

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn / kandidatnr.: Pål Bragstad / 4

HR-reformen i Forsvaret

- En organisasjons-teoretisk analyse av effekter for personellet.

Dato: 15. nov 2019

Totalt antall sider: 66

FORORD

Denne masteroppgaven er siste del av mitt masterstudium i Human Resource Management (HRM) ved Nord universitetet i Bodø. I løpet av studiet har jeg lært å motivere og utvikle medarbeidere i gjennom både innovasjon og god personalledelse. Studier har fokusert på hvordan man skaper en god organisasjonskultur både innen offentlig og privat sektor, og har gitt meg nyttig ballast i min videre karriere i Forsvaret. Studiet har også introdusert meg for andre studenter i samme situasjon, og alle diskusjoner med mine medstudenter har bidratt til både faglig og personlig utvikling.

Jeg vil først og fremst takke mine informanter, tusen takk for at jeg fikk høste av deres kunnskap og erfaringer innen HR og de endringene Forsvaret har vært igjennom. Jeg må også få takke min veileder, førsteamanuensis Per Harald Rødvei, for å ha loset meg trygt i havn igjennom til dels ukjent farvann. Takk til alle medstudenter for gode samtaler, og lykke til på veien videre.

Til slutt må jeg få takke min familie, Hanne, Lasse og Lise. Takk for at jeg har fått tid til å fokusere på personlig faglig utvikling i en travel hverdag for alle!

Bodø, 15. nov 2019

Pål Bragstad

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven har studert human relations (HR) -reformen som Forsvaret gjennomførte etter en gjennomgang av de ikke-operative virksomhetene i Forsvaret. Denne gjennomgangen resulterte i et prosjekt for å effektivisere og transformere HR-tjenestene i Forsvaret. Jeg har studert endringen i lys av tre organisasjonsteoretiske perspektiver; det instrumentelle perspektivet, og de to institusjonelle perspektivene kulturperspektivet og myteperspektivet. Jeg valgte å intervjuere offiserer ved Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) på Reitan for å hjelpe meg med å belyse følgende problemstilling;

Hvilke effekter opplever arbeidstakerne ved FOH i etterkant av HR-reformen, og hva kan forklare at det oppleves slik?

Intervjuene viste at arbeidstakerne opplevde både positive og negative effekter i etterkant av reformen. Blant de positive effektene kan jeg trekke fram føring av arbeidstid og lønn, reiseregninger og funksjonaliteten når det gjelder å søke nye jobber. Noe av forklaringen til at disse oppgavene oppleves positivt kan nok skyldes at de ansatte har prioritert å lære seg disse funksjonene godt, siden de kan gå glipp av betydelig pengebeløp om noe føres feil

Blant de negative effektene kan jeg nevne at flere bruker lengre tid på HR-tjenester, tid de heller skulle brukt på operative utfordringer. Oppdateringer på rulleblad har enda mange utfordringer, og mange etterlyser flere muligheter og bedre støtte fra help-desk funksjonene. En mulig forklaring på hvorfor disse oppleves negativt er at funksjonaliteten hos flere av disse systemene ikke er spesielt intuitivt, og det ligger et innfløkt og til tider uoversiktlig regelverk i bunn som selv eksperter vil slite med å ha full oversikt over.

Samlet sett har jeg sett mange innslag av det instrumentelle perspektivet. De ansatte ønsker i utgangspunktet å forholde seg til formell struktur og konkrete skriftlige mål og styringsinstrumenter. Likevel ser jeg institusjonelle trekk, spesielt innen kulturperspektivet når de ansatte mener at andre løsninger er mere passende. Jeg har også gjenkjent trekk fra myteperspektivet, der ansatte mener at Forsvaret gjør endringer for å følge andre sivile trender.

HR-reformen er enda ung, og det er for tidlig å felle en endelig dom over graden av suksess. Når neste HR-reform skal gjennomføres i Forsvaret mener jeg at det blir viktig å utvikle systemer og regelverk som i enda større grad forenkler dagens måter å gjøre løse HR-oppgavene på, slik at de operative kan bruke minst mulig tid på administrasjon.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens oppbygging.....	3
2 Teoretisk forankring.....	3
2.1 Reformert og endringer	4
2.2 Instrumentelt og institusjonelt perspektiv	5
2.2.1 Det instrumentelle perspektivet.....	6
2.2.3 Institusjonelt perspektiv	7
2.3 Reaksjoner på endringsinitiativer.....	10
2.4 Motstand som noe positivt	13
2.5 Indikatorer for analysen	14
3 Metode.....	15
3.1 Kvalitativ forskning.....	15
3.2 Dybdeintervju.....	16
3.3 Rekruttering av informanter	17
3.4 Transkribering	18
3.5 Koding og kategorisering	18
3.6 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet	19
3.7 Godkjenning av prosjektet	20
4 Analyse.....	21
4.1 Kunnskap og holdninger til reformen	21
4.1.1 Perspektiv og effekter.....	24
4.2 Endringer i arbeidsoppgaver	24
4.2.1 Perspektiv og effekter.....	26
4.3 Forståelsen av nye oppgaver og mestringsfølelse	27
4.3.1 Perspektiv og effekter.....	34
4.4 Opplæring og brukerterskel.....	34
4.4.1 Perspektiv og effekter.....	37
4.5 Arbeidstid og lønn.....	38
4.5.1 Perspektiv og effekter.....	38
4.6 Reise	39
4.6.1 Perspektiv og effekter.....	40
4.7 Kurs	40
4.7.1 Perspektiv og effekter.....	41
4.8 Medarbeidersamtaler	41
4.8.1 Perspektiv og effekter.....	41
4.9 Rulleblad	42
4.9.1 Perspektiv og effekter.....	42
4.10 Helpdesk og kollegastøtte	43
4.10.1 Perspektiv og effekter.....	46
4.11 Tidsbruk	46

4.11.1 Perspektiv og effekter.....	47
4.12 Jobbsøknad.....	47
4.12.1 Perspektiv og effekter.....	48
4.13 Maktforhold og sosiale relasjoner	48
4.13.1 Perspektiv og effekter.....	48
4.14 Misbruk av systemet og systemfeil	48
4.14.1 Perspektiv og effekter.....	49
5 Avslutning og refleksjoner	50
5.1 Oppgavens styrker og svakheter	52
5.2 Forslag til videre forskning	53
Litteraturliste	54

Vedlegg 1: Intervjuguide s.56

Vedlegg 2: Godkjenning NSD s.58

Vedlegg 3: Godkjenning Forsvaret s.60

1 Innledning

Forsvaret er stadig i endring, og den ansatte må stadig forholde seg til nye måter å gjøre ting på. Noen ganger skjer dette som følge av teknologiske nyvinninger som er med på å gjøre hverdagen lettere for den enkelte. Ett eksempel på dette er Global Positioning System (GPS), som har forandret og forenklet navigasjonsfaget betydelig siden det ble innført og tatt i bruk i Forsvaret. Andre ganger endres måten å gjøre oppgaver på, enten for effektivisere arbeidsoppgaver eller for å spare penger, eller en kombinasjon av disse.

Forsvaret har i de siste 20-25 årene omstilt seg fra et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar. Fokus har i større grad dreid seg om internasjonale operasjoner, og dette har ifølge Forsvarssjefens militærfaglige råd (FMR) gått på bekostning av beredskapen hjemme i Norge (FMR, 2015). Grunnet en endret sikkerhetspolitisk situasjon i Europa etter Russlands folkerettsstridige annektering av Krim og innblanding i indre forhold i Ukraina ble det igjen et fokus på å prioritere forsvaret av Norge og NATO mot trusler, anslag eller angrep (FMR, 2015). Forsvarsdepartementet ga konsultentselskapet McKinsey et oppdrag der de skulle ta en «overordnet gjennomgang av ikke-operativ virksomhet i forsvarssektoren med det formål å identifisere forbedrings- og effektiviseringstiltak» (McKinsey-rapporten, 2015). Funnene fra denne rapporten, sammen med ønsket om å styrke evnen til å forsvare Norge, medførte at forsvarssjef Haakon Bruun-Hanssen i sitt militærfaglige råd i 2015 foreslo effektiviseringstiltak i størrelsesordenen 1,5 milliarder, noe som samlet over 20 år vil utgjøre mer enn 22 milliarder kroner (FMR, 2015).

Forsvarsstaben fikk derfor i oppdrag å gjennomføre et prosjekt for effektivisering og transformasjon av HR i Forsvaret. Hensikten med prosjektet var å redusere Forsvarets stabs- og støttefunksjon med inntil 30% og gjennom det frigi ressurser til den operative virksomheten. Prosjektet ble gjennomført fra september 2015 til juni 2017. Totalt ble HR-organisasjonen i Forsvaret redusert med 29% i denne perioden. Før omstillingen besto den av i overkant av 1000 årsverk, per 1.aug 2017 besto den av drøyt 700 (Sluttrapport fra HR-prosjektet, 2017).

Professorene Bård Kuvaas og Anders Dysvik ved Handelshøyskolen, BI, skriver i sin bok «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» at «kanskje bør organisasjoner også bli mer opptatt av brukervennlig HR. Brukervennlig HR referer til i hvilken grad mellom- eller linjelederen opplever at HR-tiltakene bidrar til at han eller hun får gjort jobben gjennom

medarbeiderne sine.» (Kuvaas og Dysvik, 2016 s. 233-234). Jeg ønsker å se på erfaringene til både linjeledere og ansatte etter reformen. Hvilke utfordringer opptar den enkelte og hva er det som fungerer helt utmerket? Opplever de ansatte at HR-tiltakene har ført til mer brukervennlig HR, eller føler de ansatte at endringene gjør hverdagen vanskeligere?

Jeg vil prøve å forstå de ulike effektene av reformen med utgangspunkt i blant annet tre sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver, det instrumentelle perspektivet, og de to institusjonelle perspektivene; kulturperspektivet og myteperspektivet (Christensen et al, 2009, s.14). For å kunne besvare del to av problemstillingen min vil jeg også se på ulike reaksjoner på endringsinitiativer og hvordan endring påvirker mennesker, blant annet beskrevet av professor Dag Ingvar Jacobsen i boken «organisasjonsendringer og endringsledelse».

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Forsvaret har som tidligere beskrevet kuttet i underkant av 30% av stillingene inne HR, og mange av arbeidsoppgavene er flyttet over på linjeledere eller den enkelte ansatte. Etter samtaler med kolleger har jeg ett inntrykk av at flere i Forsvaret har vært negative til disse endringene. Endringer kan føre til forbedringer, men det er likevel slik at endringer ofte vil medføre en viss grad av konflikt og motstand mot endring. Amundsen og Kongsvik beskriver frykten eller angsten for det ukjente som en viktig faktor til motstand mot endring (Amundsen og Kongsvik, 2016, s.93). Siden endringene innen HR er et tema mange har diskutert de siste 2-3 årene ønsker jeg å se nærmere på hvordan dette oppfattes i dag, en stund etter at reformen er gjennomført.

HR-reformen hadde seks ønskede slutttilstander beskrevet i mandatet til HR-prosjektet (Sluttrapport fra HR-prosjektet, 2017).

- En mindre ressurskrevende HR-søyle
- Tydeligere roller, ansvar og grensesnitt innen HR-området
- Bedre kvalitet på HR-prosessene for den operative virksomheten i Forsvaret
- Ledere og medarbeidere som får bedre tjenester
- Kompetente og motiverte medarbeidere i HR-søylen
- Overtallig personell skal ha blitt godt ivaretatt gjennom prosessen

Jeg vil fokusere på kulepunkt 3 og 4 i denne masteroppgaven. Jeg ønsker å se på hvilke effekter disse HR-endringene har hatt for den enkelte ansatte i Forsvaret. Jeg vil ta utgangspunkt i hva som faktisk har endret seg for den enkelte, hva fungerer bedre og hvilke

utfordringer finnes enda? Jeg ønsker å undersøke dette fordi det berører meg og mine medarbeidere i det daglige, og frustrasjonen kan være meget stor hos enkelte når de står fast på noe innen HR. På den andre siden er det mye som har blitt bedre og enklere de siste årene. Det å bedre kunne forstå hva som fungerer og ikke fungerer vil kanskje kunne hjelpe Forsvaret til enda bedre løsninger og endringsprosesser ved neste korsvei.

