredte reaksjonen på endring blant ansatte med betydelig endringserfaring (Meyer og Stensaker 2005).

Basert på forskningen til Klarer et.al (2008) forventer jeg videre at respondentene vil uttrykke ønske om mer involvering i endringsprosessen, med dette mer informasjon, diskusjon og rom for konstruktiv kritikk. Denne studien vil forhåpentligvis bidra til å avklare mine forventninger.

Jeg vil nå gå videre til oppgavens metodekapittel og berøre det metodiske rammeverket som ligger til grunn for gjennomføringen av denne studien samt presentere hvordan studien ble gjennomført.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av forskningsdesign og strategi jeg har nyttet meg av for å samle inn og bearbeide datamaterialet. Jeg tar også opp de etiske betraktningene jeg har gjort meg under arbeidet med prosjektet, samt en vurdering opp mot reliabilitet og validiteten av studiet.

Studiet er meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og er godkjent av dem. Forsvarets Høyskole har også godkjent min søknad om å intervju personell i mitt prosjekt.⁶

3.1 Forskningstilnærmingen

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan forskeren skal gå frem for å svare på forskningsspørsmålet (Jacobsen 2005). Altså hvordan jeg skal samle inn og analysere data for å komme frem til et svar. Kvalitative studier var det jeg fant mest hensiktsmessig da de ofte er avgrenset til enkeltmiljøer, der målet er å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk, i for eksempel en avdeling i Hæren, for å forstå dette (Repstad 2007). Det er både fordeler og ulemper ved en kvalitativ tilnærming. En av fordelene er at det under et intervju vil kunne skapes en åpenhet, og kan igjen kan være en ulempe dersom en ikke lykkes med å skape denne åpenheten under intervjuet. Jacobsen (2005) sier at ved den kvalitative metoden vil en unngå å påtvinge faste spørsmål og svar. På denne måten kan en få frem en høy begrepsgyldighet samt at det er svært fleksibelt. Ulemper en kan se ved den kvalitative metoden er at det er tidkrevende å intervju mange personer, det er også vanskelig å generalisere utfra disse dataene. I et så lite prosjekt som mitt, med begrensede antall respondenter vil det kunne være vanskelig å trekke en generell slutning basert på åpne spørsmål. En annen ulempe er at en i løpet av en time får mye data. Det kan være vanskelig å strukturere informasjonen og en kan overse viktige detaljer. Jacobsen (2005) påpeker at en kan komme i fare for å bli for ”dus” med informanten under intervjuet, og dermed stå i fare for å miste evnen til kritisk refleksjon. I tillegg kan man stå i fare for å stille ledende spørsmål, noe som vil påvirke validiteten av svarene man finner. Det er viktig å ha høyt fokus på å stille nøytrale spørsmål.

⁶ Det er et krav om at en nemd ved Forsvarets Høyskole skal godkjenne alle studier og forskningsprosjekter som skal gjennomføres i Forsvaret.

For å komme frem til svar på min problemstilling har jeg gjennomført semistrukturerte intervjuer (Jacobsen 2005). Jeg har også brukt bøker og publiserte artikler, samt nytte en del forsvarsrelaterte hjemmesider. Dette har bidratt til å øke min forståelse av casen.

Casestudier er velegnet når det er behov for ny innsikt, på ferske forskningsområder, eller å fornye foreliggende bidrag på et etablert område (Repstad 2007). Valg av enkelt casestudiet som tilnæringsmetode ble gjort da jeg ønsker å se på et fenomen i én del av organisasjonen: hærøffiserens reaksjon på endringer. Andersen (2013) beskriver en case som en organisasjon, beslutninger, et utsagn, en handling eller et handlingsforløp. Han hevder at casestudier er en av de viktigste kildene til teoriutvikling i samfunnsvitenskapen. En ønsker gjennom casestudiet å fange inn det unike, styrt av interesse, av å forstå og forklare det spesielle case en står ovenfor (Andersen 2013). Jeg valgte singelcasestudiet, det hadde vært en fordel å gjennomføre en komparativt casestudium der to avdelinger ble sammenlignet, men mine ressurser strakk ikke til for å gjennomføre dette.

3.2 Utvalget/respondentene

Da jeg skulle velge hvem som skulle intervjues gikk jeg i dialog med personellseksjonen i avdelingen, de har god oversikt over personell som fyller kravene mine til respondenten. Jeg informerte min kontaktperson grundig på forhånd hva studien dreier seg om og hva slags informanter jeg var ute etter. Det var viktig for meg at respondentene hadde et linjelederansvar⁷, samt at de hadde lang erfaring med dette. De har med innføringen av nytt personelladministrasjonssystem fått en del nye arbeidsoppgaver og ansvar, samt at de får mindre støtte fra personellseksjonen. Jeg ønsket respondenter som hadde minimum 15 års erfaring i forsvaret. Mine kriterier førte til at det var et begrenset antall offiserer å velge mellom, alle forespurte sa seg villige til å stille til intervju. I tillegg førte mine strenge kriterier til at det ikke ble noen fare for påvirkning fra avdelingen angående hvem de anbefalte som respondenter. Jeg intervjuet 6 offiserer.

3.3 Gjennomføring og analyseprosessen

Jeg har i denne oppgaven nyttet meg av en deduktiv/induktiv tilnærming, altså har jeg innhentet teorien før datainnsamlingen startet. Alle intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden, dette var klarert med stabssjef i caseavdelingen. Under intervjuet tok jeg lydopptak samt at jeg tok notater. Etter at intervjuene var gjennomført systematiserte jeg materialet i kategorier

⁷ Sjef for sin seksjon. Størrelsen på utvalgets seksjoner varierer fra 2-5 medarbeidere.

for å se etter mønster i svarene. Deretter benyttet jeg teorien til å drøfte funnene mine. På denne måten fikk jeg frem om funnene svarte til forventningene utfra den eksisterende teorien, se kapittel 2.4.

3.4 Validitet og reliabilitet

Jeg vil som forsker ikke være nøytral i dette prosjektet fordi jeg har vært i Forsvaret i 10 år. Jeg har de siste 5 årene jobbet med personellforvaltning i Hæren og Heimevernet. Dette fører til at jeg sitter med en forståelse av hva den enkelte har opplevd av endringsprosesser. Jacobsen (2005) sier at forskeren ikke skal ta parti eller legge opp et forskningsopplegg for å bevisst forsøke å få frem et spesielt resultat, en skal forholde seg nøytral og verdifri. Allerede i valg av problemstilling er forskeren styrt av sine egne verdier og bakgrunn, derfor er det neppe noen som er i stand til å velge problemstilling uavhengig av disse. Forsvaret er en kompleks organisasjon, det oppleves derfor som en styrke å inneha organisatorisk og kontekstuell kjennskap. Samtidig har jeg hatt et bevisst forhold til at det er teorien som må være forklaringsmekanismen og ikke latt mine egne meninger og oppfatninger påvirke studiet.

Validitet refererer til datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillingen. Dersom en lykkes med å få data som er relevante for problemstillingen sier en at validiteten er høy (Grønmo 2016). Alle informantene har vært del av mange endringsprosesser i sin karriere i Forsvaret, med dette utgangspunktet ga respondentene et godt grunnlag for å få innsiktsfull informasjon gjennom intervjuene. Det at jeg har stilt åpne spørsmål under intervjuene styrker validiteten. Validitetsbegrepet er et mer omfattende begrep enn reliabilitetsbegrepet (Grønmo 2016). Reliabiliteten sier om studiet kan gjentas med et tilsvarende resultat. Jeg tolker utfra datamaterialet at respondentene har svart åpenhjertig og ærlig, og ikke vært opptatt av å svare mest mulig korrekt. Men det vil alltid være en fare for at informantens svar er preget av ønsket av å sette seg selv eller arbeidsgiver i et positivt lys, så jeg kan ikke se bort fra at dette har farget funnene i studien. Videre kan det medføre svekket reliabilitet at jeg har vært alene som forsker i dette prosjektet (Grønmo 2016).

3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk består av tre grunnleggende etiske krav. Å bli gjengitt korrekt er det første, det andre er at forskningen skal bygge på informert samtykke og det siste er at den som forskes på blir respektert i sitt behov for privatliv (Jacobsen 2005). Når jeg behandlet

datamaterialet var jeg opptatt av at informantene ble riktig gjengitt, med det har jeg lagt vekt på å ikke ta utsagn utfra sin sammenheng, og hvis et svar kunne tolkes på flere måter søkte jeg klarhet hos den aktuelle respondenten. Informert samtykke var et krav både fra NSD og Forsvarets Høyskole når denne studien skulle gjennomføres. Alle som skulle intervjues fikk skriv med informasjon i god tid før intervjuet. Respekten for privatliv var aldri noe tema da det var arbeidssituasjonen intervjuet handlet om. Når lydopptaket skulle starte ble intervjuene skilt og anonymisert ved at de ble nummerert. Alle lydopptak vil bli slettet etter avsluttet eksamen (Jakobsen 2005). Da jeg skulle velge ut hvilken avdeling jeg skulle utføre intervjuer på var det viktig å unngå den avdelingen jeg jobber i eller har jobbet i tidligere. Dette for å unngå å måtte intervju kolleger, samt at jeg ville hatt svært forutinntatte meninger. Se også kapittel 3.4. Hvordan skal jeg som forsker på egen arbeidsplass etablere den nødvendige distanse til mitt felt og mine informanter? Noe forenklet kan man si at den tradisjonelle forskeren må inn i feltet for å skaffe seg oversikt, mens jeg må komme meg ut av feltet for å skaffe meg oversikt (Grønmo 2016). Jeg møtte nok flest utfordringer i analysefasen, her måtte jeg skyve til side mine etablerte oppfatninger av temaet. Dette gjorde jeg gjennom å trekke vekslinger på teori og gjennom faglige argumenter.