1.2 Problemstilling

Endringene kan ha medført både positive og negative effekter for den enkelte arbeidstaker. Jeg ønsker å studere disse effektene nærmere for å kunne forstå dem bedre. Jeg har tidligere jobbet ved Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) på Reitan utenfor Bodø, og returnerte dit i ny stilling sommeren 2019. Jeg ønsker derfor å bruke arbeidstakere fra denne arbeidsplassen som kilder i mine undersøkelser. Jeg har på bakgrunn av dette kommet fram til følgende problemstilling for denne masteroppgaven:

Hvilke effekter opplever arbeidstakere ved FOH i etterkant av HR-reformen, og hva kan forklare at det oppleves slikt?

Med effekter mener jeg resultater og konsekvenser av HR-reformen for den enkelte arbeidstaker, med fokus på fordeler og ulemper med de nye løsningene.

Jeg vil ikke analysere arbeidsgivers erfaringer med reformen.

1.3 Oppgavens oppbygging

Jeg har delt denne oppgaven inn i fire hoveddeler; Teori, metode, analyse og avslutningsdel. I teorikapittelet utdyper jeg teori som jeg anser relevant for oppgavens problemstilling, og som vil kunne hjelpe meg med å forklare mine funn. I metodekapittelet beskriver jeg hvordan jeg har gått fram metodisk i denne masteroppgaven, hvordan dataene er samlet inn og behandlet, og de vurderingene jeg har hatt rundt dette arbeidet. I analysedelen presenterer jeg de viktigste funnene i min oppgave, og sammenligner empirien med teorien fra teorikapittelet. I avslutningen kommer jeg med mine konklusjoner og noen refleksjoner rundt studien.

2 Teoretisk forankring

Teorier skal bidra til at vi enklere forstår og kan forklare virkeligheten. Organisasjonsteori skal bidra til at vi forstår prosessene i en organisasjon bedre, slik at vi dermed lettere kan forstå hvordan en organisasjon kan fungere. Organisasjonsteorien skiller gjerne mellom offentlig og privat sektor. Siden jeg skal se på en reform gjennomført i offentlig sektor vil jeg

bruke teori fra boken «organisasjonsteori i offentlig sektor» av Tom Christensen et al, der de peker på fundamentale forskjeller mellom offentlig og privat sektor. Christensen et al understreker at offentlig sektor i mye større grad enn private organisasjoner må ta hensyn til et bredt sett av mål og verdier, der fokus i stor grad skal ligge på demokratiske hensyn, rettsstatlige verdier og hensynet til fellesskapet (Christensen et al, 2015, s.15). Samtidig har reformprogrammer under samlebetegnelsen New Public Management bidratt til at forskjellene mellom offentlig og privat sektor er mindre nå enn for 30 år siden.

I teoridelen ønsker jeg å redegjøre for de ulike teoriene jeg vil anvende for å analysere effektene på HR-reformen som Forsvaret gjennomførte. Jeg vil starte med å se reformarbeid og endringer generelt. Deretter vil jeg forklare hvordan man kan bruke ulike perspektiv til å analysere organisasjoners reformprogrammer og endringsprosesser. Jeg vil også se på ulike årsaker til at reformer lykkes eller mislykkes, og forklare hvordan endringer kan påvirke mennesker i forskjellig grad.

Endringer er helt nødvendige for at bedrifter og organisasjoner skal utvikle seg og overleve i en tid der ny teknologi utvikles raskt. Samtidig er det slik at de mislykkede endringsforsøkene er klart flere enn de suksessrike. Hennestad og Revang påpeker at 70% eller mer av endringsprosjekter mislykkes eller underleverer (Hennestad og Revang, 2017, s.15).

Tidligere forskning på dette temaet indikerer at det finnes en del utfordringer rundt Forsvarets reform. Mastergradsstudent Lene Maria Talmo skiver i sin masteroppgave fra 2017 om temaet «HR-transformasjon i Forsvaret» at linjeledere ved 132 Luftving i Bodø opplever et tydelig gap mellom jobbkrav og jobbbressurser. Flere forhold gjør at linjelederne føler at de ikke klarer å håndtere de motstridende kravene fra over- og underordnet hold. Hun peker også på en utfordring med å håndtere primæroppgavene og sekundæroppgavene. Linjelederne opplever at de er under press, og føler at de står mellom «barken og veden». I sine forslag til videre forskning foreslår hun at man undersøker følgene også for ansatte i andre forsvarsgrener, siden hun kun undersøkte linjeledere i Luftforsvaret.

2.1 Reforme og endringer

Det er naturlig å skille mellom reformer og endringer i organisasjoner. Reforme er ifølge Christensen et al «aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å forandre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner» (Christensen et al, 2015, s.152) En reform er med andre ord en planlagt handling der man til slutt ønsker å skape en endring i

organisasjonen. Hvis reformen ikke lykkes kan man se for seg at organisasjonen over tid ikke vil oppleve endringer som følge av reformen i det hele tatt.

Endringer er ifølge Christensen et al et større og mer omfattende begrep. Endringer inkluderer også forandringer og omstillinger som ikke er planlagt gjennom bevisste handlinger.

Endringer kan foregå med små skritt hele tiden, eller de kan komme som brå og kraftige omveltninger på bakgrunn av større reformer (Christensen et al, 2015, s.152). Christensen et al påpeker at det ikke er alle reformer som medfører endringer. På den andre siden er det mange endringer som skjer uten at det har blitt iverksatt reformer, spesielt gjelder dette gradvise endringer (Christensen et al, 2015, s.153).

Slik jeg ser det er HR-prosjektet Forsvaret har gjennomført en tydelig reform, siden man aktivt forandrer strukturelle trekk ved organiseringen av HR-tjenestene. Når det gjelder endringer er noe allerede realisert, for eksempel er målet om å redusere ressursforbruket i HR-søylen i Forsvaret allerede nådd, siden 30% av stillingene ifølge Forsvarsstaben er borte (Sluttrapport fra HR-prosjektet, 2017).

2.2 Instrumentelt og institusjonelt perspektiv

Det er vanlig å skille mellom et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv på organisasjoner. Christensen et al skriver at det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som verktøy som står til disposisjon for organisasjonens ledere, slik at man kan oppnå ønsket målsetting. Rasjonaliteten finnes i den formelle organisasjonsstrukturen, som begrenser hvordan den enkelte kan handle, og skaper muligheter for å nå bestemte mål og verdier (Christensen et al, 2015, s.13).

Christensen et al påpeker at institusjonelle perspektiver gir muligheter for at alle organisasjoner i tillegg har egne regler, verdier og normer. Disse er bevisst eller ubevisst med på å styre organisasjonen, og det kan være meget vanskelig for en ledelse å endre noen av disse måtene å tenke på. Dermed kan man si at alle institusjoner er organisasjoner, men det er ikke alle organisasjoner som er institusjoner, selv om stort sett alle organisasjoner etter hvert får institusjonelle trekk (Christensen et al, 2015, s.14). I den institusjonelle tilnærmingen skiller man gjerne mellom et kulturperspektiv og et myteperspektiv (Christensen et al, 2015, s.14). Christensen et al skriver videre at de tre utvalgte perspektivene gjør det mulig å fokusere på tre utvalgte faktorer; politisk ledelse og andre aktørers bevisste valg og intensjoner, føringer som legges igjennom etablerte tradisjoner og kulturer, samt de dominerende verdiene og normene i vår tid (Christensen et al, 2015, s.25).

2.2.1 Det instrumentelle perspektivet

Alle offentlige organisasjoner har en oppgave den skal utføre på vegne av samfunnet. Christensen et al påpeker derfor at organisasjoner kan oppfattes som instrumenter for å oppnå noe som er viktig eller ønskelig for samfunnet. Samtidig kan instrumentalitet også vises i organisasjonsstrukturen på grunnlag av mål-middel-vurderinger, slik at det bestemmer hvordan medlemmene opptrer når oppgaver skal utføres (Christensen et al, 2015, s.34). Rudi Kirkhaug poengterer at organisasjoner kan oppfattes som konkrete konstruksjoner som man kan forklare og beskrive på en rasjonell måte (Kirkhaug, 2017, 2. 17). Christensen et al skiller mellom to varianter av det instrumentelle perspektivet, en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant (Christensen et al, 2015, s.35). I den hierarkiske varianten blir organisasjonen sett på som enhetlig, og det legges vekt på klare mål og at ledelsen har makt til å nå disse målene (Christensen et al, 2015, s.35). I forhandlingsvarianten er organisasjonen sammensatt av ulike underenheter som kan ha delvis motstridende mål. Enhver løsning vil derfor påvirkes av forhandlinger og kompromisser mellom forskjellige aktører (Christensen et al, 2015, s.35). Forsvaret er slik jeg ser det et tydelig instrument for staten. Forsvaret består på den andre siden av mange forskjellige underenheter som blant annet Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Jeg skal i denne oppgaven undersøke en organisasjon som er fellesoperativ, det vil si består av personell fra både Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret, samt andre mindre enheter innen Forsvaret.

2.2.2.1 Konsekvenslogikk

Et problem for en organisasjon kan defineres som avstanden mellom ønsket situasjon og nåsituasjonen (Christensen et al, 2015, s.36). Problemløsning blir da å finne løsninger som eliminerer denne avstanden. Dette kalles gjerne formålsrasjonelle handlinger, og kan deles inn i fire elementer (Christensen et al, 2015, s.36).

1. Mål eller problem. Hva ønsker man å få til?
2. Alternativer. Hvilke har man?
3. Konsekvenser. Hva kan skje med utgangspunkt i de forskjellige alternativene, gitt at de bli valgt?
4. Beslutningsregler. Hvordan tar man valgene (Christensen et al, 2015, s.36)?

Offentlige organisasjoners mål er likevel sjelden helt klare og tydelige, og problemene de står overfor kan være komplekse. Christensen et al påpeker at organisasjoner dermed ofte har

ufullstendig informasjon om eventuelle alternativer og konsekvenser for de beslutninger og handlinger de ønsker å gjennomføre (Christensen et al, 2015, s.37). Det vil kreve enorme ressurser å prøve å få full innsikt i alle muligheter. Dermed er det normalt at organisasjoner velger et alternativ som gir en tilfredsstillende grad av måloppnåelse (Christensen et al, 2015, s.37).

Christensen et al poengterer videre at ulike individer og grupper innen en organisasjon kan ha motstridende interesser, og må forholde seg til forskjellige interesser fra ulike grupper (Christensen et al, 2015, s.45). Dermed er det ikke alltid slik at alle avgjørelsene som tas innen en organisasjon blir godtatt og forstått blant alle ansatte i organisasjonen.

Hvilke funn kan man forvente å finne med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet? Her kan jeg forvente at de ansatte mener at toppledelsen har sett et behov for å endre HR-tjenestene grunnet klare og tydelige mål for organisasjonen. Denne endringen har ledelsen gjennomført gjennom en nøye planlagt og styrt omstillingsprosess med klare og tydelige ønsker for hva de vil oppnå. Jeg kan forvente at den formelle strukturen bidrar til rasjonelle handlinger, og at forventningene til de ulike rollene er upersonlige.

2.2.3 Institusjonelt perspektiv

Innen den institusjonelle tilnærmingen vil organisasjoner virke mer robuste og trege, slik at endringer vil skje gradvis, eller gjennom lengre stabile perioder avløst av større brudd (Christensen et al, 2015, s.14). Uformelle normer og verdier vil ha større eller mindre påvirkning på beslutningsprosessene. Det åpnes i større grad for at målene gradvis utvikles internt, og man skiller ofte mellom et kulturperspektiv og et myteperspektiv (Christensen, 2015, s.14). Rudi Kirkhaug skriver at nyinstitusjonell teori hevder at organisasjoner ofte blir mer like hverandre, men at det ofte er organisasjonens ytre som endres, mens det indre livet i organisasjonen forblir uforandret. Kirkhaug påpeker samtidig at eksterne ideer og konsepter etter hvert tilpasses eget bruk (Kirkhaug, 2017, .22).

2.2.3.1 Kulturperspektivet

Kulturperspektivet handler om de uformelle normene og verdiene i en organisasjon. Disse vokser fram over tid, og gir organisasjonen institusjonelle trekk. Dette bidrar til at en organisasjon blir mer kompleks, og gjør den mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav (Christensen et al, 2015, s.52). Organisasjonskulturen er i motsetning til den formelle strukturen ikke alltid like enkel å finne. Hvis man ønsker å finne den kan det lønne seg å snakke med personer som har lang fartstid i organisasjonen om hvordan man *egentlig* gjør

tingene i denne organisasjonen. Noe kan også finnes hvis organisasjonen har skriftlige framstillinger av organisasjonens historie og tradisjoner (Christensen et al, 2015, s.53). Nye medlemmer av en slik organisasjon må bruke tid på å finne ut hvordan ting egentlig gjøres, siden det ikke alltid gjøres slik det skal etter de formelle reglene.