4. Empiri og analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere den empirien jeg har samlet inn gjennom intervjuene mine. Problemstillingen for oppgaven var;

Hvilken reaksjon kjennetegner de ansattes tilnærming til endringer i en hæravdeling?

Jeg har i oppgaven valgt å fokusere på informantenes opplevelse knyttet til endringsprosesser i Forsvaret. De ulike respondentene refereres til som R1-6, og direkte sitater fremheves i kursiv. Under intervjuene blir det tydelig for meg hvor sammensatt studiet av organisasjonsendringer er. Opplevelsen varierer stort mellom de ulike respondentene. Grunnet tidsramme og omfang kan jeg bare gå inn på enkelte områder av det som kom fram under intervjuene, jeg tar for meg det som flertallet satte fokus på og som belyser problemstillingen min. Funnene mine blir videre i kapittelet presentert og drøftet med analytisk blikk opp mot sentrale begreper og teorier. På denne måten skal jeg drøfte og svare på min problemstilling i det kommende.

4.1 Offiserens opplevelse av endring

Respondentene refererer til mange ulike endringer som har foregått og skal skje i Forsvaret i intervjuene. Og jeg ser mange likhetstrekk mellom svarene de gir. Deres opplevelser av endringer de har blitt berørt av, og som ikke er selvvalgt, fremstilles i all hovedsak som negative: R6: *-Jeg er jo til dels spent på og bekymret for alle de endringene som kastes på oss.* Sitatet vitner om en bekymret ansatt, som ser at endringsprosessene bare fortsetter og fortsetter. Basert på uttalelser som kommer frem kan en tolke det som de ansatte er litt oppgitt. Det er kun en av respondentene som uttaler at endringer er spennende. Dog sier han ikke at det dermed er positive opplevelser knyttet til endringsprosessene.

Alle offiserene jeg intervjuet nevner de hyppige endringene som følger med når de bytter stilling såpass ofte som de gjør. Dette ser de på som en del av alle endringene de har i sin hverdag. Men ingen av respondentene meddeler noen negativitet i forhold til akkurat denne typen endringer. Dette til tross for at flere påpeker at dette er store endringer i deres arbeidshverdag og liv. Dette kan relateres til Wittig (2012) sine tre faktorer over hva som påvirker reaksjonen til den ansatte (se s.10). Når de skifter stilling så ofte som de gjør er dette en prosess som de er kjent med. Helt fra de startet i Forsvaret har disse endringene vært forutsett og til dels planlagt. Her er følelser og oppfattelse, kommunikasjon og de ansattes

mulighet til deltakelse og påvirkning på endringsprosessen innfridd, dermed mener Wittig (2012) utfra sin forklaringsmodell at det er større grad av suksess for endringen. Fordi de søker stillinger selv og har stor medvirkning på denne prosessen, er det en felles enighet blant respondentene om at det føles naturlig og er selvvalgt å bytte stilling og dermed ingenting negative følelser bundet til dette. Mine funn styrker teorien til Wittig. Hennes SEROC-modell plasserer offiserenes reaksjon på sterk reaksjon blant de ansatte, når de aksepterer endringen i så stor grad. Dette støttes også av Meyer og Stensaker (2005) sin modell hvor en i denne typen endringer kan plassere offiserenes reaksjoner innen det proaktive vinduet der de tar kontroll over endringen. I denne type endringer vil en ikke se de typiske reaksjonsfasene som Jakobsen og Thorsvik (2013) snakker om med fasene sjokk, benektelse osv. Det har de siste årene vært stort sett egenvalgte stillingsbytter hvor man søker på stillinger, dette er derimot endret i Forsvaret det siste året, hvor man har gjeninnført beordringssystemet. Dette er en del av den nye militære ordningen som er innført. Det betyr at medbestemmelsen reduseres og Forsvarets behov skal i større grad styre hvor den enkelte skal jobbe, hvilket innebærer at beordring også mot de ansattes vilje kan skje i noen tilfeller. Ifølge teorien vil blant annet manglende medbestemmelse og påvirkning føre til et annet reaksjonsmønster hos de ansatte. En vil kunne oppleve motstand i større grad (Wittig 2012), noe som er negativt for prosessen og på sikt kan dette føre til at mine funn ikke vil være gjeldende for denne type endringer.

Funnene mine tyder på at de negative følelsene som kommer frem under intervjuene er knyttet til blant annet at en endring aldri får tid til å virke før det skal endres igjen. Dette er jo en av sidene ved å være ansatt i en offentlig organisasjon som styres i stor grad av politiske beslutninger. De som tar beslutningene har ikke samme perspektivet som de som sitter lengre ned i organisasjonsstrukturen i Forsvaret. Hvert 4. år kommer det nye langtidsplaner fra politisk nivå som skaper uro og endringer i organisasjonen. En respondent setter direkte ord på dette. R4: *-Man endrer så altfor fortløpende. Det som er sikkert er at neste 4-årsplan blir ikke gjennomført, det kan man si for sikkerhet.* Det kan synes som de hyppige endringene har ført til at de ansatte får negative opplevelser opp mot endringene og på denne måten mister troen på at alle endringene blir gjennomført som skissert fra det politiske nivå. Hennestad og Revang (2012) sier at den negative opplevelsen og følelsen er en form for motstand mot endring. Men som Saksvik et al. (2008) sier er det uunngåelig at det oppstår både usikkerhet og motstand i slike prosesser. Som ansatt har man liten eller ingen påvirkning på de beslutninger som gjøres på strategisk politisk nivå, altså får man endringer tredd nedover ørene hvert 4. år som man absolutt ikke kan påvirke. Respondentene har en fremstilling av

endringsprosessene som i mine øyne virker resignert. Ifølge teorien vil en som ha negative tanker og viser resignasjon i forhold til endringen (Meyer og Stensaker 2011b) også vise tapt mestringsfølelse. Her finner jeg ikke samsvar mellom mine funn og teorien. Ingen av respondentene viser til tapt mestringsfølelse. Til tross for at en ikke har troen på endringene er man innen den høyre siden av modellen (Fig 4) til Meyer og Stensaker, den siden som er støttende for endringene.

Under intervjuene snakket vi om både de store og de små endringene som har skjedd, som enda pågår og som er på trappene. Det er en felles oppfattelse blant respondentene at Forsvaret er i konstant endring. Forskningsspørsmål 1: Hvordan takler offiseren de små fortløpende endringene? Alle intervjuobjektene sier at det er helt uproblematisk å takle alle de små endringene som skjer. Dette er noe man har blitt utsatt for i stor grad helt siden befalsskolen, det vil si for respondentenes del de siste 15-25 årene av deres liv. En av respondentene sier at det er krigens natur at det pågår endringer og at endringsdyktighet er noe som Forsvaret fremelsker. En annen sier at en ved å oppleve gjentatte situasjoner der forutsetningene endrer seg blir herdet. Endringskapasitetens element om å takle de stadige hverdagslige små endringene (Meyer og Stensaker 2011b) er altså noe offiseren takler godt ifølge respondentene jeg har intervjuet. Om det å takle de fortløpende endringene på generell basis sier R6: - *Offiserer blir utsatt for endringer hele veien, dette er avgjørende for at vi takler de stadige endringene.* Dette utsagnet støttes av Meyer og Stensaker sin forskning på hvordan ansatte reagerer på gjentatte endringsprosesser. En vil ifølge dem se mindre frustrasjon hos endringsvante individer. Det respondentene sier er at offiserene har etter gjentatte endringer blitt mer i stand til å takle påkjenningene en endring har. Funnet styrker Meyer og Stensaker sin forskning fra 2008 der de som hadde erfaring med endring så nødvendigheten av endringene, og dermed godtar de disse. De små fortløpende endringene kan være endringer man ikke er forberedt på, vi burde derfor sett de 7 fasene av reaksjoner (sjokk, benekting, depresjon, motvillig aksept, utprøving, konsolidering, tilpasning) som Jacobsen og Thorsvik (2013) omtaler i sin bok, men det gjør vi altså ikke hos offiserene. De hevder at de er blitt herdet og takler derfor disse fortløpende endringene uanstrengt. Denne ene delen av endringskapasitet er godt dekket for offiserenes del.

Når det gjelder det å takle de større endringsprosessene er dette den andre faktoren innenfor endringskapasitet ifølge Meyer og Stensaker (2011a) sin definisjon. Jeg skal se på hva offiserene sier om disse. Det nevnes blant annet ny militær ordning, HR-transformasjon (kutt i

HR-stillinger), logistikkprosjektet, omleggelser av befalsskolen, omleggelser av krigsskolen og milliardsprekk med ammunisjonskutt. Altså et vidt spekter av ulike endringsprosesser, med bakgrunn i at man bytter stilling så ofte, bytter man også avdeling ofte. Den endringen som flertallet følte skaper størst frustrasjon for øyeblikket, og som førte til mange negative ringvirkninger i hele Forsvaret, er incentivprosjektet. Som ansatt i Forsvaret har man blant annet hatt billigere husleie, årlig gratis flyreise, undervisningstillegg og gode lånevilkår. De siste årene har de gradvis kuttet ut disse godene og det har vært mye diskusjoner og frustrasjon på grunn av dette. Gradvis kuttes alle de små godene man får som offiser, noe som har vært en del av motivasjonsfaktorene for at man ofrer mye av tiden sin til Forsvaret. Det er altså ikke bare indre motivasjon og stolthet av profesjonen offiser som motiverer offiserer til å ofre mye og stille seg tilgjengelig for Forsvaret. En rekke tidligere goder, som har hatt til hensikt å kompensere for blant annet hyppig stillingsskifte og beordringssystemet Forsvarets ansatte er underlagt, er fjernet. Summen av dette gjør det langt mindre attraktivt å velge en militær karriere for nåværende og fremtidige generasjoner.

Hadde det vært lønn og økonomisk kompensasjon som var hovedmotivasjonen hadde de nok ikke valgt å jobbe i Forsvaret. Rune Alexandersen skrev mars 2017 en artikkel der han setter søkelyset på incentivprosjektet, som flere av respondentene snakker om, hvor det skal spares 113 millioner årlig. Både NOF⁸ og BFO⁹ frykter at det blir vanskeligere å holde på ansatte. Dette støttes fra tre av respondentene mine. Jeg skal se mer på akkurat denne endringen senere i oppgaven.

De 6 respondentene forteller om at mange store endringsprosesser foregår samtidig. Dette sammenfaller med multiple endrings-modellen som ble presentert i innledningen som Meyer og Stensaker presenterer i sin bok (2005). De beskriver de store endringene som frustrerende fordi det hele tiden skal endres så mye, at Forsvaret er veldig flink til å endre, og at det går fascinerende kort tid før det endres tilbake igjen uten at en rekker å se virkningen. R5: *-Vi har ikke tid til å se effekten av en endring før vi iverksetter en ny endring. Omorganiseringen av befalsskolene for eksempel.* Respondentene etterlyser bevis for at endringsprosessene gir resultat. Et problem ved måling av resultat og effekt er utfordringen med å identifisere og avgrense effektene av den enkelte ulike endringsprosess eller én omorganisering (Christensen et al. 2009). En av respondentene uttaler at det pågår så mye endringer i organisasjonen at det er vanskelig å si hva som ville skjedd uten de ulike endringene. Respondentene etterlyser

⁸ NOF: Norges Offisersforbund

⁹ BFO: Befalets Fellesorganisasjon

spesifikt en synliggjøring av hvordan en endring påvirker og øker den operative evnen. Dette fordi det ofte er det som beskrives som årsaken til endringen, og der en ønsker å ta ut effekten av besparelsene (Forsvarsdepartementet 2014). R4: - *Hvordan kan det øke den operative evnen ved at den operative siden gjør mer av det administrative. Det synliggjøres ikke veldig godt.* Uttalelsene til respondentene vitner om at det er et element som mangler i endringsprosessen: følelse av endringssuksess. Her kan en forklare uttalelsen ved å se på Wittigs (2012) SEROC-modell (figur 3): Motstanden en kan tolke gjennom utsagnet viser til en sterk reaksjon på venstre side av modellen, noe som kan føre til at implementeringen blir mindre suksessfull. Her kan en se at den ansattes oppfattelse av endringsprosessen kan være det som påvirker den sterke reaksjonen. Oppfattelse og følelse opp mot endringsprosessen er en av hovedfaktorene for de ansattes reaksjon. En mangler følelsen av endringssuksess. Når jeg spør dem om Forsvaret lykkes med sine endringer er det ingen som svarer direkte ja eller nei. Tre av dem peker igjen på at vi aldri rekker å se effekten av endringene, at Forsvaret tar ut resultatet av endringene for tidlig, og at det derfor blir vanskelig å argumentere for at endringene har vært vellykket.

En av respondentene synes at hver sjef de har hatt skal gjøre endringer i avdelingen for å sette sitt preg på avdelingen for å kunne vise til endringen senere i sin karriere, dette mener han er en uheldig trend: Å endre bare for å endre. I konkurransen for videre klatring på karrierestigen i Forsvaret er det en fordel å kunne vise til endringer en har gjennomført som avdelingssjef: Endre for å endre. Dette kommer da på toppen av de andre endringene som initieres fra andre hold. Meyer og Stensaker (2011a) påpeker at negative erfaringer med endringer fører til resignasjon hos de ansatte, og at positive erfaringer fører til lojalitet. Det poengteres videre at både endringsvillighet og resignasjon stort sett finnes i en organisasjon, og dette er noe jeg får bekreftelse gjennom mine intervjuer. På dette området delvis motbeviser mine funn Meyer og Stensakers teori, da offiserene uttaler mye negative følelser i forhold til endringsprosessene. Det skulle resultert i resignasjon hos offiserene, det en derimot ser er lojalitet. Det er jo slik at en påvirkes av de rundt en og deres mening. Denne reaksjonen der de reagerer med lojalitet kan bedre forklares med Wittig (2012) sin modell. De ansatte reagerer her forholdsvis nøytralt i sitt møte med endringene, de påvirker på denne måten endringen i liten grad. Dette skal jeg se nærmere senere i oppgaven.

Det pågår mange endringer innen HR. Her er prosessene startet så tett opp mot hverandre at de er vanskelig å skille. Dette blir satt fokus på under intervjuene. R1: - *Føler alle*

endringene innen HR skli litt inn i hverandre. Hva er hva.. Her går det ikke an å bremse toget, det er bare å være med. Sitatet over viser til en oppfattelse av at endringene flyter inn i hverandre, det oppleves litt kaotisk. Det at toget ikke bremser tolker jeg som et uttrykk for maktesløshet, hvor man mangler påvirkning på prosessen. Den samme respondenten sier at han ikke lar endringene ta bort fokus fra den daglige drift. Dette tolker jeg som en måte å takle den uoversiktlige situasjonen som endringene skaper, en fokuserer på den biten av hverdagen man har kontroll på (Meyer og Stensaker 2011a). Her styrkes teorien til Meyer og Stensaker. Men så kan en jo spørre seg selv: hvor realistisk er det egentlig å ha medbestemmelse og påvirkning i stor grad i en så stor organisasjon som Forsvaret? 17000 ansatte kan ikke få medbestemmelse, det vil kunne skape kaos.

4.2 Reaksjoner og adferd opp mot endringer

Jobben dreier seg for mange om å møte opp og tjene til livets opphold uten noen sterkere tilknytning til jobben man utfører eller yrket/profesjonen man representerer. Andre igjen identifiserer seg sterkt med den jobben, det yrket og den profesjonen man har. Det kreves stadig mer av oss som yrkesutøvere i form av faglighet, kunnskap og profesjonskompetanse. Denne profesjonsdannelsen kan være med på å skape sterke bånd og forpliktelser mellom kollegaer og innad i profesjonsgruppen. Opplevelsen og forståelsen av endring vil variere ut fra hvor man er hierarkisk plassert i en organisasjon. Planlegging av endringer gjøres av ledelsen på høyere nivå, mens det er ledere og ansatte på flere ulike nivå som må implementere og håndtere endringen (Klarner et al. 2011). Videre viser Klarner et al. (2011) til tidligere forskning av Liu og Perrewé og Paterson og Härtel hvor følelsene til ansatte på ulike hierarkiske nivåer kan ha innflytelse på deres handling og på resultatet på endringen. Reaksjonen på endring sier noe om hvordan offiseren takler de fortløpende endringene. I denne delen skal jeg legge frem data som gir svar på forskningsspørsmål 2: Hvilken håndteringsmekanisme er mest fremtredende blant offiserene i avdelingen? Håndteringsmekanismen til offiseren vil vise seg gjennom hans adferd opp mot endringer.

Offiserer bytter stilling langt oftere enn det mannen i gata vanligvis gjør. Hvert 2 – 4. år bytter de stilling og noen ganger enda oftere. Når en begynner i ny posisjon forventes det ofte at du har en plan for hva du skal gjøre etter denne stillingen. Det kommer også frem under intervjuene at de mener den korte tidshorizonten en har som offiser gjør dem mer tykkhudet under endringsprosesser. En av respondentene sammenligner det med å rive av et plaster. Jeg tolker dette som at en tenker at det går over etter en stund, hvis man bare godtar ubehaget som

det medfører. Og dette er den innstillingen 5 av 6 av respondentene har. Her ser jeg tydelige tegn på den resignasjon som Meyer og Stensaker (2011b) viser til er fremtredende i organisasjoner med utstrakt endringserfaring. Den ansatte velger altså å være med på å gjennomføre endringene som er initiert, men uten særlig entusiasme.

På den andre siden har vi reaksjonen til R1: *-Dette funker ikke for meg, dette er ikke rett for meg. Blitt omstillingstrett i løpet av januar 2016.* Etter mange år i Forsvaret og mange endringsprosesser har det toppet seg. Her ser man et eksempel på reaksjonen ”exit” som Meyer og Stensaker (2005) har med i sin modell, se figur 4. Denne reaksjonen vil i utgangspunktet ligge på venstre og reaktive side av grafen, altså motarbeide eller minske sjansen for at en endring lykkes. Det som er interessant er at samme offiser er klar på at han lojalt følger de føringer som er gitt i forhold til endringene og står støtt ved roret frem til det dukker opp en mulighet for jobb utenfor Forsvaret.