Christensen et al poengterer at man ofte ser betydningen av organisasjonskultur i reformprosesser og omorganiseringer i offentlige organisasjoner (Christensen et al, 2015, s.60). Særlig opplever man dette hvis det på en eller annen måte eksisterer trusler mot de dominerende uformelle normene og verdiene. Samtidig er ikke organisasjonskultur noe som alltid lever sitt eget liv hele tiden. Studier viser at kultur er noe alle har, og at det finnes tilfeller der ledere kan styre kulturen for å oppnå ønskede resultater (Christensen et al, 2015, s.61). Her ser man derfor et delvis instrumentelt perspektiv på utvikling av organisasjonen gjennom kulturperspektivet.

Et sentralt begrep innen organisasjonskultur er stivhengighet (Christensen et al, 2015, s.61). Det betyr at det som formet organisasjonen i de første årene vil ha stor betydning for hvordan den utvikler seg siden. Dette kan ha både fordeler og ulemper. Stabilitet og dybde i de uformelle verdiene og normene gjør det lettere for organisasjonsmedlemmene å forstå de kulturelle rammene, og dermed finne en passende måte å opptre på (Christensen et al, 2015, s.62). På den andre siden kan dette føre til manglende fleksibilitet, noe som kan bli utfordrende hvis omgivelsene endrer seg raskt. Mange påstår derfor at det hos noen organisasjoner trengs en kulturell revolusjon for å kunne gjennomføre endringer som er nødvendige for å møte fremtiden (Christensen et al, 2015, s.62). Stivhengighet gir derfor både muligheter og begrensninger for en organisasjon.

I følge Christensen et al finnes det ulike syn på om en sterkt utviklet organisasjonskultur er positivt i det offentlige. (Christensen et al, 2015, s.70). Når offentlige organisasjoner har normer og verdier som er allment akseptert og ønskelige ses det på som positivt. På den andre siden mener kritikerne at for sterke institusjonelle trekk bidrar til rigide organisasjoner som tenker mest på seg selv og sin egen rolle (Christensen et al, 2015, s.71). Her kan man si at sterke institusjonelle trekk kan ha både positive og negative sider. Imidlertid vil man gjennom forståelse og riktig bruk av organisasjonskultur kunne bruke denne aktivt for å utvikle organisasjonen i en ønsket retning.

Med utgangspunkt i kulturperspektivet kan jeg forvente at uformelle normer og verdier har innflytelse i beslutningsadferden. Den enkelte handler ut ifra det som oppfattes som rimelig

og akseptabelt. Jeg kan forvente at den uformelle strukturen påvirker den formelle strukturen, og at den formelle strukturen av og til er svekket. Jeg kan forvente at mål utvikles over tid, og at de uformelle målene kan styre atferden til enkelte.

2.2.3.2 Myteperspektivet

Myteperspektivet omtales gjerne som den nyinstitusjonelle skolen (Christensen et al, 2015, s.75). Her fokuser Christensen et al på at organisasjoner forholder seg til sosialt skapte normer, og forsøker å benytte dem og reflektere dem utad. Organisasjonene er opptatte av sitt omdømme, og ønsker å vise omgivelsene at de henger med i tiden. En myte kan derfor sies å være en «legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon» (Christensen et al, 2015, s.76).

Det finnes mange forskjellige temaer som myter kan sies å gi oppskrift på. Christensen et al peker blant annet på temaene ledelse, formell organisasjonsstruktur, personalfeltet, organisasjonskultur og godt arbeidsmiljø, styring av arbeidsprosesser og virksomhets- og økonomistyring (Christensen et al, 2015, s.79).

Christensen et al viser til at dette er oppskrifter som i løpet av de siste ti-årene både har utløst og satt rammene for mange reformer og omstillingstiltak i norske statlige virksomheter (Christensen et al, 2015, s.80). Det kan imidlertid være utfordrende å finne ut hvor disse mytene egentlig stammer fra. Hvordan etableres de, og hvordan spres de? Christensen et al peker på flere mulige kilder, som blant annet instanser som internasjonale organisasjoner, konsulentselskaper, organisasjoner innen høyere utdanning, mediebedrifter eller store multinasjonale selskaper (Christensen et al, 2015, s.84).

Hvorfor motiveres organisasjoner til å følge og implementere disse mytene? DiMaggio og Powell har ifølge Christensen et al funnet tre viktige grunner.

Tvangsmessig adoptering. Her har organisasjonen ikke noe valg, gjennom lover og forskrifter pålegges man i innføre endringen.

Normativ basert adoptering. Her følger man felles normer, verdier og kunnskaper til ulike faggrupper og eksperter som er anerkjente.

Mimetisk adoptering. Den handler om at organisasjonen bevisst etterligner andre organisasjoner de mener har lyktes. Dette skjer gjerne når organisasjonen selv preges av usikkerhet og krise.

At oppskrifter blir vedtatt er imidlertid ikke ensbetydende med at de blir omsatt i praksis. Christensen et al peker på tre alternative utfall når en oppskrift iverksettes; rask tilkøpling, frastøting eller frikøpling. Rask tilkøpling kan skje når ferdig utviklede og velprøvde verktøy iverksettes rasjonelt og planmessig (Christensen et al, 2015, s.92). Videre poengterer de at frastøting gjerne skjer når vage og ufullstendige løsninger forsøkes innført i komplekse og motstandsdyktige organisasjoner der de nye ideene rett og slett ikke passer inn (Christensen et al, 2015, s.92). Frikøpling finner sted når populære konsepter egentlig ikke passer inn i organisasjonen av forskjellige grunner. Likevel er det et press fra institusjonelle omgivelser på å ta i bruk de nye konseptene. For at organisasjonen skal oppfattes som moderne og nyskapende kan det derfor se ut som de nye konseptene er inkorporert. Innad i organisasjonen er det likevel de gamle konseptene som råder, siden det er de som enn så lenge fungerer mest effektivt (Christensen et al, 2015, s.92). Kjell Arne Røvik understreker kompleksiteten i dette, og påpeker at slike prosesser ofte utfolder seg over et lengre tidsrom (Røvik, 2007, s.113)

I tillegg introduserer Christensen et al to supplerende eller modifiserte teorier. Virusteorien handler om mulige langsiktige effekter i organisasjonen hvis man adopterer nye ideer. Det kan ofte virke som nye ideer ikke adopteres, men som først med språk, og senere over tid, likevel kan bli adoptert også med handling (Christensen et al, 2015, s.93). Den siste kaller de oversettelsesteorien, og denne handler om hva organisasjoner kan gjøre med oppskrifter. Når en organisasjon tar i bruk en ny ide kan det hende at denne oversettes eller tolkes forskjellig fra utgangspunktet. Samtidig kan den også utvikles slik at den passer optimalt for akkurat denne organisasjonen (Christensen et al, 2015, s.94).

Med utgangspunkt i myteperspektivet kan jeg forvente at noen mener Forsvaret etterligner og følger andre organisasjoner i hvordan ting gjøres på. Jeg kan forvente at det på noen områder ser ut som de nye endringene er inkorporert, men at det likevel er de gamle konseptene som råder enda, siden mange mener det likevel er det mest effektive. Ett eksempel på myteperspektivet er det faktum at Forsvaret valgte konsulentselskapet McKinsey til å gjennomgå blant annet HR- organisasjonen i Forsvaret. Her viser Forsvaret at de følger nasjonale trender ved å gjennomgå og effektivisere HR-organisasjonen ved hjelp av ett av de mest anerkjente og mest brukte konsulentselskapene i Norge.

2.3 Reaksjoner på endringsinitiativer

Hvorfor er det slik at noen endringer ønskes velkommen, mens andre møter massiv motstand? I min problemstilling ønsker jeg å forklare hvorfor effektene på endringene oppleves slik hos

den enkelte, og hvorfor den samme endringen kan oppleves veldig forskjellig blant personer ved samme avdeling. Jeg ønsker derfor å belyse noen teorier på hvordan endringer kan oppleves ulikt selv om endringene i utgangspunktet skal ha lik innvirkning på alle ansatte ved avdelingen. Disse teoriene ligger på ett annet nivå enn tidligere teori, men jeg ønsker likevel å bruke teoriene fordi det hjelper meg å forklare hvorfor deltakerne opplever endringene på ulike måter, slik at problemstillingen kan belyses best mulig.

Tilstanden til organisasjonen når endringene skal implementeres kan ha avgjørende betydning for hvordan endringene gjennomføres, og hvor lett de lar seg gjennomføre. Samtidig er det viktig å merke seg at ansatte i en organisasjon kan ha ulik oppfatning rundt organisasjonens tilstand når endringen gjennomføres. Hennestad og Revang hevder at «krisedrevet motivasjon representerer et reaktivt og «reparerende» element, og at idedrevet motivasjon innebærer et proaktivt og opportunistisk element i skapelsen av et endringsrasjonale» (Hennestad og Revang, 2017, s.178). Hennestad og Revang mener at kombinasjonen av krise og ideer for ny ønsket situasjon gir de beste forutsetningene for endring (Hennestad og Revang, 2017, s.179). Dag Ingvar Jacobsen skriver i sin bok «organisasjonsendringer og endringsledelse» at oppslutning om endring gjerne deles inn i tre nivåer (Jacobsen, 2018, s.125).

Nivå 1. Nødvendighetsoppslutning. Man slutter opp om endringen fordi man føler man ikke har noe valg. Motstand kunne vært ønskelig, men man finner det ikke hensiktsmessig av ulike grunner.

Nivå 2. Normativ oppslutning. Man slutter opp om endringen fordi man føler man bør. Man føler seg forpliktet til å støtte den.

Nivå 3. Affektiv oppslutning. Man slutter opp om endringen fordi man tror den er god og nødvendig. Man har en positiv tro på endringen, og tror den vil løse problemer. (Jacobsen, 2018, s.126)

Motstand mot endring kan også på samme måte variere i intensitet. Jacobsen deler her motstanden inn i fire nivåer.

Nivå 1. Apati/likegyldighet. Fravær av følelser, ingen interesse for endringen.

Nivå 2. Passiv motstand. Negativ og kritisk til endringen.

Nivå 3. Aktiv motstand. Sterke kritiske røster. Tviler på videre deltakelse i endringen, og kommer med fredelige protester.

Nivå 4. Aggressiv motstand. Aktiv spredning av negative rykter. Nekting av iverksetting av endringstiltak. Forsøk på å aktivisere eksterne parter som eksempelvis media for å stoppe endringen. (Jacobsen, 2018, s.127)

Jacobsen påpeker at for å forstå hvorfor motstand og oppslutning om endring er vanlig må vi forstå hvordan endring påvirker mennesker. Siden jeg i min problemstilling ikke bare ønsker å se på effektene av endringen, men også ønsker å forstå hvorfor det oppleves slik av den enkelte, så ønsker jeg å belyse ulike grunner til at motstand oppstår. 10 av de viktigste årsakene er ifølge Jacobsen;

- Faglig enighet og faglig uenighet. Man kan være uenig i analysen av dagens situasjon, uenig i behovet for endring, eller uenig i hvordan endringen gjennomføres.
- Frykt for det ukjente. Når noe nytt forventes skaper det usikkerhet. Frykten for det ukjente gjør at mange heller ønsker å fortsette med det kjente og kjære, selv om de ser at det ikke fungerer optimalt på alle fronter.
- Tap eller gevinst av personlige goder. Endringer kan føre til at den enkelte mister avansementmuligheter, kontor plasser, lønn og vakter eller andre goder man har i nå-situasjonen.
- Tap av identitet. Man har følelser for sin jobb og sin plass i organisasjonen. Når endringer foreslås frykter man å miste noe man har investert følelser i.
- Ekstraarbeid. Endringer medfører gjerne ekstra innsats, både til dobbeltarbeid i en periode og krav om investering i ny kunnskap. Mange ser på dette som en tung og vanskelig prosess, og møter den med motstand.
- Sosiale relasjoner. En endring kan føre til at man mister kolleger man trives med, og samarbeider godt med. På den andre siden kan endringen derimot oppleves positivt hvis man har problemer med enkelte kolleger.
- Psykologiske kontrakter. Når man har jobbet lenge på en plass vet man hvordan man forholder seg til andre, både overfor ledelse, kolleger samarbeidspartnere og daglige arbeidsoppgaver. Frykten for å miste dette er for noen stor.
- Endrede maktforhold. Enhver endring kan føre til endringer i maktforholdet innad i en organisasjon. Alle som sitter med makt i dag vil dermed føle at en endring kan true deres posisjon.
- Symbolsk orden. Denne kan knyttes tett opp mot maktforhold. I tillegg til formell makt finnes det også mange symboler og uformell makt. Hvor man sitter i forhold til ledelsen,

hvem man spiser lunsj med eller hvilke klær og symboler man går med kan oppfattes som statussymboler.