R1: -Dersom man skal ha neste jobb må man være på en viss måte. Hvis jeg ikke får meg sivil jobb, men vil bort herfra altså innad i Forsvaret, da vil jeg jo ikke brenne noen broer. Så da gjør man en så god jobb som mulig. Men så har man jo alltid lært, man klapper hælene sammen. Så lenge en avgjørelse er tatt så går en dit.

Hvilket igjen vil legge reaksjonen på høyre side av grafen, noe som støtter opp om endringen. To motstridende typer adferd opp mot endringen samtidig viser en ambivalent reaksjon. Meyer og Stensaker (2011a) sier at ambivalente reaksjoner innebærer positiv oppførsel, men negative tanker og følelser ovenfor endringen. Men de trekker ikke sin beskrivelse av ambivalente reaksjoner til det ytterpunktet jeg ser hos denne respondenten. Her har de negative tankene og følelsene ført til den reaktive reaksjonen exit. Jeg finner ikke støtte i teorien på akkurat dette funnet. Dette er en type reaksjon som ifølge mine studier ikke er beskrivende for de andre respondentene, derfor kan jeg ikke på bakgrunn av det antall intervjuer jeg har gjennomført si at dette er en vanlig kombinasjon av reaksjoner. I tillegg er reaksjonen exit ifølge Meyer og Stensaker (2005) mer vanlig i organisasjoner med lite endringserfaring. Det vil kreves en større studie for å avdekke om dette er fremvoksende reaksjon i Forsvaret.

For å unngå reaksjoner som ligger på venstre side av modellen til Meyer og Stensaker (2005), den reaktive siden, er det hensiktsmessig å involvere de ansatte i endringsprosessene. Her finner jeg støtte i teorien til Buono og Kerber, hvor de peker på viktigheten av å fokusere på de ansatte for å bygge opp organisasjonens endringskapasitet. Dette skal jeg se nærmere på senere i oppgaven.

Jeg har gjennom mine intervjuer ikke fått noen indikasjon på at offiserene har noen særlig positive erfaringer med endringer. Derimot ser jeg at det er mye negativitet som gjenspeiles. Sagt rett ut i R4 sin uttalelse: - *Dersom man hadde sett at endringene førte til noe positivt ville man ikke sett endringstretthet. Positivitet mangler. Man blir mett!* Uttalelsen støttes av lignende uttalelser fra de andre respondentene. Hvis opplevelsene opp mot endring hadde vært positive kunne dette ført til fleksibilitet og endringsvillighet i større grad (Stensaker et al 2002). Et godt eksempel er forskningen til Furulund (2016), hvor han peker på at de siste 5 års endringer innen HR ikke har økt effektiviteten. Alle unntatt en av respondentene bekrefter hans funn angående lavere effektivitet og service til de ansatte etter sentralisering av HR-oppgaver. Lines (2005) har forsket på holdninger til endringer. Han påpeker at det er en nøkkelfaktor å påvirke holdningene til de ansatte så tidlig som mulig i endringsprosessen for på denne måten holde de negative holdningene borte. Lines skriver om en metode som heter Realistic Change Preview (RCP). Her skal man legge frem både positive og negative virkninger en kan forvente av endringen som skal komme. Dette har vist seg å danne mer positive holdninger hos de ansatte. Her kan prosessledelsen ha noe å lære. Kanskje man ved å si noe om både de positive og negative konsekvensene av de mange endringene klare å få frem litt mer positivt, og på denne måten bremset endringstrettheten som mine funn viser er i fremvekst blant de ansatte ved avdelingen jeg har forsket på. På den andre siden er det nok ikke så vanlig å fokusere på de negative virkningene av endringer, og det er nok en ting som føles unaturlig å skulle promotere. Om mine funn har korrelasjon i resten av hærens avdelinger kan diskuteres på bakgrunn av det lave antall respondenter jeg har intervjuet i mitt studium. Det som styrker mine studier er nyhetsbildet, informasjonen fra organisasjonene samt teorien jeg har lagt til grunne for studien.

To av respondentene sier at de må finne seg noe annet å gjøre innad i Forsvaret. En kunne tenke seg at de vurderer å slutte i Forsvaret når de kommer med slike uttalelser, men det er ikke slik. De to uttaler at de heller bytter til en stilling der de har andre fokusområder enn den stillingen de sitter i nå, og på denne måten slipper unna linjelederjobben som de peker på skaper merarbeid og er belastende over tid. De ønsker ikke lengre å være linjeledere, og dette synes som sterk kritikk til endringene som har vært gjennomført innen HR. Dette vil gjøre at personell som er godt egnet som avdelingssjefer kanskje vil unngå å søke på slike typer stillinger i fremtiden. En uheldig virkning av denne endringsprosessen i mine øyne. Tre av respondentene sier at de har verdens beste arbeidsplass, så til tross for at de er endringstrette så elsker de jobben sin. Forklaringen de tre respondentene uoppfordret kommer

med er at de har verdens beste arbeidsmiljø med gode kolleger. At kollegene er alle støpt i samme form er en metafor som blir brukt som beskrivelse. De klarer altså å se bort fra at endringene som pågår påvirker arbeidshverdagen sin, leve mer i nuet og se på den positive delen av jobben. Dette er en særdeles god egenskap å ha i en stadig endrende organisasjon. Her kan jeg se sterke knytninger opp mot det Saksvik et al. (2008) sier om sentrale elementer for å lykkes med en endring. Det kan ha knytning til at det hele tiden er forholdsvis stor grad av forutsigbarhet på mange områder i offiserens arbeidshverdag. Med det sikter jeg til de langsiktige planverkene som ligger til grunne for Forsvarets drift, de politiske føringene som styrer Forsvaret, samt at det er tilgjengelige og synlige ledere. En av respondentene peker på nettopp dette:

R2: Ledelsen er flink til å velge ut de riktige folkene til å ha det fulle fokus og legge til rette for at en får en ferdig tygd forståelse for det som skal skje av endringer. Stoler på de som er prosesseiere.

Dette er en faktor som øker endringskapasiteten hos offiserene. Her styrker mine funn den allerede foreliggende forskningen til Saksvik et al. (2008). I tillegg kan en organisasjon ha endringskapasitet i seg selv ved hjelp av en unik organisasjonskultur og bestemte rutiner og systemer. Det kan synes som systemet fungerer ved utvelgelse av personellet som leder endringene og på denne måten øker sin endringskapasitet.

Offiserene selv mener at de har stor evne til å takle endringer. R3: *Mener selv at min endringskapasitet er stor. Tror offiserer har høyere endringskapasitet enn sivile.* Dette har positiv innvirkning på hvor mye en klarer å fordøye av forandringer. Trygge mennesker med sterk identitet tåler godt utfordringer og forandringer, som Tronsmo (1998) peker på. En får en høyere terskel for å gå i metning. Samtlige respondenter hadde en formening om at de militært ansatte var gjennomsnittlig mer endringsvillige og kanskje til tider for lite kritisk til de endringene som kommer. Respondentene mente at dette hadde mye å gjøre med at de sivile sitter så mye lengre i sine stillinger, samt at ved større omstillinger blir deres fremtid i Forsvaret satt på utrygg grunn, og med dette kommer usikkerheten i stor grad inn. En vil da kanskje oppleve motstand gjennom aktive handlinger i større grad fra de sivilt ansatte, det kan være forklaringen på utsagnet (Hennestad et al. 2012). Usikkerheten vi ser kan relateres til det Saksvik (2008) sier om hvor viktig det er å fokusere på noen sentrale elementer for å forebygge dette. Det er kanskje spesielt forutsigbarheten som er truet for de sivile sin del.

På den andre siden er det vanskelig å konkludere med noe i forhold til de sivilt ansatte i Forsvaret da min studie bare inkluderer militært ansatte. Men mine funn peker mot at offiserene er trygge og stabile mennesker.

Mine studier støtter det som Meyer og Stensaker fant gjennom sine studier (2011b): endring blir den nye normalen. Som resultat av dette fokuserer respondentene mer på den daglige drift og den delen av hverdagen de føler de kan kontrollere. De mangler kontroll over endringene som skjer rundt dem siden beslutningene tas på et langt høyere nivå enn respondentene. R5: *Når en endring er iverksatt er det ingen annen vei å gå, ja man kan jo slutte, men det er ikke noe alternativ for meg.* En offiser er vant til å følge ordrer og gjøre det en har fått melding om å gjøre, dette er noe av det som skaper trygghet og forhindrer usikkerhet. Offiseren føler trygghet til at man alltid har en jobb. 4 av de 6 respondentene snakker om den tryggheten de føler ved å være krigsskoleutdannet og militært ansatt. De føler seg trygg på at de ikke får sparken, og refererer til seg selv som generalister, at de kan passe inn i et bredt utvalg stillinger. R6: *-Jeg føler meg så trygg i at jeg har en jobb å gå til.* På denne måten skaper de i mine øyne sin egen slutning om at de er trygge på at de ikke mister jobben grunnet omstillinger og endringer. En av respondentene uttrykker at det ville vært fryktelig dumt av Forsvaret å si han opp etter å ha brukt så mye ressurser på å utdanne ham. I tillegg har de som er yrkestilsatt som yrkesoffiser før 2005 et svært sterkt stillingsvern. Det er et interessant aspekt av funnene mine at de til tross for hyppige omstillinger og endringer, ikke føler seg utrygge, offiserene sine reaksjoner skiller seg dermed i stor grad fra studier gjort på ikke-militære organisasjoner. I sivile studier viser det seg at usikkerhet er av de største utfordringene ledelsen møter når en endringsprosess skal iverksettes. Alle omstillinger fører til økt usikkerhet blant de ansatte. Med dette kan det føre med seg mange negative faktorer som utbrenthet, økt jobbpress og stress, og økt sykefravær (Saksvik et al. 2008), men til tross for disse faktorene må organisasjoner endre seg kontinuerlig for å tilpasse seg arbeidslivets krav og press. Dersom studiet mitt hadde vært mer omfattende kunne jeg tatt med disse faktorene gjennom å nytte tall fra medarbeiderundersøkelsene og sykefraværstatistikk for å se sammenhengen, men det har jeg dessverre ikke rom for.

Datamaterialet viser at respondentene kan oppleve en og samme endringsprosess likt og ulikt. Implementeringen av HRM I FIF er et godt eksempel på dette. Derfor spurte jeg spesifikt om denne endringen i mine intervjuer for å få en enkelt endringsprosess som alle skulle reflektere over. Noen føler mye frustrasjon over denne endringen mens andre ikke føler det har påvirket

deres hverdag i noe særlig grad. R5: *-Jeg bruker ikke veldig mye tid på FIF.... Ikke mange prosenter av tiden min jeg bruker på det. - HR-huset¹⁰ fungerer veldig bra. Lignende uttalelser kommer fra:*

R2: -Linjelederjobben har blitt litt større, men det handler bare om å lage systemer for å få det gjort. Lære opp de du er linjeleder for slik at de gjør ting rett fra starten av. Da blir det ikke noe stor jobb, da skal det bare trykkes godkjenn. Det er bare 10-15 minutter i uken.

Her ser man at offiserene ser på løsninger opp mot de endringene en må forholde seg til. Det var bare 50 % av respondentene som følte at linjelederjobben tok vesentlig mye mer tid enn før. Her ser jeg et eksempel på at det er veldig subjektivt hvordan en endring oppfattes. Det har også enorm påvirkning hvilken stilling en sitter i når en endring treffer. Akkurat HRM I FIF er spesielt da den har kommet snikende sakte men sikkert inn med mer og mer arbeidsoppgaver på linjeleder og de enkelte medarbeidere. Kanskje nettopp dette har ført til at det ikke føles uoverkommelig det som er endret av rutiner og arbeidsoppgaver. En gradvis endring av rutiner som har ført til at det er en naturlig del av arbeidshverdagen. Små endringer har vi fått bekreftet gjennom intervjuene at er noe offiserene er gode til å takle.

4.3 Påvirkning på den daglige drift og rutiner

Den tredje faktoren som spiller inn på organisasjonens endringskapasitet er å klare å holde fokus på daglig drift. I det kommende skal jeg se på forskningsspørsmål 3: I hvilken grad klarte offiserene å opprettholde den daglige rutinen under store endringsprosesser? At endringer foregår parallelt og kontinuerlig til enhver tid krever en endringsdyktig organisasjon som evner å håndtere en krevende balansering mellom endring og effektiv daglig drift. Unødvendige kostnader som tap av produktivitet, effektivitet samt direkte utlegg søkes å unngås under endringer (Meyer og Stensaker 2011b). Uttalelser under intervjuene peker på at endringene i Forsvaret skaper unødvendige kostnader, med kostnader menes for eksempel tap av produktivitet og effektivitet. Jeg spør hvordan det har påvirket hverdagen.

R1: Det tar ekstra tid. Men det er jo sjelden noe ikke blir gjort. Forsvaret har gjort seg selv en bjørnetjeneste. Det høres så enkelt og bra ut.. Også har det laget så mye merarbeid.. Stenger døra og jobber mer effektivt den tiden jeg er her. Jeg leverer kvalitet i det som leveres.

¹⁰ HR-huset: sentralisert administrasjonssenter som skal gjøre det som tidligere ble gjort lokalt.

Den samme ansatte sier at det ikke gjenspeiler seg i overtidbruk da han heller jobber mer effektivt de timene han er på jobb. Å lukke døren til kontoret og gjøre seg selv mer utilgjengelig for å takle den ekstra arbeidsbyrden er i det lange løp negativt for flere sider av arbeidssituasjonen.

R3: - Realiteten er at sånn jeg har jobbet de siste året, halvannet, for å få både linjelederrollen og fagansvaret til å gå i boks er ikke noe jeg kan fortsette med. Jeg kan ikke fortsette sånn fremover. Da må jeg finne meg noe annet å gjøre. Noe annet i Forsvaret. Jeg føler ikke jeg klarer å ivareta den jobben jeg er satt til.

Her bekreftes den belastningen alle endringene påfører den ansatte. Ved tilleggsspørsmål om vedkommende hadde mer overtid enn før er svaret positivt. Respondentenes uttalelser viser til tap av produktivitet på flere områder; mer overtidbruk, tap av effektivitet og merbelastning som på sikt kan føre til sykefravær (Meyer og Stensaker 2011b). De øker faktisk Forsvarets endringskapasitet ved å yte slik det blir sagt under intervjuene, så overtidbruk øker organisasjonens endringskapasitet. Dog er dette på sikt noe som bygger ned endringskapasiteten både til organisasjonen og den enkelte ansatte (Meyer og Stensaker 2005). Dette ved at det skaper kostnader for organisasjonen (se side 7). Å bruke overtid for å rekke over alt er ikke positivt på sikt, en får mindre tid til blant annet fritid og familieliv. For Forsvaret skaper det merutgifter blant annet. Det å kunne få lov til å gjøre det en vil og ønsker å gjøre på jobben gir mestringsfølelse. Når den ansatte ikke lengre får lov å nytte sin kunnskap som en har ervervet seg gjennom skolegang og erfaring mister en på en måte mestringssevnen. En får ikke lov å jobbe og videreutvikle det en er satt til å gjøre i ønsket grad fordi endringene fører til endret fokus. En respondent sier følgende om de han er linjeleder for:

R3- De føler at de ikke får ha fokus på de arbeidsoppgavene de faktisk skal gjøre. De klarer til tross av (ikke på grunn av) endringsprosessene å levere bra resultater. De lar endringene skje rundt seg og lar seg ikke påvirke av denne, og reflekterer ikke over grunnen til endringen. Når en snakker med dem om årsaker og innsparinger de ulike endringene fører til så er det verdiløst.

Dette speiler godt det som er beskrevet over. Mine funn styrker den foreliggende teorien. Tiden vil vise om det vil komme mer kostnader knyttet til endringene ettersom denne type resignasjon er fremtredende.

Innstillingen til offiserene er på den andre siden positive angående det å opprettholde den daglige rutinen. Det gjenspeiles i uttalelser som: R2: *Den daglige driften går sin vante gang.*

En kan ikke la endringen ta fokus bort fra den daglige driften. Det er målbildet mitt. Så den daglige driften går sin gang til tross for endringene, det er alle respondentene enige om. Er denne positivismen en slags selvforsvarsmekanisme for å takle hverdagen? At noen endringer som for eksempel HRM I FIF gjør at de bruker mer tid på daglig drift er det enighet om, men ingen sier at de bortprioriterer den daglige drift, ei heller tar bort fokus fra den daglige drift grunnet endringsprosesser som pågår. En kan spørre seg selv om jeg her opplever det Halvorsen (2008) kaller strategiske svar. Et strategisk svar er at man i undersøkelser kan oppleve at respondentene svarer på en bestemt måte for å oppnå noe. I mitt tilfelle skal oppgaven kanskje leses av kolleger og sjef, samt Forsvarets Høyskole. Jeg lar spørsmålet forbli ubesvart som en kritikk til denne type studier.

4.4 Påvirkning på organisasjonens endringskapasitet

”En hovedutfordring alle organisasjoner har er å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav”

(Jacobsen og Thorsvik 2014, s.385).

Uten å bruke ordet endringskapasitet sier her Jacobsen og Thorsvik seg enige med Meyer og Stensaker at det er avgjørende for en organisasjon å takle denne balansegangen. For at en endring skal lykkes er det viktig å skape en felles opplevelse blant de ansatte og ledelsen om at det er nødvendig å endre seg. Et opplevd press må skapes av de som leder endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik 2014). Dette presset kan sørge for å skape aksept og fremdrift i endringsprosessen i en organisasjon som stadig endres. Ved å skape deltagelse vil oppslutningen kunne øke, og videre føre til bedre beslutninger samt forebygge endringstretthet. Lojaliteten til offiseren er noe av det som påvirker organisasjonens evne til å lykkes med endringene sine. Som jeg var inne på i kapittel 4.2 synes offiserene at den lokale ledelsen er god til å takle de ulike endringene som må gjennomføres, dette gjennom å velge riktige prosesseiere. Meyer og Stensaker (2011a) sier at endringserfarne ansatte reagerer mer lojalt til endringer, men det er samtidig en risiko for en mer passiv reaksjon. Og det er nettopp dette en ser hos offiserene. De følger lojalt, men gir til dels uttrykk for negative følelser og tanker om det de får melding om å gjøre i en endringsprosess. Denne lojale reaksjonen med sine negative tanker kan føre til at endringsprosessen går saktere, dette er med andre ord en bremsende faktor. Ved å distansere seg vil det bremse fremdriften til endringen.