- Aktørene i omgivelsene. Endringer som medfører flyttinger betyr at flere enn en selv blir involvert. Familier må kanskje flytte med alt dette medfører for ektefeller og barn. Det kan også gi konsekvenser for lokalsamfunnet, som tap av sitt eneste bryggeri eller tap av for eksempel den lokale skolen eller flyplassen (Jacobsen, 2018, s.130-138).

2.4 Motstand som noe positivt

På bakgrunn av samtaler med kolleger kan jeg forvente at de ansatte ved FOH har ulike oppfatninger av HR-reformen, og at enkelte er negative til reformen. Hennestad og Revang poengterer at motstand kan føre til at reformer ikke gjennomføres, men motstand kan også være en katalysator som kan gi reformen konstruktive retningsendringer (Hennestad og Revang, 2017, s.186). De peker spesielt på motstand som kommer fra ledere og tillitspersoner, siden denne motstanden har kollektiv kraft eller at disse personene har særlig kraft i form av sin stilling (Hennestad og Revang, 2017, s.186). Dermed blir det spesielt viktig at mellomledere i en bedrift er konstruktive i sin motstand, og bidrar både oppover og nedover i organisasjonen slik at endringene gjennomføres på en best mulig måte både for den ansatte og organisasjonen.

Jacobsen beskriver den positive motstanden som en kontinuerlig debatt om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens situasjon og problemer, og hva som er gode eller dårlige løsninger på de eventuelle utfordringene (Jacobsen, 2018, s.139). Han skriver videre at hvis man aksepterer at det finnes ulike oppfatninger rundt en situasjon, og at det kan være mulig å forene disse oppfatningene med en åpen og kritisk debatt, så vil motstand kunne bli et positivt trekk for organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.140). Jacobsen poengterer at en endringsprosess uten noe motstand kan være en skremmende tanke, siden det kan bety at ingen bryr seg, og at man rett og slett er uinteressert i om det går bra eller dårlig med den organisasjonen man arbeider i (Jacobsen, 2018, s.140).

I lys av dette bør man håpe at det finnes forskjellige kritiske røster rundt en reform. Hvis man klarer å utnytte de kritiske røstene konstruktivt vil man kunne utvikle bedriften positivt til glede for både organisasjonen og den enkelte ansatte. Jeg vil gjennom intervjuene undersøke i hvilken grad den enkelte var positive eller negative til reformen, og se hvilke effekter de ulike holdningene kan ha medført.

2.5 Indikatorer for analysen

Med utgangspunkt i de instrumentelle og institusjonelle perspektivene vil jeg utforske hvilke parametere som er mest framtrødende i denne reformen. Jeg vil også analysere hvordan deltakerne både personlig og fra samtaler med kolleger har opplevd effektene av reformen. Jeg vil på bakgrunn av mine studier, samtaler med HR-ansatte, samt mine analyser av intervjuene bruke følgende indikatorer;

- Kunnskap og holdninger
- Endringer i arbeidsoppgaver
- Forståelse og mestringsfølelse
- Opplæring og brukerterskel
- Arbeidstid og lønn
- Reise
- Kurs
- Medarbeidersamtaler
- Rulleblad
- Helpdesk og kollegastøtte
- Tidsbruk
- Maktforhold og sosiale relasjoner
- Jobbsøknad
- Misbruk og systemfeil

Med utgangspunkt i disse temaene kan deltakerne belyse effektene av reformen, og dermed bidra til å forklare hvordan og hvorfor de opplever reformen slik de gjør. Dette vil igjen bidra til at problemstillingen min besvares på en god og relevant måte. Forklaringene fra kapittel 2.3 og 2.4 vil jeg bruke aktivt underveis i analysene, men det vil ikke være hensiktsmessig å oppsummere disse forklaringene, siden disse gjerne brukes som forklaringer på enkeltsituasjoner.

Jeg vil i analysedelen oppsummere de enkelte deltemaene både med utgangspunkt i perspektivene og i effektene for den en ansatte. Til slutt vil jeg sammenfatte funnene i avslutnings- og refleksjonsdelen.

3 Metode

I metodedelen vil jeg presentere og forklare de valgene jeg har tatt underveis i denne masteroppgaven. Hvilke forskningsmetoder man velger bestemmes av mange ulike valg. Innen samfunnsforskningen skiller man gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ forskning. Aksel Tjora, professor i sosiologi ved NTNU i Trondheim, påpeker i sin bok «kvalitative forskningsmetoder i praksis» at kvalitativ og kvantitativ forskning framstår som to viktige tenkemåter når det gjelder hvordan man skaffer seg informasjon om et tema (Tjora, 2017, s.24).

Kvantitativ forskning anvender gjerne spørreskjemaer for å generere store datamengder, slik at man ved hjelp av statistiske analyseverktøy kan skaffe seg objektiv breddeinformasjon om synspunkter hos større grupper i befolkningen. Kvalitativ forskning er mer preget av subjektivitet og et ønske om å forstå hvorfor noe oppfattes slik det gjør.

Hvilke metoder forskeren til slutt bruker avhenger av mange faktorer, blant annet hva man ønsker å finne svar på, hvilke praktiske muligheter man har til å innhente data, hvilke miljøer man ønsker å forske på og tilgangen til disse. Forskeren vurderer hvilke krav til empiri og analyse som kreves, hvem resultatene skal kommuniseres til, ressurser og tid til disposisjon, samt hvilke kunnskaper, erfaringer, lyster og ulyster den som skal gjennomføre undersøkelsen har (Tjora, 2017, s.37). Selv om faglige hensyn og valgt problemstilling veier tyngst er det derfor også mange praktiske hensyn som spiller inn når metode velges.

For å forstå hvilke positive og negative erfaringer den enkelte ansatte ved FOH sitter igjen med etter reformen har jeg valgt en kvalitativ tilnærming til min problemstilling. Tjora påpeker at ved å velge den kvalitative varianten vil man kunne få utdypet hvordan informanten redegjør for sin holdning, og dermed hva som bidrar til å skape de holdningene den enkelte har (Tjora, 2017, s.30). Tjora poengterer også at i svært mange tilfeller vil en kombinasjon av kvalitative og kvantitative tilnærminger være gunstig (Tjora, 2017, s.24). Dette gjelder også for denne oppgaven. På bakgrunn av ønsket og tilgjengelig tidsbruk har jeg imidlertid valgt å fokusere på den kvalitative tilnærmingen, siden den på en god måte kan belyse min problemstilling.

3.1 Kvalitativ forskning

Førsteamanuensis Vivi Nilsen ved høgskolen i Sør-Trøndelag definerer i sin bok «analyse i kvalitative studier» kvalitativ forskning som «noe som nærmer seg verden der ute for å forstå, beskrive og noen ganger forklare sosiale fenomener fra innsiden, fra forskningsdeltakernes

perspektiv» (Nilsen, 2014, s.13). En hovedregel innen kvalitativ forskning er at man tar utgangspunkt i teorier eller hypoteser som søkes bekreftet eller avkreftet. Disse hypotesene utledes som regel fra tidligere teori eller forskning (Tjora, 2017, s.32). Jeg har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i teori rundt organisasjoner og reaksjoner på endringer. Forskningstradisjonen *Grounded Theory* (GT) har et ideal om et teorifritt utgangspunkt for kvalitativ forskning. Tjora påpeker at begrepene *induktiv* og *deduktiv* gjerne brukes i denne forbindelsen (Tjora, 2017, s.33).

Ved en induktiv tilnærming utvikler eller antar man noen generelle sammenhenger ut ifra en generell regel til å forklare enkelthendelser, mens man ved en deduktiv tilnærming bruker en generell regel til å forklare enkelthendelser (Tjora, 2017, s.33). Jeg har i denne oppgaven forsøkt å jobbe iterativt, med utgangspunkt i Tjoras stegvis-deduktive induktive metode (SDI) (Tjora, 2017, s.18). Jeg har fokusert mest på den induktive tilnærmingen. Jeg har imidlertid jobbet noe deduktivt der jeg føler jeg har teori og empiri som har gjort dette mulig.

3.2 Dybdeintervju

Dybdeintervju brukes gjerne der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer til en gitt gruppe respondenter. Her ønsker vi å forstå verden sett fra informantens ståsted (Tjora, 2017, s.114). Tjora skriver videre at

«I studier av organisasjonsendringer kan vi for eksempel være opptatt av hvilke endringer de ulike ansatte har vært berørt av, hvordan de har opplevd spesifikke endringer, hva de eventuelt har gjort for å takle problemer som har dukket opp, hvordan denne håndteringen eventuelt har dempet negative erfaringer, om erfaringer er knyttet til spesielle forhold til egen posisjon eller arbeid, om det er knyttet til selve arbeidet eller andreforhold på arbeidsplassen, og lignende.» (Tjora, 2017, s.114)

Tjora beskriver her mange av de spørsmålene jeg ønsket å besvare i min problemstilling. Tjora skriver videre at vi ønsker å forstå informantenes forståelse av virkeligheten, på bakgrunn av de subjektive erfaringene og opplevelsene hver enkelt har hatt i forbindelse med en omorganisering (Tjora, 2017, s.115). Slik jeg ser det er dermed dybdeintervju en meget hensiktsmessig metode for å generere de dataene jeg trenger for å besvare min problemstilling.

Jeg utarbeidet en intervjuguide der jeg startet med noen generelle spørsmål for å gi informantene tid å bli fortrolig med situasjonen. Deretter hadde jeg ulike deltemaer der jeg ga informantene muligheter til både digresjoner og utdypende svar der det var ønskelig og mulig.

Årsaken til dette er at det er ønskelig at spørsmålene er såpass åpne at informantene kan komme inn på tema eller momenter som intervjueren ikke har tenkt på før intervjuet (Tjora, 2017, s.114). Jeg valgte å gjennomføre intervjuene i et nøytralt møterom på deltakernes arbeidssted. Her kunne vi snakke sammen uforstyrret så lenge vi ønsket, men samtidig var det på et trygt sted i nærheten av deres faste kontor der de kunne føle seg hjemme. Lengden på intervjuene varierte mellom 35 minutter og en time og 15 minutter.

Jeg brukte opptaker under intervjuene, og alle takket ja til dette. Det å ikke kunne ta opp intervjuene er svært uheldig for den videre analysen. Tjora framhever dette spesielt, og sier at hvis informanten ikke ønsker lydopptak bør man vurdere om andre informanter kan hentes inn i stedet for den som ikke ønsker lydopptak (Tjora, 2017, s.167).

Godkjennelse for å innhente personopplysninger ble søkt om via nsd.no. På bakgrunn av krav fra NSD utarbeidet jeg også et samtykkeskjema som alle informanter fikk lese igjennom og signere før intervjuene.

3.3 Rekruttering av informanter

Når man skal finne informanter er det viktig at man velger informanter som av ulike grunner vil og kan uttale seg reflektert og godt om det temaet man har valgt (Tjora, 2017, s.130). I motsetning til en kvantitativ undersøkelse er ikke informantene plukket ut tilfeldig. Tjora framhever at hvis man skal studere en omstillingsprosess bør man forsøke å intervju personell som blant annet har blitt spesielt berørt, folk som hadde spesielt ansvar, eller personer som har vist særlig engasjement (Tjora, 2017, s.130). Jeg kontaktet ledelsen ved FOH for å få tillatelse til å gjennomføre dybdeintervju. Etter samtaler med sentrale personer valgte jeg å sende en epost til 20 ansatte ved ulike avdelinger og på forskjellig nivå som hadde vært involvert i prosessen på ulike måter.

Jeg ønsket å intervju både vanlig ansatte og mellomledere med linjelederansvar. Jeg fikk i overkant av ti respondenter som var positive til å delta, men av ulike grunner som sykdom og reiser fikk jeg kun gjennomført åtte intervju. Dette antallet er i nedre del av det som er ønskelig, men jeg mener likevel det har generert nok data til å kunne gjennomføre masteroppgaven på en god måte, siden jeg erfarte at svarene på mange spørsmål var forholdsvis like. Fire av deltakerne satt nå som linjeledere, mens fire akkurat nå hadde stilling som vanlig ansatte uten personellansvar. Tre av de fire ansatte hadde imidlertid vært linjeleder tidligere, eller skulle inn i rollen i løpet av året.

3.4 Transkribering

Etter at intervjuene er gjennomført må de transkriberes. Transkriberingen er en viktig del av analyseprosessen, og bør gjennomføres av forskeren selv (Nilsen, 2014, s.47). Du blir godt kjent med materialet, og når du kjenner konteksten i materialet er sjansen for at du misforstår uttalelser mindre, slik at du unngår feiltolkninger (Nilsen, 2014, s-46). Jeg transskriberte alle ord og uttrykk til bokmål for å sikre anonymitet til deltakerne, siden enkeltindivider lett kan identifiseres på bakgrunn av spesielle dialektord (Tjora, 2017, s.174). Jeg valgte også å skrive om noen opplysninger de oppga som lett kunne identifiseres, slik at jeg i størst mulig grad kunne sikre anonymitet. Tjora skriver at det i noen tilfeller er svært viktig med anonymitet, og at det kan være en ide å la deltakerne selv lese utdrag eller siteringer før de publiseres (Tjora, 2017, s.177).

3.5 Koding og kategorisering

Koding er første del av analysen, og Tjora framhever at koding er meget viktig for SDI-metoden (Tjora, 2017, s.197). Han sier videre at målet med kodingen er tredelt: «(1) å ekstrahere essensen i det empiriske arbeidet, (2) å redusere materialets volum, og sist, men ikke minst (3) å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien» (Tjora, 2017, s.197). Åpen koding betyr at man har en åpen holdning til hva datamaterialet forteller deg (Nilsen, 2014, s.78). Disse kodene skal helst ligge så tett på empirien som mulig, og det er ønskelig at man bruker de begrepene som informantene har brukt (Tjora, 2017, s.197). Her kan man gjerne bruke uvanlige utsagn eller uttrykk som stikker seg ut. Slike koder er gode knagger for den videre forskningen (Tjora, 2017, s.198).

Jeg produserte totalt 297 koder fra mine åtte intervju. Dette antallet er ikke uvanlig (Nilsen, 2014, s.78). Tjora påpeker at koden er god hvis den ikke kunne blitt laget før kodingen, og koden gjenspeiler konkret innhold fra intervjuet (Tjora, 2017, s.203). Jeg produserte både gode og dårlige koder i denne prosessen. Et eksempel på dårlig kode brukte jeg under kodingen til kandidat nummer tre, hvor jeg kodet et svar med «søknad på kurs». Her sorterte jeg i stedet for å kode godt. På den andre siden gjennomførte jeg også mye god koding. Eksempler på dette hos kandidat nummer tre var «Ikke bare en punsjer» og «guru på J1/8¹». Ingen av de to siste kodene kunne vært laget på forhånd, og når jeg ser dem så husker jeg utsagnet og detaljer fra intervjuet godt.

¹ Personell og økonomiavdelingen.

For å jobbe videre med kodene anbefaler Tjora at man bruker dataprogrammer for å analysere videre (Tjora, 2017, s.203). På grunn av tid og manglende datakunnskap om dette valgte jeg ikke å gjøre dette. Kategorisering eller kodegruppering gjøres også induktivt, og består av å samle koder som har en eller annen tematisk sammenheng (Tjora, 2017, s.207). De kodene som virker irrelevante blir skilt ut i restgrupper. Vanligvis vil mange av kodegruppene danne utgangspunkt for de temaene vi vil fokusere på i analysen. Jeg utviklet totalt 21 kodegrupper, og brukte de fleste av disse i den videre analysen.

3.6 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

De tre kvalitetskriteriene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet brukes ofte som indikatorer i kvalitativ forskning (Tjora, 2017, s.231). Tjora skriver at pålitelighet handler om intern logikk eller sammenheng gjennom forskningsprosjektet. SDI-modellen er med på å underbygge påliteligheten gjennom krav til datagenerering, kriterier for analyseutvikling gjennom empiri, og hvordan teori gjøres relevant senere i arbeidet (Tjora, 2017, s.231). Videre sier Tjora at «å redegjøre for egen posisjon og engasjement innebærer å forklare hvordan eget personlig engasjement kan komme til å prege forskingsarbeidet» (Tjora, 2017, 235). Jeg har selv jobbet i Forsvaret gjennom hele denne reformen, og har opplevd både frustrasjon når ting ikke fungerer slik de skal, men også sett at nye måter å gjøre ting på har bidratt til en enklere hverdag for meg selv. Jeg har ikke hatt noen inngående kjennskap til reformen før jeg startet dette prosjektet, og mener derfor at jeg på mange måter var på samme nivå som de fleste av informantene da jeg gikk i gang med dette. En av mine mulige informanter hadde vært meget tett inne i prosjektet sentralt, og vi ble sammen enige om at han kanskje ikke var en representativ informant. Han ble derfor ikke intervjuet.

Gyldighet fokuserer på i hvilken grad de svarene man finner i forskningen, faktisk er svarene på de spørsmålene man ønsket å stille (Tjora, 2017, s.232). Det kan tenkes at informantene ikke forstår spørsmålene som stilles, eller at de svarer det de tror de skal svare, og ikke det de faktisk mener. Jeg har forsøkt å minske denne muligheten ved å fokusere på anonymitet, og forsikret alle informanter om at de fritt kunne komme med sine meninger i intervjuet. Jeg har ikke berørt veldig sensitive tema, slik at mitt inntrykk er at informantene var ærlige og oppriktige i sine svar. Jeg erkjenner at jeg til tider ble veldig styrt av spørsmålsguiden under intervjuene, og derfor kan ha gått glipp av relevant informasjon fra deltakerne. Jeg er fortsatt ikke erfaren nok som intervjuer, og ser i transkriberingen og analysen at jeg burde stilt en del oppfølgingsspørsmål som kunne gitt meg enda bedre svar på hva deltakerne egentlig mener om enkelte tema.

Jeg vil i drøftingen trekke inn relevant forskning innen samme tema, noe som kan bidra til å øke studiens gyldighet. Jeg ser at jeg ville høynet prosjektets gyldighet ytterligere om jeg også hadde gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse blant de ansatte ved FOH, men dette ble ikke gjennomført grunnet tid og ressurser til disposisjon.

Med generaliserbarhet menes i hvor stor grad studiens funn kan overføres til andre lignende områder. Tjora skisserer tre former for generalisering; naturalistisk, moderat og konseptuell (Tjora, 2017, s.239). Naturalistisk generalisering handler om at man i forskningen har redegjort godt nok for detaljene i det som er blitt studert, slik at leseren selv kan vurdere hvorvidt funnene vil ha gyldighet (Tjora, 2017, s.239). Moderat generalisering handler om en mer strukturell forstand, der forskeren beskriver i hvilke situasjoner funnene vil kunne være gyldige (Tjora, 2017, s.239). Konseptuell generalisering medfører at man gjennom forskningen utvikler konsepter, typologier eller teorier som kan ha relevans ved andre tilfeller enn det som er studert (Tjora, 2017, s.239).

Jeg er usikker på i hvilken grad mine funn er generaliserbare til andre avdelinger i Forsvaret. Årsaken til min usikkerhet er at mange av Forsvarets avdelinger er forskjellige. Noen avdelinger har likt erfaringsnivå og utdanningsnivå som offiserene ved FOH, men man arbeider kanskje på en annen måte, noe som kan gi andre utfordringer for den enkelte. Jeg tror også at offiser opplever reformen ulikt selv innad i FOH. Dette kan skyldes at de enkelte avdelingene opererer og arbeider på svært forskjellige måter. På den andre siden er deltakerne i denne undersøkelsen svært enige i noen av svarene de gir meg, og det kan bety at det i større grad vil være mulig å finne stor generaliserbarhet i enkelte tema som blant annet maktforhold og sosiale relasjoner.

3.7 Godkjenning av prosjektet

Alle prosjekter der forskeren planlegger å behandle personopplysninger er i henhold til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) meldepliktige. Meldeplikten gjelder selv om jeg anonymiserer alle deltakerne, siden det avgjørende er hvordan personopplysningene behandles fra datainnsamlingen startes til resultatene publiseres. Jeg fikk godkjenning av prosjektet med referansekode 828383 fra NSD den 13. februar 2019.

Videre krever Forsvaret at man innhenter godkjenning fra Forsvarets Høyskole når man skal bruke Forsvarets personell i forskning. Dette ble godkjent av leder i forskningsnemda, Sven Holtmark, den 12. februar 2019.

4 Analyse

I analysedelen vil jeg ta utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet, og presentere mine funn i lys av disse teoriene. Der det er nødvendig og naturlig vil jeg også presentere funn i lys av teoriene innen reaksjoner på endringer, og prøve å forklare hvorfor deltakerne opplever endringene forskjellig. Jeg utviklet totalt 14 indikatorer som beskrevet i kapittel 5.2, og vil bruke disse i den videre analysen. På denne måten vil jeg beskrive og forklare de effektene arbeidstakerne ved FOH har erfart i etterkant av HR-reformen.

På dette stadiet i en kvalitativ analyse er det viktig at man lar det teoretiske ta litt større styring, etter at man nå har jobbet mye med empirien (Tjora, 2017, s.211). Her er det naturlig at jeg hele tiden har problemstillingen lett tilgjengelig, og kan fokusere på de funn som hjelper meg å svare godt på denne. Samtidig vil jeg noen ganger diskutere funn som ikke svarer direkte på problemstillingen, siden kunnskap og innsikt rundt dette kan bidra til å forstå hvorfor deltakerne har de ulike synspunktene sine. Denne kunnskapen vil kunne hjelpe meg til å forstå effektene av reformen bedre.

Det er viktig at man hele tiden stiller seg selv gode spørsmål igjennom analysedelen. Dette for å generere ideer, stimulere tenkingen og hjelpe seg selv i prosessen slik at analysen blir best mulig (Nilsen, 2014, s.102).

4.1 Kunnskap og holdninger til reformen

Jeg ønsker å starte med deltakernes kunnskap om reformen, og holdningene til den. Kunnskap om dette er nyttig når man skal analysere deltakernes positive og negative erfaringer med HR-reformen. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet kan man anta at de ansatte forstår at reformen var nødvendig, og at den enkelte ansatte lojalt slutter opp om alle tiltak som har blitt iverksatt. Innen en institusjonell tilnærming kan man anta at uformelle normer og verdier vil påvirke beslutningsprosessene, slik at målene internt utvikles gradvis over tid. Samtidig ønsker jeg å se på oppslutningen om endringen i lys av de tre nivåene Jacobsen belyser; affektiv, normativ og nødvendighetsoppslutning (Jacobsen, 2018, s.126).

Alle respondentene svarer at de vet eller tror reformen ble gjennomført for å spare penger, ta i bruk ny teknologi og effektivisere. Det er imidlertid ikke mange som sier de er helt sikre på dette. Kun en av deltakerne er helt sikker i sin sak;

I: Hvorfor ble reformen gjennomført?

R: Det var fordi nye systemer og teknologi ble innført, slik at du kunne friggi personellressursene til andre oppgaver. Ny teknologi ble innført, så kunne du friggi kapasitet. Den kunne overføres til den operative søylen, det var det som var tanken.

De resterende deltakerne antok i en eller annen grad at innsparinger og effektivisering var bakgrunnen for reformen, men kunnskapen om hvorfor den ble gjennomført var forholdsvis liten.

R: Det vet jeg ærlig talt ikke. Jeg kan jo tenke meg at det kan være for å spare årsverk. Jeg har ikke fått noe info om det som jeg kan huske. Jeg har fått med meg at HR-funksjonene skal sentraliseres, thats it!

Det er ingenting som tyder på at de ansatte mener at Forsvaret var i en slags krise, og at reformen var meget nødvendig og uunngåelig. Dermed er ikke forutsetningene ideelle for endring, slik Hennestad og Revang beskriver (Hennestad og Revang, 2017, s.179). De fleste respondentene uttrykker en eller annen grad av likegyldighet rundt temaet, og engasjementet er ikke veldig stort hos mange. På den andre siden er det flere som påpeker at noe måtte gjøres for å utnytte de mulighetene teknologien gir. En deltaker uttrykker at

Men for all del, vi må snu hver stein for å få midler ut i den skarpe enden, så den overordnede tilnærmingen har jeg full forståelse for.