Endringene er forankret høyt oppe og de føler ikke de har påvirkning uansett. Utfra teorien antar jeg at lojaliteten en ser er en passiv tilnærming til endring. Jeg vil kategorisere samtlige av respondentene som lojale. Ingen av dem kan kategoriseres som lojal og positiv. Denne reaksjonen medfører at endringsprosessen går saktere fremover ifølge Meyer og Stensaker (2011a). Dette fordi respondentene distanserer seg fra endringene. Et godt eksempel er R6: - *Jeg tar endringsprosessene med knusende ro frem til de materialiserer seg, da gjør jeg som det blir sagt.* Det jeg leser utfra intervjuene er at det kan være en utfordring at en hører om nye planer mens en venter på at forrige endringsplan skal bli ferdig implementert. For eksempel HR transformasjon som jeg har vært innom hvor de forskjellige planen flyter inn i hverandre. Til tross for sin passive tilnærming vil dette sørge for å skape endringskapasitet for Forsvaret siden den lojale reaksjon vil støtte opp om endringer.

En respondent sier at det er manglende aksept for endringene etter hvert som man gang på gang ser at argumentene til den høyere ledelsen faller gjennom. Den endringsvante ansatte sammenligner tidligere endringsprosesser med de som pågår (Meyer og Stensaker 2011a). De argumenterer for at en skal øke den operative evnen. R4: - *Hadde det bare i det minste vært synlig i økt operativ evne, så kunne folk ha hatt større aksept for endringene.* Respondenten klarer ikke se at effekten og resultatet er det som er målbildet for endringen. Det pekes på at mange av endringene føles som politikk og ikke noe annet, og at det er fine tall som styrer det hele med å flytte penger frem og tilbake. R5: *Veldig mange av endringene er politikk. Fine tall, flytte penger hit og dit for å øke operativ evne.*

Dette gjenspeiler igjen at offiserene føler de har liten innflytelse, noe som er gjentagende gjennom intervjuene. På den andre siden sier samme respondent: R5: - *at jeg er på lojal-siden, det er jeg definitivt. Kanskje for mye lojal innimellom også.* Offiserene ser på seg selv som lojale medarbeidere og slik det kan tolkes litt over kanten lojal. Respondenten viser til en ambivalent holdning til det å være lojal når han sier at han er for mye lojal. En ser her en knytting opp mot Meyer og Stensaker (2005) sin teori der de ansatte distanserer seg fra endringene når de føler tap av kontroll, videre får de redusert tillit til ledelsen. Det er kanskje nettopp dette som er begrunnelsen for den distanseringen respondentene snakker om. Det vitner om tap av kontroll med et tap av tillit til toppledelsen, men på den andre siden ser jeg ikke noe tap av tillit til den lokale ledelsen. Herav den lojale reaksjonen, den reaksjonen en vet er lettest i en hverdag preget av høy endringstakt. Jeg finner bare til dels støtte i det teoretiske rammeverket for denne reaksjonen. De lojale endringsvillige fokuserer på å påvirke det som ligger innenfor deres kontrollspenn, og bruker mindre eller ingen energi på å yte

motstand mot overordnede beslutninger. Her ser man viktigheten av at den ansatte får følelsen av medvirkning. Å skape en arena for diskusjon og meningsutveksling blir derfor en sentral og viktig del av endringsprosessen (Meyer og Stensaker 2005). Så til tross for mindre og mindre aksept for de stadige endringene sier respondentene at de er lojale til endringene.

Respondentene sier at lojaliteten en offiser har til Forsvaret henger sammen med mange ting. Vi snakker om verdiene (respekt, ansvar, mot) en har med seg som offiser og at dette er et svært viktig aspekt av hvorfor offiserene forholder seg lojalt til de føringer som blir gitt i forbindelse med endringsprosesser. R1: *Offiserer går etter min mening lengre før vi begynner å stille oss imot noe eller stille spørsmål.* Dette har de fått inn med teskje siden de startet på befalsskolen for henholdsvis 15-25 år siden, altså både innlært fra starten av samt en del av kulturen. Dette påpekes av R3: - *Lojalitet opp mot individer er fremtredende. Lojal mot systemet fordi de er lojal mot sjefen sin.* Så vi snakker ikke om å blindt følge ordre som blir gitt, men her en personlojalitet. De lojale endringsvillige fokuserer på å påvirke det som ligger innenfor deres kontrollspenn, og bruker mindre eller ingen energi på å yte motstand mot overordnede beslutninger. På denne måten finner offiseren nye måter å opprettholde en følelse av kontroll og mestringsevne, for eksempel gjennom å være mer aktive med informasjonsinnhenting (Meyer og Stensaker 2011a).

Videre snakker respondentene om de forskjellige godene man har som offiser for at man tar byrdene ved for eksempel internasjonale beordringer, flytte med familien til ulike deler av landet, en fysisk belastende jobb, internasjonale oppdrag samt de mange øvelsene med sine ugunstige arbeidstider. Det kommer frem gjennom intervjuene at den endringsprosessen med å fjerne mange av incentivene en har hatt som offiser oppleves som ugreit. Tre av respondentene tar opp dette som en frustrerende endringsprosess.

R4: *-hvorfor skal man gi og ofre så mye, mobilisere så kraftig når incentivprosjektet slår så kraftig inn, og man skal da kutte i goder man tidligere har hatt fordi en har en såpass spesiell jobb. Innstillingen er litt på vei å endre seg. Man synes kanskje ikke det man er del av er så troverdig lengre.*

Meyer og Stensaker (2005) fant at slike stimulerende tiltak, for eksempel incentivene som Forsvaret nytter seg av, er noe av det viktigste å fokusere på for å skape endringskapasitet i en endringsvant organisasjon. Utfra sitatet tolker jeg at man er på vei å miste litt av stoltheten en har gjennom å være offiser. Leder for BFO¹⁰ har uttalt at en ved å fjerne mange av godene ved å være offiser kan miste noe av lojaliteten. Han sier vi kan risikere å få en større andel

offiserer som er mer styrt av tanken om ”jeg går på arbeid”, istedenfor at offiseren styres mer av stoltheten for jobben sin. På denne måten kan lojaliteten, den indre driven og motivasjonen som vi finner hos offiseren i dag gradvis forsvinne (Alexandersen 2017). En kan se knytninger mellom offiserenes lojalitet og verdiene en har med seg som offiser og enkeltmenneske, dette er det uttalt enighet om blant informantene. Når en skal bygge opp endringskapasitet i en organisasjon sier Buono og Kerber (2010) at å fokusere på de ansatte anses som en av tre primærfaktorer. Her ser vi et eksempel på at Forsvaret minsker sitt fokus mot de ansatte, de ser ikke på incentivene som en viktig faktor. BFO (2017) kom med følgende uttalelse: *Vår klare oppfatning er at arbeidsgiver (les: FD og FST) overhode ikke ønsker å ivareta de ansatte i sektoren lenger.* Når arbeidsgiverorganisasjonene går ut med så sterke uttalelser skjønner en at de ansatte reagerer på endringene.

Her ser en med klarhet hvor viktig poenget til Klarner et al. (2008) er: at Forsvaret med fordel kan involvere sine ansatte i større grad, dette for å informere i større grad gi rom for konstruktiv kritikk og diskusjoner. De konkluderte i studiet med at det er helt avgjørende å vise respekt for kulturen og strukturen for å lykkes i en endring (Klarner et al. 2008).

For å skape endringsinteresse kan de som leder prosessene lokalt med fordel legge frem både de positive og negative forventninger i forbindelse med endringene som skal komme. Videre bli flinkere på å presentere resultatene i realistisk måltall slik at det skaper forståelse og respekt for endringene som har vært. På denne måten kan de ansatte kanskje gjenvinne sin tro på at endringene er til det beste for alle med de realistiske bakdelene i endringen koblet inn helt fra før implementeringen starter.

Å klare å balansere de tre elementene i endringskapasitet skaper altså endringskapasitet (Figur 2.). Informantene mine påvirker Forsvarets endringskapasitet i positiv grad ved at de har en god evne til å takle de små fortløpende endringene. Den daglige rutinen blir i mindre grad påvirket og de mener selv de klarer å opprettholde den daglige rutinen. Når det gjelder det tredje elementet som er evne til å gjennomføre endringsprosesser er det lojaliteten til offiseren som gjør at endringene går sin gang. På denne måten skaper offiserene mulighet for endringskapasitet i organisasjonen de jobber i.

5. Avslutning

Gjennom studiet ønsket jeg å øke forståelsen for endringsprosesser i Forsvaret og hvordan offiseren reagerer på endringene. Både teknologiske endringer, organisasjonsmessige endringer og forvaltningsmessige endringer ble tatt opp av respondentene gjennom intervjuene. I presentasjon og drøfting av empirien har jeg vist at balansen mellom de tre elementene som skaper endringskapasitet er svært viktig for at man skal ha suksess i endringsprosesser: evnen til å foreta de små fortløpende endringene, evnen til å opprettholde daglige rutiner og evnen til å gjennomføre endringsprosesser. Gjennom oppgaven har jeg søkt å svare på:

Hvilken reaksjon kjennetegner de ansattes tilnærming til endringer i en hæravdeling?

Endringskapasitet handler om å ha evnen til å endre seg samtidig som en opprettholder den daglige driften. Som beskrevet i innledningen er det mange endringsprosesser som pågår i Forsvaret og som oftest flere samtidig, og dette må offiserene forholde seg til og takle som del av sitt ansettelsesforhold. Analysen viser til et endringsbilde preget av multiple endringer. Mine undersøkelser har fått frem mange sider av hvordan offiserene takler dette. De mener selv de har god endringskapasitet, noe analysen til dels bekrefter. Det antas utfra forskning at den ansatte vil reagere annerledes på endringer etter hvert som de har vært gjennom flere endringsprosesser. Meyer & Stensaker (2005) har forsket på reaksjonsmønstre i organisasjoner med utstrakt endringserfaring, hvor de har funnet at den lojale reaksjon er mest fremtredende. Jeg forventet derfor utfra min kjennskap til presentert teori at offiser reagerer lojalt på endringer. Analysen min støtter dette og styrker på denne måten denne teorien.

Basert på forskningen til Klarer et.al (2008) forventet jeg at respondentene ville komme med ønske om mer involvering i endringsprosessen, med dette mer informasjon, diskusjon og rom for konstruktiv kritikk. Jeg har lært av mine funn er at alle respondentene leser seg opp på endringsprosessene som pågår rundt dem og diskuterer dette med kolleger. De reflekterer og tenker over endringene som pågår rundt dem til tross for at de ikke alltid berører dem. Dette funnet understøtter teorien til Meyer og Stensaker (2005), hvor de sier at en ved å erverve seg informasjon om prosessene øker sin endringskapasitet. Informantene ytret ønske om mer realistiske mål for endringene, å øke den operative evne samt å øke kvaliteten av noe synes å være et gjentakende mål som ikke alltid synes like realistisk.

Gjennom analysen fant jeg en organisasjon og ansatte med utstrakt erfaring innen endring. Ifølge litteraturen krever et slikt endringsbilde jeg ser i Forsvaret at organisasjonen innehar endringskapasitet, noe denne studien viser at de til en viss grad innehar, og særlig gjennom sine ansatte som jeg har hatt fokus på i denne oppgaven. De ansatte begynner å bli mett på endringer, det pekes på at en ikke klarer å se endringssuksessen i den grad en skulle ønske. Det hersker en enighet blant offiserene om at en ikke rekker å se virkningen av en endring før en skal endre det samme igjen. Endringstakten oppfattes som for høy. Mine undersøkelser peker mot at en endringstretthet er fremskridende blant offiserene. 50% av de spurte sier rett ut at de er endringstrette. De engasjerer seg ikke i endringsprosessene, de avventer til endringene materialiserer seg, også følger de de pålagte føringer.

Ved at offiserene takler endringene som stadig ramler over dem, og opprettholder den daglige rutinen, samt integrerer de små fortløpende endringene i hverdagen skaper de med sin særegenhet en styrket endringskapasitet for Forsvaret. Informantene opplever ikke usikkerhet i forbindelse med endringene, dette skiller seg i vesentlig grad fra studier på ikke-militære organisasjoner, der usikkerhet er en av de største utfordringene for ledelsen av endringsprosesser. Mine funn indikerer at offiseren yter ekstra under endringer ved å jobbe mer effektivt og noen utover normal arbeidstid, denne type ekstra innsats er med på å øke Forsvarets endringskapasitet. Hvis dette fortsetter vil det på sikt bygge ned endringskapasiteten til både organisasjonen og avdelingen, da en slik belastning kan føre til økte utgifter og mulig forhøyet sykefravær. Den lojale reaksjonen til endringer som studien viser til er av en art der offiseren har negative tanker opp mot endringsprosessen samtidig som de utfører det som er besluttet. Denne passive tilnærmingen vil bremse endringsprosessens fremdrift.

Mine studier synliggjør flere muligheter for å gjøre offiseren mer positivt innstilt til endringene. Å fokusere på stimulerende tiltak, for eksempel incentivene Forsvaret benytter seg av, er ifølge Stensaker og Meyer (2005) noe av det viktigste å fokusere på for å skape endringskapasitet i en endringsvant organisasjon.

Studiens bidrag finnes i at den gir innsikt i de ansatte i en hæravdelings reaksjoner på endring, og på denne måten gir innsikt i hva multiple endringer over 15-25 år gjør med disse

reaksjonene. Den lojaliteten vi ser hos offiseren er noe av det som i størst grad påvirker organisasjonens evne til å lykkes med endringene sine.

5.1 Videre forskning

Jeg har intervjuet 6 informanter i en organisasjon med 17000 ansatte. En kan diskutere overføringsverdien av mine funn når en snakker om en så stor masse. Informantene arbeider i en hæravdeling og har tatt del i mange ulike endringsprosesser gjennom sin 15-25 år lange karriere i Forsvaret, dette styrker oppgavens overførbarhet til Hæren.

Det er ulike kulturer innad i de tre forsvarsgrenene, så jeg regner ikke med noe overførbarhet til hverken Luftforsvaret eller Sjøforsvaret. Her er det behov for ytterligere forskning for å se på reaksjoner i endringsprosesser i de andre forsvarsgrenene, samt utvidet forskning i Hæren.

Det har i det siste vært mye blest og oppslag i media hvor det settes søkelys på endringene av incentivene i Forsvaret. Det refereres til alle kuttene i personellstøttende tiltak, da siktes det til bolig, pendlerordning etc. Det blir spennende å se hva disse endringene vil føre til av ringvirkninger på sikt, videre forskning på denne type tiltaks evne til å motivere, eventuelt demotivere ved bortfall er noe som absolutt vil gi spennende forskningsgrunnlag.

Litteraturliste

- Alexandersen, Rune S. (2017): Frykter effekt av kutt i goder. Aldrimer.no, søkelys på Norges forsvar og sikkerhet. Lokalisert på : www.aldrimer.no
- Andersen, Svein S. (2013, 2.utgave): Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring. Oslo. Fagbokforlaget.
- Beer, Michael og Nitin Nohria (2000): Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, May/Jun , Vol.78(3), s.133-141
- BFO Forhandlingsavdeling. (2017): Økning av militær husleie gir dramatisk konsekvenser. <https://www.bfo.no/nyhetartikkel/okning-av-militaer-husleie-gir-dramatiske-konsekvenser>
- Bovey, Wayne H. & Andy Hede (2001): Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 22, s.372-381
- Buono. Anthony F. og Kenneth W. Kerber (2010): Creating a sustainable approach to change: building organizational change capacity. SAM Advanced Management Journal, Vol.75. s. 4-22.
- Christensen, Tom et al.(2009, 2. Utgave, 3. Opplag 2013): Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo. Universitetsforlaget.
- Everett, Euris. L og Inger Furseth (2012, 2. Opplag 2014): Masteroppgaven, Hvordan begynne- og fullføre. Oslo. Universitetsforlaget.
- Forsvarsdepartementet. (2013): Kompetanse for en ny tid. (Meld. St. 14, 2012-2013) Lokalisert på : <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Forsvarsdepartementet. (2014): HR strategi for forsvarssektoren. Lokalisert på: <http://www.ffi.no/no/Om-ffi/Documents/HR-strategi%20for%20forsvarssektoren.pdf>
- Forsvarets Årsrapport 2015: (2015). Lokalisert på: <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell>
- Forsvaret.no (2016): Forsvarets historie. Lokalisert på <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/Historie>
- Forsvaret.no(2015): Klarsignal for ny militær ordning. Lokalisert på: <https://forsvaret.no/aktuelt/klarsignal-om-ny-ordning>
- Furulund, Filip (2016): Modernisering og effektivisering av Forsvarets HR-virksomhet. (Masteroppgave, Høgskolen i Hedmark) Lokalisert på: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/411861/Furulund.pdf>
- Gran-Henriksen, Bjørn (2014): Offentlig forvaltnings størrelse1970-2013. Oslo. Statistisk Sentralbyrå.
- Grønmo, Sigmund (2016): Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen. Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- Halvorsen, Knut (2008): Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Cappelen akademisk forlag.
- Hennestad, Bjørn et al. (2012): Endringsledelse og ledelsesendring. Oslo. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag I. (2005, 2 utgave 2005, 6. Opplag 2015): Hvordan gjennomføre undersøkelser, Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand. Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik (2013, 2.opplag 2014): Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen. Fagbokforlaget.
- Klarner, Patricia et al. (2011): Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*. 2011 (27), s. 332-340.
- Klarner, Patricia et al. (2008): Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 01 March 2008, Vol.8, s.57-72
- Kleiven, Caroline F. og Frank-Robert Ottersen (2015): Den lojale iverksetteren – Mellomleders handlingsrom i endringsprosesser. Masteroppgave Norges Handelshøyskole. Lokalisert på:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2383364/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Lines, Rune (2005): The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*. Sage Publications.
https://www.researchgate.net/profile/Rune_Lines/publication/249674726_The_Structure_and_Function_of_Attitudes_Toward_Organizational_Change/links/55530eeb08aeaaff3bf00c02.pdf
- McKinsey & Company. (2015): Modernisering og effektivisering av stabs -, støtte og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren. Lokalisert på:
<https://forsvaret.no/aktuelt/mckinsey-rapport-offentliggjort>
- Meyer, Christine og Stensaker, Inger (2005): Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet. Forskningsrapport for Finansforbundet.
- Meyer, Christine og Stensaker, Inger (2011a): Change Experience and Employee Reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, Vol. 41, Nr. 1, s. 106-124.
- Meyer, Christine og Stensaker, Inger (2011b): Endringskapasitet. Bergen. Fagbokforlaget.
- Nerland, Sølve M. et al. (2013): Sysselsetting i statsforvaltningen. Oslo-Kongsvinger: Statistisk Sentralbyrå.
- PEFO-Personellforbundet. Omstillingsprosesser i Forsvaret.
<http://www.pefo.no/siste-nytt/67-omstillingsprosesser-i-forsvaret>
- Repstad, Pål. (2007): Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag. Oslo. Universitetsforlaget.
- Saksvik, Per Ø. et al. (2008): Tidsskrift for norsk psykologforening. Vol45, nummer 3. Vitenskapelig artikkel: Sunn endring i organisasjoner.
http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=41325&a=3
- Schage, Nina Hauge. (2012): Den lyse siden av endring: en casestudie av positive og aktive reaksjoner på endring i Statens Vegvesen. Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Lokalisert på:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/169597>
- Stensaker, Inger G. et al. (2002): Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 3, pp. 296-312,
- Tronsmo, Per (1998): Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandringer. *Magma*, *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
<http://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>