En annen deltaker påpeker at tanken om en reform nok er god, men at han ikke er like fornøyd med alle valgene som har blitt tatt. En tredje sa at han hadde tro på å ta i bruk ny teknologi. Jacobsen skriver at «Enighet om at endringen er viktig å gjennomføre, og at selve løsningen som er valgt, virker riktig, er en av de alle viktigste årsakene til at endringsinitiativer møtes med oppslutning» (Jacobsen, 2018, s.131).

Generelt kan man derfor si at de ansatte virker å ha noe motstand mot reformen. Imidlertid er ikke motstanden aktiv, selv om det fokuseres på at man er uenig i en del aspekter ved reformen:

Jeg tror ikke vi er på rett vei, det er min følelse, men igjen, det er en jobb for staten, og vi er et politisk verktøy, så når jeg får beskjed om å gå til venstre så går jeg til venstre. Sånn er jeg laget.

Her ser man at den ansatte har et instrumentelt perspektiv på sin rolle i Forsvaret. Man erkjenner at ledelsen har satt seg klare mål, og man følger dem selv om man i utgangspunktet er uenige med ledelsen. Det virker som om de fleste har ganske stor tillit til Forsvarets

ledelse, slik at man ønsker å bidra så godt som mulig til ledelsens mål selv om man personlig ikke alltid er enig i alle virkemidlene som Forsvaret har valgt.

Når det gjelder oppslutningen om endringen ser det ut som alle tre nivå er representert blant mine intervjuobjekter. Likevel ser det ut til at det er nivå 1, nødvendighetsoppslutning, og nivå 2, normativ oppslutning som er mest utbredt. Når det gjelder nivå 3, affektiv oppslutning, så er det bare en som kan plasseres her. Likevel er de fleste forholdsvis positive til deler av reformen. Dette kan delvis skyldes at de fleste av deltakerne enten er linjeledere, eller planlegger å bli det i de neste årene. Den enkelte kan derfor ha en positiv normativ oppslutning om reformen, siden de føler de representerer organisasjonen i større eller mindre grad (Jacobsen, 2018, s.126).

Det ser ikke ut som det er spesielt sterke følelser for reformen hos de fleste av respondentene. En deltaker uttaler at «hvis noen har noen voldsomme meninger om reformen blir jeg nesten overrasket». En annen sier at «jeg håper du spør noen som opplever dette som viktigere i sin hverdag enn det jeg gjør». En tredje sier at «jeg er ikke så sikker på at det er den mest effektive måten å gjøre det på, men jeg forstår at man har innført det. Da er det vel også en aksept for at slik må det være». Hvis man tar utgangspunkt i Jacobsens modell rundt oppslutning og motstand ser vi at mange ikke bidrar med sterke motkrefter mot endring (Jacobsen, 2018, s.130). Dette kan bidra til å minske en del negative effekter rundt reformen.

I et institusjonelt perspektiv kan man anta at institusjonelle regler, lover og normer styrer hvordan den enkelte tenker og handler, og at resultatet kanskje ikke alltid blir slik ledelsen har ønsket. Her vil logikken om det passende være styrende, og den arvede kulturen vil være med på å forme holdningene til reformen.

Flere var skeptiske til reformens nødvendighet. En deltaker uttalte at

Jeg og mange ansatte var tungt imot den, jeg satt som tillitsvalgt da den ble innført. Problemet var at Forsvaret tok ut gevinsten før alle grepene rundt nye systemer var oppe og gikk. Så belastningen på det personellet som ble igjen lokalt på avdelingen har vært meget stor på personell-siden.

En annen deltaker har blandede erfaringer, der noen ting har blitt bedre, og noe verre. Likevel fokuseres det på de negative effektene, og hovedinntrykket blir negativt:

Men den største erfaringen er at jeg har blitt litt likegyldig til reformen, siden det tilsynelatende er så tungvint og tar så lang tid. Så jeg kan ikke se noen positive ting

med det. Det burde vært positivt at du har folk med ekspertise, men jeg opplever det motsatte da.

Det fokuseres også på at man følger trender i det sivile samfunnet, noe som underbygger at myteperspektivet er framtreddende holdninger hos enkelte.

De leter etter og følger alle trender i det sivile samfunnet.

Her mener deltakeren at Forsvaret gjennomfører en mimetisk adoptering, siden Forsvaret bevisst etterligner andre organisasjoner (Christensen et al, 2015, s.92). Christensen et al skriver også at myter gjerne tas inn i offentlige organisasjoner uten at man endrer organisasjonens praksis slik at endringene kan gi instrumentell verdi (Christensen et al, 2015, s.76). Dette kan medføre at det for noen framstår som endringene kun er gjort for å endre, ikke for å gjøre organisasjonen bedre.

4.1.1 Perspektiv og effekter

Forventingene hos flere av deltakerne er i utgangspunktet instrumentelle, siden de mener at Forsvaret har gjennomført en styrt og planlagt prosess for å nå sine mål. Likevel ser man klare tegn på institusjonelle holdninger hos de fleste. Samlet sett kan man si at kunnskapen rundt reformen er forholdsvis lav hos de fleste. Dette kan bidra til at flere opplever endringene på en mer negativ måte, siden fravær av følelser og liten interesse for endringen gjerne fører til motstand (Jacobsen, 2018, s.127). Likevel virker det ikke som denne motstanden bidrar til at den enkelte er aktive i debatten rundt reformen, det kan synes som om kulturen bidrar til at man endrer seg der man må, og at man fortsetter som før der man kan. Den ansatte handler ut ifra det som oppfattes som akseptabelt og rimelig, og holdningene til de ansatte kan tyde på at kulturperspektivet er framtreddende i organisasjonen.

Det er vanskelig å konkludere entydig rundt effektene for den enkelte ansatte når det gjelder kunnskap og holdninger. Mangel på både kunnskap og engasjement etter endringene bidrar trolig til at effektene av HR-reformen blir noe mindre for den enkelte. Sett ut ifra et instrumentelt perspektiv vil derfor effektene for de ansatte bli mindre enn de ville blitt om kunnskapen og engasjementet var større. Enkelte ansatte er negative til endringene, og opplever at det meste er tungvint og tar lang tid.

4.2 Endringer i arbeidsoppgaver

Her ønsker jeg å se på hvilke endringer i konkrete arbeidsoppgaver den enkelte arbeidstaker har erfart, og hvordan dette har følt for den enkelte. Jeg vil i dette kapittelet først fokusere

på hva de ansatte med linjelederansvar har erfart, deretter vil jeg analysere erfaringene til de uten linjelederoppgaver i dag, og trekke erfaringene sammen der det er mulig.

Ut ifra et instrumentelt perspektiv vil styring og ledelse skje blant annet ved utforming av organisasjonsstrukturen, men også gjennom formålsrasjonelle handlinger innen disse rammene (Christensen et al, 2015, s.36). Fra et institusjonelt perspektiv kan man forvente at en uformell struktur dannes og skapes igjennom lokale tilpasninger og måter å gjøre ting på. Det synes som om mange av deltakerne mener at de endringene som er gjort har blitt gjennomført gjennom rasjonelle kalkulasjoner. Deltakerne er imidlertid uenige om hvilke arbeidsoppgaver som er optimale med tanke på linjelederoppgaver. Når det kommer til den praktiske gjennomføringen av arbeidsoppgavene ser jeg et større institusjonelt innslag hos flere av linjelederne.

Det er på mange måter linjelederen som har gjennomgått de største endringene ved denne reformen. Arbeidsmengden har økt for de fleste, mange av de nye oppgavene har blitt flyttet over på linjelederen uten at denne nødvendigvis har ønsket disse, og den enkeltes opplæring og motivasjon for oppgavene har vært varierende. Likevel er linjelederne stort sett positive til reformen, selv om det er enkelte utfordringer både for den enkelte linjeleder og systemet som helhet.

En linjeleder sammenligner linjelederjobben etter reformen med å være fastlege, der oppgavene i mange tilfeller er så mange at man umulig kan rekke å gjøre alt innenfor normal arbeidstid. En annen linjeleder uttaler at

For hverdagen til oss linjeledere, så betyr det mer tid til administrasjon, tid som vi helst skulle brukt på andre ting.

De fleste linjelederne fokuserer på at antallet ansatte under seg ikke må bli for stort, men antallet de mener er håndterbart varierer veldig. En skriver at 12 er for mye, og at han hadde håndtert 6 greit. En annen poengterer at all militær tradisjon og erfaring peker på at 8 burde være høyeste antall. En tredje hevder imidlertid at hans 12 er lett å holde kontroll på, og at han lett kunne hatt det dobbelte. Her snakker vi imidlertid om en erfaren person innen HR, med mange ansatte som sjelden reiser og sjelden jobber annet enn noe overtid nå og da. Linjelederne er imidlertid enige om at antall ansatte den enkelte har under seg bør begrenses avhengig av hvilke arbeidsoppgaver den enkelte linjeleder har. Hvis linjelederen har tungt fagansvar og medarbeidere med komplekse arbeidstider og mange reiser kan 4-6 ansatte være mer enn nok å holde kontroll på. På den andre siden kan 12 være uproblematisk, så alt

avhenger av linjeleders erfaring og kunnskap, arbeidspress i forhold til andre oppgaver, samt kompleksiteten rundt de undergittes arbeidstider og reiser.

Ut ifra et institusjonelt perspektiv vil man ikke alltid handle ut ifra grundige avveininger eller nøye vurderinger rundt de ulike konsekvensene av sine muligheter. I stedet er det vanlig at man velger det som linjelederen anser som rimelig eller akseptabel atferd (Christensen et al, 2015, s.54). Ofte er det slik at de de kulturelle og uformelle reglene primært er rettet mot fortiden, mens de instrumentelle og formelle reglene er mer framtidsofokusert. (Christensen et al, 2015, s.55).

Tre av de fire linjelederne uttrykker at hverdagen har endret seg betydelig, og at man bruker mer tid på administrasjon. Ekstraarbeid og krav om investering i ny kunnskap kan medføre at endringen møtes med motstand (Jacobsen, 2018, s.134)

Det er at jeg som linjeleder får mindre tid til å gjøre primærfunksjonen, og må være mere saksbehandler og sette meg inn i direktiver innenfor et område som jeg hverken er spesielt interessert i, eller noe som motiverer meg. Jeg har lyst til å utføre primærfunksjonen min, jeg ønsker å jobbe med faget mitt. Endringen har medført at det blir mindre tid til nettopp det.

Her ser vi en linjeleder som er negativ til endringen fordi det går utover tiden til å jobbe med primærfaget. HR-faget er ikke noe som verken interesserer eller motiverer linjelederen. Her ser man at linjelederen i et instrumentelt perspektiv erkjenner at de nye oppgavene må gjøres på vegne av organisasjonen. Linjelederen har innslag av både en nødvendighetsoppslutning og en normativ oppslutning om endringen, deltakeren føler seg forpliktet til å støtte den (Jacobsen, 2018, s.126). Siden linjelederen likevel følger de føringer han får fra organisasjonen kan man her si at formell struktur og krav bidrar til at det instrumentelle perspektivet overviner de institusjonelle tankene linjelederen også har rundt dette temaet.

4.2.1 Perspektiv og effekter

Linjelederne har slik jeg ser det i utgangspunktet et instrumentelt syn på endringene innen arbeidsoppgavene. Deltakerne er tro mot Forsvarets endringer, og sørger for at nye måter å gjennomføre oppgaver på blir fulgt. Forventningene til de ulike rollene er upersonlige, og den formelle strukturen bidrar i stor grad til rasjonale handlinger. Når det kommer til den faktiske gjennomføringen ser man likevel at enkelte institusjonelle holdninger blir gjeldende, selv om de instrumentelle perspektivene likevel er mest framtreende.

Samlet sett opplever deltakerne med linjelederansvar at endringene har medført mer administrasjon og en mer travel hverdag. Noen av deltakerne opplever at de får mindre tid til å utføre sitt primærfag. Mange av deltakerne liker ikke alle endringene som har skjedd, men arbeidsoppgavene utføres likevel så godt det lar seg gjøre, selv om interessen for HR-faget er lav hos de fleste.

4.3 Forståelsen av nye oppgaver og mestringsfølelse

I et instrumentelt perspektiv er forventningene til de ulike rollene upersonlige, og man antar at endring i en formell struktur bidrar til en bedre måloppnåelse. Herbert Simon la i sin analyse av administrativ beslutningsadferd vekt på at individet har begrenset kognitiv kapasitet, og lanserte begrepet «administrativ man», der denne handler innen bestemte strukturelle rammer, men der individet har ufullstendig kjennskap til alternativer og konsekvenser (Christensen et al, 2015, s.37). Christensen et al understreker videre at «En spesialisert organisasjonsstruktur gir individene i deres roller en snever forståelsesramme og et snevert fokus, noe som både kan lette forståelses- og kapasitetsproblemer, men også gi kunnskapsproblemer og problemer med å se egen aktivitet og rolle i et bredere perspektiv» (Christensen et al, 2015, s.38).

I et institusjonelt perspektiv ser man at organisasjonen utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle. Dette medfører at organisasjonen får institusjonelle trekk, noe som gjerne gjør organisasjonen mer kompleks, og mindre i stand til å endre seg gitt nye krav fra ledelsen (Christensen et al, 2015, s.52).

Dagens linjeledere har overtatt mange av oppgavene som personelloffiserene hadde tidligere. Personelloffiserene var gjerne erfarne innen lønn, reise og avtaleverk, og var gode støttespillere både for ansatte og ledere på alle spørsmål innen HR. Nå er det linjeleder som må ta stilling til mange av disse spørsmålene.

Samtalene med deltakerne avslører at kunnskapen rundt HR og datasystemene hos den enkelte arbeidstaker ved FOH er veldig forskjellig. Jacobsen påpeker at frykten for det ukjente kan skape utfordringer i hvordan endringer påvirker den enkelte (Jacobsen, 2018, s.131).

To linjeledere har jobbet mye med HR og datasystemer tidligere, og de synes ikke utfordringene er så store.

Jeg har jobbet mye med SAP og FiF tidligere, så jeg har kontroll på mange av de oppgavene som kommer.

En annen linjeleder har mye erfaring i rollen, og har jobbet med betydelig større personellgrupper tidligere. Han opplevde sine daglige linjelederoppgaver som forholdsvis enkle. Han har kun tre ansatte under seg, og sier at han har merket forholdsvis lite til hele reformen.

På den andre siden er det andre linjeledere som sterkt etterlyser kurs som gjør at man kan klare å gjennomføre sine oppgaver som linjeleder på en god nok måte.

Jeg gikk jo et linjelederkurs for mange år siden. Kanskje samlet linjelederne i større grad, og vist mer om konsekvensene av endringen i større grad, det hadde jeg nok satt pris på. Et kurs du består på nett, som gjør at du får en minsteforståelse av ditt ansvar, eller i alle fall en informasjonsprosess, der man ble samlet i auditoriet en 3-4 ganger, det hadde gitt meg en trygghet i å utføre den delen av jobben også, selv om jeg ikke synes det er så hyggelig å, det er ikke disse HR-greiene jeg har lyst til ... Men det hadde gitt meg trygghet og gjort at jeg hadde skjønt mitt ansvar, slik at jeg slipper å ha gnagingen i magen hele tiden. Mens jeg gjorde primærfunksjonen min, så følte jeg, ååå, nå burde jeg gjort det og det. Jeg følte ikke at jeg hadde verken kompetanse, innsikt eller ferdigheter på verktøyet. Det ble bare skjøvet til siden, det var bare ubehagelig. Så en opplæring hadde jeg satt pris på.

Her ser man at konstant dårlig samvittighet medfører et ubehag selv når linjelederen utfører sine primæroppgaver, de som han i utgangspunktet trivdes veldig godt med. Jacobsen understreker at resultatet av dette kan bli psykologisk stress, en følelse mange opplever som veldig ubehagelig og derfor ønsker å unngå (Jacobsen, 2018, s.131). Samtidig får mange linjeledere ved FOH mye hjelp fra kompetente ansatte.

Jeg er trygg på mine oppgaver og mitt ansvar som linjeleder, men jeg oppdager stadig nye områder og nye problemstillinger. Og utfordringer. Jeg tror kanskje det er lettere å være linjeleder og å innføre endringer her på FOH. Der alderen er ganske høy, og kompetansen til de ansatte er ganske høy. I motsetning til der jeg jobbet tidligere, der det er lav alder, og lavere kompetanse. Det er vel kanskje den viktigste observasjonen jeg har gjort.

Slik jeg ser det er kunnskapen generelt høy hos linjeledere ved FOH, og det bidrar trolig til at endringene lettere aksepteres og implementeres. Jacobsen nevner også frykten for å ikke strekke til som et element innen frykten for det ukjente (Jacobsen, 2018, s.132). Slik jeg ser det er ikke denne frykten særlig framtrædende hos de jeg har snakket med. De fleste har

opplevd eller opplever stadig utfordringer rundt oppgaver de skal løse. Imidlertid virker det som linjelederne har lært seg å takle disse utfordringene godt. Hver linjeleder har imidlertid sin egen måte å løse utfordringene på, selv om mange nevner at de ofte bruker en kollega på en eller annen måte. En skriver at:

Jeg har ikke brukt hjelpefunksjonen så fryktelig mye. Det jeg legger merke til at jeg gjør mest er å spørre de andre linjelederne. Så en spør og utveksler erfaringer og informasjon mellom linjeledere. Det fungerer greit. Det tror jeg er en bra måte for å heve kompetansen også.

En annen påpeker at hvis han ikke får noe til så spør han først lokal P-avdeling, deretter ringer han noen sentralt. Mine undersøkelser viser at linjelederne relativt ofte kommer opp i situasjoner der de ikke har nok kunnskap til å takle utfordringen alene. Likevel virker det som de sjelden føler noe frykt for at de ikke vil takle noen av utfordringene. Som tidligere nevnt var det en som ofte følte en «gnaging i magen» over en del oppgaver i starten. Denne linjelederen ble etter hvert mye tryggere i rollen, og sier at «jeg ble jo trygg på hvordan jeg skulle gjøre det etter hvert».

Mange av respondentene, både ansatte og linjeledere, erkjenner at denne kunnskapen ikke er god nok hos den jevne linjeleder. Problemstillinger rundt dette ble et sentralt tema i nesten alle samtalene, og mange eksempler og utfordringer ble nevnt. Et eksempel som ble tatt fram omhandler kunnskap om godkjenning av reiseregninger:

Tidligere hadde du eksperter som førte og sjekket, og de hadde kontroll på alt. De førte på og tok bort. Så da ble det rett i forhold til de lovene som gjaldt. Nå er du prisgitt at den som godkjenner kjenner lovene og ser det du har glemt. Jeg var på utenlandsreise, men hadde glemt et utenlandstillegg. Det så min sjef at jeg hadde glemt. Det var en avhuking som jeg glemte, over 4000 kr. Om det hadde blitt plukket opp et annet sted? Jeg er i tvil om det. Hvis min sjef godkjenner så går det vel ut? Så man er prisgitt at sjefen er våken og vet reglene.

Her ser vi at tap av personlige goder kan være med på å skape motstand mot endringer. Jacobsen skriver at frykten for å tape goder kan sørge for at motstanden mot endringen blir større (Jacobsen, 2018, s.132). Her er deltakeren redd for hva som skjer hvis linjeleder ikke er årvåken nok når man godkjenner reiseregningen. Dette kunne selvsagt skje tidligere også, men da hadde man spesialister som gjorde dette daglig, og var klar over de fleste regler og

feller den enkelte kunne gå i. Nå er ikke alle like sikre på at dette blir like bra utført, basert på både kunnskap og tiden hver enkelt linjeleder bruker på dette:

Det avhenger mye av om du har en linjeleder som er ofte inne og godkjenner, evt retter opp feil du har ført. Hvis du har det så går jo alt kjempefort nå. Du må jo også huske å legge inn alt selv da først. På den andre siden er du avhengig av en linjeleder som er bevisst sitt ansvar. Jeg tenker da på å sørge for at folk fører det de skal, korrekt, og ikke minst godkjenner opp mot godkjent arbeidsplan. Jeg har litt blandede følelser rundt dette. Noen linjeledere er sitt ansvar bevisst, og er veldig flinke. De er ofte innom og godkjenner, sjekker opp mot godkjent arbeidsplan, slik at du får det du har krav på. Så har du andre linjeledere som ikke er så opptatt av det, som, jeg har et inntrykk av at alt som legges inn i FiF blir godkjent. Noen er nøye, mens noen godkjenner over en lav sko, og følger ikke opp med å hjelpe den enkelte å huske og påpeke ting. Min erfaring er begge deler.

Det kan synes som at enkelte linjeledere er mer nøye enn andre når det gjelder disse oppgavene. Hva dette kommer av er vanskelig å si helt sikkert, men deltakerne nevner både tidspress og holdninger som en medvirkende faktor.

Bruken av stedfortredere er også en mulig kilde til feil, da disse ikke alltid kjenner de ansatte like godt. På en annen side kan stedfortredere ta tak i ting som den vanlige linjeleder ikke reagerer på, da denne kan ha bedre tid, holdninger eller kunnskaper. Uansett er det viktig at stedfortrederfunksjonen finnes, siden mange linjeledere ved FOH kan være på reiser uten tilgang til Fis/B-plattformen² i flere uker i strekk.

Jeg intervjuet 4 personer som var ansatte uten linjelederoppgaver da intervjuene ble gjennomført. 3 av disse hadde imidlertid vært linjeledere tidligere, eller de skulle inn i en slik rolle i løpet av 2019. Fokus under intervjuene var likevel deres oppfatninger i rollen som vanlig ansatt uten personellansvar. Generelt vil jeg si at de ansatte uten linjelederansvar var noe mer kritiske til reformen enn linjelederne, uten at jeg har funnet noen klar årsak til hvorfor det virker slik.

Når det gjelder kunnskapen om reformen er noen helt blanke før jeg stiller dem videre oppfølgingsspørsmål rundt den.

² Plattformen HR-systemet bruker.

I: Ok. Da går vi inn på litt mer spesifikke tema. Vi starter med bakgrunnen for reformen, og informasjonen vi har fått rundt dette. Hvorfor ble den gjennomført?

R: Det vet jeg ærlig talt ikke!

I: Ingen anelse?

R: Nei. Jeg kan jo tenke meg at det kan være for å spare årsverk, men jeg vet ikke om det er grunnen. Jeg har ikke fått noe info om det som jeg kan huske. Det jeg har fått med meg er at HR-funksjonene skulle sentraliseres.

En annen svarer at han «ikke er sikker på hvorfor den ble innført». Felles for alle er imidlertid at de kommer innom årsaker som effektivisering, sentralisering og det å spare penger når jeg ber dem utdype litt mer rundt mulige årsaker til reformen.

Når det gjelder holdningene til reformen har respondentene blandede følelser så langt. De fleste sier at de har hatt enkelte uheldige episoder innen HR etter reformen. Disse opplevelsene gjentar de flere ganger under intervjuene, slik at disse episodene nok er med på å forsterke et negativt inntrykk av reformen, selv om de fleste også ser mye positivt i den. En er imidlertid veldig negativ, og sier at:

Men den største erfaringen er at jeg har blitt litt likegyldig til reformen, siden det tilsynelatende er så tungvint og tar så lang tid. Så jeg kan ikke se noen positive ting med det. Det burde vært positivt at du har folk med ekspertise, men jeg opplever det motsatte da.

Denne personen har sendt inn dokumentasjon for over ett år siden, uten at informasjonen har blitt oppdatert i hans rulleblad. Han sier at han har gitt opp nå, og ikke har purret på dette på mange måneder. En deltaker tror at de muligens kan ha klart å nå enkelte mål med reformen, men at dette ikke har kommet brukerne til nytte.

Man skal jo bruke forvaltningsloven da, tre uker på svar. Det har ikke truffet, så der er det ikke, der har de ikke truffet. At det skal være effektivt og fjerne litt av presset på enkeltfolk med telefoner og direkte dialog, det tror jeg de har klart. Men de har ikke skapt bedre effekt. De har heller skapt det motsatte, at det er mere tungvint. At folk bruker mer tid!

Her ser vi at den ansatte føler at han bruker mer tid på administrasjon nå enn tidligere. Han ser imidlertid at dette kan bedre seg over tid og uttaler senere at «kanskje om noen år når ting

og rutiner har satt seg, så kanskje kan det bli bra». Dagens frustrasjon hindrer han derfor ikke i å se at ting kan bli bedre på sikt. Det at man skal lære seg nye måter å jobbe på, samtidig som man må avlære seg tidligere rutiner kan skape en tung og smertefull prosess for mange (Jacobsen, 2018, s.134). Som personen selv sier så vil han kanskje ha en annen oppfatning til reformen om to år enn han har i dag.

En respondent har mange av de samme erfaringene rundt nye rutiner:

R: Ja det blir pulverisert bort. Du må registrere det og melde inn, og det er ikke like lett å få løst det. Det tar lengre tid føles det, og så har du en 3-4-5 slike saker, og så må du huske å purre på det.