- White, Steven og Greg Linden (2002): Organizational and Industrial Response to Market Liberalization: The Interaction of Pace, Incentive and Capacity to Change. *Organization Studies*, 2002, Vol.23(6), s.917-948
- Wittig, Cyntia (2012): Employees reactions to organizational change. *Od praticional*. Vol 44, nr 2. s.23-28.

Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om deltagelse i studien

Forespørsel om å være med i forskningsprosjekt

Tema: Endringer i Forsvaret

Bakgrunn og formål

Jeg ønsker med dette å rette en forespørsel om å intervju deg som ledd i vår masteroppgave i "Strategisk ledelse og økonomi" ved Universitetet i Tromsø (UiT). Jeg henvender meg til deg fordi du bruker HRM I FIF aktivt i din arbeidsdag. I tillegg til intervjuet av deg, omfatter studien intervjuer med andre som har fått sin arbeidshverdag påvirket av innføringen av HRM I FIF.

Min primære veileder i denne studien er Tor Arne Morskogen, forsker ved UiT. Studien gjennomføres av KAPT Kjersti Roland (HV-02). Masteroppgaven er planlagt ferdigstilt i mai 2017 og tilgjengeliggjort gjennom UiT.

Gjennomføring av intervjuet

Intervjuene er planlagt gjennomført som semi-strukturerte intervjuer. Med andre ord; en samtale med struktur. Hensikten med intervjuet er å få innsikt i informantens oppfatninger, meninger og tolkninger. Spørsmålene vil være konkrete og direkte relatert til innføringen av HRM I FIF. Intervjuet vil pågå i cirka én time og vil finne sted ved at jeg møter deg på egnet møteplass etter ditt ønske. Jeg vil under intervjuet bruke lydopptaker og ta notater. All bruk av sitater i oppgaven vil tilsendes informanten på e-post for samtykke før publisering. Informanten svarer på spørsmål knyttet til en temaguide som vil bli tilsendt i forkant av intervjuet. Dersom du ønsker å delta i masteroppgavens empiriske grunnlag, håper vi at intervjuet lar seg gjennomføre før uke 12, 2017.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Lydopptaket vil kun brukes i skriveprosessen og behandles konfidensielt. Personopplysninger og opptakene lagres på lukket område, og vil bli slettet når prosjektet avsluttes i juni 2017. Informanten skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, alle opplysninger skal anonymiseres i publikasjonen. Ved direkte sitering, vil informanten få tilsendt masteroppgaven til gjennomlesning og samtykke. Andre opplysninger som omhandler kapasiteter eller på annen måte er gradert, vil ikke bli tatt inn i oppgaven. Dersom gradert informasjon omtales i intervjuet skal dette utelukkes eller omskrives til generelle termer i transkriberingen. Det oppfordres om at respondenten støtter intervjuerne dersom gradert informasjon omtales for å redusere fare for glipp ved transkribering.

Prosjektet er innmeldt til Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Vi håper på positiv tilbakemelding på deltagelse som informant og ber om svar på denne forespørselen så snart som mulig. Ta gjerne forbindelse om det er spørsmål til prosjektet eller studien og hva intervjuene innebærer. Koordinering for tid og sted for intervju vil gjøres av prosjektleder Kjersti Roland.

Frivillig deltagelse

Det er helt frivillig å delta i denne studien og informanten kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom informanten trekker seg vil alle opplysninger om vedkommende bli anonymisert.

- Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål om studien ta kontakt med Kjersti Roland på tlf 90878285 eller e-post: FISB-B eller kjersti.helen.roland@gmail.com(ugradert)
 - Kontaktinformasjon til veileder ved UiT: Tor Arne Morskogen.
Telefon: 77645961 eller e-post: tor.arne.morskogen@uit.no
-

Samtykke til deltakelse i studien

Samtykke foregår gjennom elektronisk signatur ved avkryssing i boksen og svar på denne mail. Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta:

(Signatur av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

Takk for at du er med på å gjøre Forsvaret bedre!

Med vennlig hilsen

Kjersti Roland
UiT mastergradsstudent

Vedlegg 2: Intervjuguide

Før vi setter i gang snakker jeg og forklarer:

- prosjektet
- hensikten med studien – problemstillingen:
 - *Hvilken reaksjon kjennetegner de ansattes tilnærming til endringer i en hæravdeling?*
- fortell om endringskapasitet som begrep
- sikring av anonymitet
- hvordan dataene blir behandlet og benyttet
- spørre om det er greit at jeg bruker båndopptaker
- spørsmål før vi setter i gang
- ca 1 time
- samtykkeerklæring signeres

-----Innledning-----

1. Alder:
Antall år i Forsvaret:
Hær/Sjø/Luft:
2. Kan du nevne ulike endringsprosesser i Forsvaret de siste årene? Fortell litt om implementeringen av HRM i FIF i 2014. Da P3 ble borte og mer skulle baseres gjennom SAP/FIF. Hva var målet med denne endringen?
3. Hva var dine personlige erfaringer med implementeringen? Drar det fokus bort fra daglig drift eller går den sin vante gang?
4. Hva forventet du at konsekvensene av endringene ville bli? Lykkes Forsvaret med denne endringen?
5. Kan du fortelle om hva dine overordnede gjorde og hvordan de oppførte seg i endringsprosessen? Påvirket dette deg og din reaksjon?
6. Hvordan reagerte du på endringstiltaket? Oppfølgingsspørsmål hvis informanten ikke nevner det selv: Hva følte du?(frustrasjon, likegyldighet, glede eller annet) Hva tenkte du? Hvordan handlet du?
7. Var det noen situasjoner der du aktivt prøvde å hjelpe til med endringene?

----- Årsaker til reaksjonen -----

8. Hva tror du er de viktigste årsakene til at du reagerte som du gjorde?
9. Tror du at dine personlighetstrekk og egenskaper påvirket hvordan du reagerte? Hvilke? Hvordan?
10. Tror du din bakgrunn med befalsskole og krigsskole har innflytelse på din innstilling og reaksjon på endringsprosesser som foregår i Forsvaret?

11. Tror du verdiene som vi som offiserer har i grunnen har noe påvirkning på hvordan vi takler endringer?
12. Hvilke tanker gjør du deg når jeg sier ”den lojale offiser”? Tenker du at dette har noe påvirkning på hvordan offiserer reagerer på endringer?

----- Andre ansattes reaksjoner -----

13. Hvordan reagerte andre offiserer på endringen?
14. Hvorfor tror du at andre reagerte som de gjorde? Hva mener du er den viktigste årsaken til at mange reagerte positivt/negativt på endringene?

----- Informantens erfaringer med endring -----

15. Hva erfarte du og hvordan reagerte du under andre endringsprosesser?
Oppfølgingsspørsmål hvis informanten ikke nevner det selv: Hva følte du? Hva tenkte du? Hvordan handlet du?
16. Hvorfor tror du at du reagerte som du gjorde under andre endringsprosesser? Hvorfor likt/ulikt?

Det kan være at jeg tar forbindelse og spør noen oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuet.
Takk for at personen ville delta.

Vedlegg 3: Personombudets godkjennelse



Tor Arne Morskogen Institutt for sosiologi, statsvitenskap og
samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske
universitet Postboks 6050 Langnes 9037 TROMSØ

Vår dato: 17.02.2017 Vår ref: 52686 / 3 / IJJ Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52686 Behandlingsansvarlig Daglig ansvarlig Student

Innføring av datasystemet: HRM i FIF i Forsvaret UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder Tor Arne Morskogen Kjersti Helen Roland

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19 Vedlegg: Prosjektvurdering

Ida Jansen Jondahl

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagres gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

Kopi: Kjersti Helen Roland kjersti.helen.roland@gmail.com