I: Så mange saker løser seg til slutt, men det tar lengre tid og krefter enn nødvendig slik du ser det?

R: Ja, lengre tid, og det krever at man hele tiden følger opp. Hadde man gått til noen lokalt, ta nå det rullebladet for eksempel. Hvis de bare hadde scannet det og lagt det inn i FiF, så hadde det vært greit. Et NATO-kurs godkjent, det trenger jo ikke sitte noen et annet sted å bruke 1,5 år på å ordne det? Jeg skjønner, ut i fra sånn new public management, så er det denne veien det går. Det er sikkert noe økonomi i dette. Men det oppleves ikke som smidig og bra og at det frigir arbeidstid for oss for å gjøre andre ting, annet enn å purre og mase i et datasystem.

Her hinter respondenten til at myteperspektivet kan ha bidratt til endringene, siden han bruker uttrykket «new public management» med en negativ undertone, og samtidig sier at det er denne veien det går. Samtidig er frustrasjonen stor over at et kurs ikke er oppdatert i rullebladet. I det store bildet er jo ikke akkurat denne oppdateringen veldig viktig for den enkelte offiser, men det føyer seg inn i rekken av småting som bidrar til at frustrasjonen blir unødvendig stor. Når man har lært seg en måte å gjøre ting på vil man helst ikke måtte utvikle nye måter å gjøre ting på. Dette vil kreve både tid og ressurser fra den enkelte, og bidra til at motstanden mot endringen kan øke (Jacobsen, 2018, s.135). Dette kan også bidra til å forklare hvorfor den ene informanten ikke er like negativ som de tre andre, siden han hadde hatt et opphold utenfor Forsvaret noen år før reformen ble gjennomført. Han hadde derfor ikke de samme psykologiske kontraktene til hvordan ting hadde blitt gjort de siste årene. Han uttaler blant annet at:

Nå vet jeg jo ikke hva de andre du intervjuer sier, men jeg mener at vi ikke har noe å klage på altså. Hvis de klager så får de heller prøve å jobbe sivilt! Helt ærlig, folk klager over lønn og arbeidstid her inne, men de vet ikke hvor godt de har det. Ta dere en vakt i kommunen, og så holder dere vel kjeft etterpå tenker jeg.

Det at man sammenligner seg med det man har hatt før bidrar nok til at man kan bli mer negativ enn det er grunn for isolert sett. Likevel vil det at man taper et gode eller mister en funksjon man har blitt vant til at fungerer, kunne bidra til at motstanden mot reformen forsterkes. (Jacobsen, 2018, s.135). Har du ikke hatt disse godene tidligere vil ikke fraværet av dem merkes på samme måte.

De ansatte fokuserer også på at de ikke har kunnskapene som de tidligere personelloffiserene hadde, og at de derfor bruker mye tid på enkle oppgaver i perioder. Noen ganger er dette greit da man har tid til det, mens man andre perioder har det meget hektisk, og problemer innen HR og FiF³-føring blir da en kilde til stor frustrasjon:

Vi fleiper jo med at du er din egen p-medarbeider nå. Det er jo litt sant. Tidligere hadde jo hver avdeling en p-medarbeider som passet på deg. Nå må du passe på deg selv. De tok vare på alt, reise, lønn, stillinger, alt mulig. Nå må du sørge for å være oppdatert selv. Så du bruker jo ganske mye tid inn i mellom på rene p-oppgaver. I utgangspunktet mener jeg at slike oppgaver er det man har en p-avdeling til, å bistå med slike ting. Når du ikke vet hvordan ting fungerer så bruker du lang tid på enkle oppgaver, tid du heller vil bruke på operative oppgaver. Man må lese og spørre og prøve, så da blir det mindre tid til resten du skal gjøre. I min jobb har vi fokus på operasjoner, og ikke på p-ting.

Både vanlig ansatte og linjeledere er tydelige på at det er primærjobben de ønsker å fokusere på å bli god i. Holdningene til HR-relaterte oppgaver er varierte, og det blir sett på som oppgaver og kunnskap man kan erverve seg hvis man i et heldig øyeblikk har tid og lyst. Det kan virke som oppgaver innen HR har en slags annenrangs status, og at de som jobber med operative saker egentlig ikke bør fokusere for mye på disse. Jacobsen understreker betydningen av den symbolske orden, der fokuset kan ligge på hvilken status man har i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.137). Intervjuene viser at flere mener at disse oppgavene har en lavere status enn de operative oppgavene. Dermed blir de heller ikke tatt like mye på alvor. Selvsagt er folk opptatte av lønn og arbeidstid, men for mange er faktisk det å gjøre

³ FiF er deler av HR-systemet til Forsvaret.

hovedoppgavene sine enda viktigere. Dette bidrar til at HR-oppgaver snakkes ned, og holdningene blant mange er egentlig at disse oppgavene burde andre personer tatt seg av.

4.3.1 Perspektiv og effekter

Slik jeg vurderer det er de institusjonelle perspektivene framtreddende hos linjelederne ved FOH. Ved første øyekast kan man se et ønske om instrumentelle perspektiv og løsninger. Linjelederne har et ønske om å bruke den formelle strukturen først og fremst. I praksis virker det imidlertid ikke slik. Det kan synes som alle gjør jobben forskjellig, og de bruker uformelle kanaler til å løse utfordringer der de formelle ikke strekker til. Den enkelte skaffer seg personlige veier å løse utfordringer på, og uformell struktur blir dannet og utviklet over tid. Dette gjelder spesielt de deltakerne som har hatt stilling ved FOH i mange år. De som har vært ved FOH i en kortere periode har færre av de institusjonelle tilnærmingene, selv om også disse linjelederne har utviklet institusjonelle trekk.

Når det gjelder effektene rundt forståelse og mestringsfølelse er de blandede. Enkelte mener at reformen har gjort ting enklere, og føler seg trygg på de nye løsningene. De fleste har imidlertid flest negative effekter, og peker på en usikkerhet rundt kunnskaper innen HR-faget. Flere opplever slurv rundt godkjenning, og de er redde for å miste goder de har krav på. Flere deltakere mener de bruker mer tid på administrasjon enn før, og frykter at HR praktiseres ulikt siden kunnskap og holdninger er ulik blant linjelederne. Slik jeg ser det opplever de ansatte tydelige institusjonelle trekk, og de påpeker at faren for at ansatte behandles forskjellig er stor.

4.4 Opplæring og brukerterskel

Når ny teknologi eller nye løsninger tas i bruk kan arbeidstakere stille seg spørsmål som «klarer jeg å lære meg dette?» eller «hva skjer med min jobb nå?» (Jacobsen, 2018, s.131). Frykten for alt som er nytt kan medføre motstand mot endringer hvis man ikke føler at det legges opp til god opplæring og tid til å bli vant med de nye rutinene. I et instrumentelt perspektiv kan man anta at deltakerne opplever at Forsvaret har hatt en god plan for opplæring og gjennomføring, slik at Forsvaret når målene for reformen. I et institusjonelt perspektiv kan jeg anta at deltakerne føler at dette er noe som gjennomføres mer tilfeldig og etter egne ønsker. Respondentene kan føle at endringene bare gjennomføres for å følge trender i samfunnet, og at man bevisst etterligner andre organisasjoner. Når det gjelder spørsmålet om opplæring er respondentene delt i synet på denne. Noen er relativt fornøyd med opplæringen de har fått og kommer med utsagn som:

Jeg vil tro, vi var jo på noen FiF-kurs i forbindelse med den personell og administrasjonsdelen da. Alt var lokalt mener jeg. De var veldig behjelpelig lokalt, det var jo noen oppstartsproblemer. Det følte bra.

Her husker offiseren at han hadde hatt flere kurs lokalt, og selv om det var noen innkjøringsproblemer så husker han at det følte bra. Andre påpeker at opplæringen ikke har vært veldig organisert, men at det har vært godt nok for dem.

R: Den opplæringen jeg har fått har jeg fått av medarbeidere og nærmeste linjeleder da.

I: Ja. Og det har vært tilstrekkelig?

R: Ja, jeg tror jeg har klart å føre alle timene mine, og ja det er ikke noe jeg har savnet i alle fall.

Andre er mer kritiske, og etterlyser mer strukturert opplæring:

I: Spesifikt, hvordan var opplæringen og gjennomføringen av reformen for deg?

R: Jeg tror det er ned på null for meg jeg. Jeg ble informert fra saksbehandlerne på J1/8 om at jeg måtte ta kontakt med Harstad. Med prøving og feiling med de, svar fram og tilbake, så var jeg i gang. Jeg er ganske trygg på at det var verken noe undervisningsopplegg eller noe som gjorde meg i stand til å ivareta de de nye funksjonene.

I: Ok, så du måtte lese deg opp selv?

R: Måtte finne ut det selv ja. Men den aller beste måten å lære kan jo være å prøve og feile selv, så jeg ble jo trygg på hvordan jeg skulle gjøre det etter hvert, men samtidig finnes det nok en snillere gang i dette. Hvis jeg hadde fått en opplæring ... For det første hadde det gitt en trygghet hos meg personlig. Samtidig hadde det sikret at jeg hadde fått med meg alle aspektene. Jeg har jo gjort meg noen erfaringer selv, men det er jo bare innen de enkeltområdene som har utfordret meg. Jeg har kanskje ikke fått den helheten jeg kunne fått med mer opplæring.

Her har denne personen ikke fått noe opplæring i det hele tatt ifølge han selv. Ikke kunne han spørre sin egen linjeleder heller, for denne hadde «vel så store utfordringer som jeg hadde». Det etterlyses en mer helhetlig opplæringsplan fra noen av deltakerne, selv om de erkjenner at de kanskje har gått glipp av noe opplæring grunnet prioriteringer i en hektisk operativ hverdag:

Det hadde vært en fordel for Forsvaret og hatt en undervisning med en sertifiseringsprosess, som hadde kvalitetssikret hver enkelt linjeleders ferdigheter, det burde vært gjort på en enkel og fin måte, da hadde alle linjelederne i Forsvaret hatt en minimumsstandard.

Personen her peker riktignok på at alle linjeledere må ha et linjelederkurs før de starter som linjeledere. Likevel etterlyses et større fokus på kvalitetssikring i linjelederfunksjonene, siden den kunnskapen man ervervet seg på et linjelederkurs i 2013 nok kan være både glemt og utdatert når vi skriver 2019. Blant flere andre er hovedinntrykket at de nok kunne tenkt seg mer opplæring i starten, men at de nå har kommet så godt inn i rutinene at de ikke ser det store behovet for nye kurs nå. En deltaker svarer at det tok lang tid før han følte seg komfortabel med alt det nye, men at han nå i dag ikke føler at han trenger ytterligere kurs, selv om han i ettertid hadde ønsket at han fikk det i starten. Samme person er forholdsvis negativ til hele reformen, og virker ikke spesielt begeistret selv om han nå føler at han selv mestrer alle aspektene. Jacobsen påpeker at selv om frykt for det ukjente kan skape motstand, så vil ikke fravær av slik frykt bidra til større oppslutning (Jacobsen, 2018, s.132). Det er derfor ikke unaturlig at denne personen fortsatt har negative følelser rundt reformen, selv om han nå behersker de fleste av sine oppgaver på en god måte.

Flere ønsker seg en funksjon der de kan benytte en ugradert plattform for de fleste HR-relaterte funksjoner. Dette gjelder spesielt for linjeledere som er mye ute og reiser, men også vanlig ansatte etterlyser en ugradert plattform:

R: Slik det er nå kan jeg bestille reisen min selv hjemme på brakka på kvelden når jeg har litt tid til overs og har tenkt meg om. Det eneste som mangler er at vi kunne gjort alt på internett hjemme, slik at man ikke var avhengig av Fis/B.

I: Ja, at alt kunne gjøres på ugradert nett?

R: Ja, det hadde vært en enda enklere løsning for meg. Jeg kan ikke se noen grunner for at det ikke skal kunne la seg gjøre. Men det får andre vurdere.

En annen plages med innlogging via mobil når han er på sivile systemer, noe vi i Forsvaret jobber mer og mer med:

Jeg tror at ugraderte løsninger ville hjulpet meg. Da kunne jeg gjort jobben selv om man er ute på reise. Selve sykemeldingsbiten synes jeg er tungvint. Spesielt når du jobber inne i et fjell og skal på altinn via mobilinnlogging. Så det må ikke bli så

tungvint. Det må tenkes igjennom og ha løsninger som tilpasser seg det moderne samfunnet.

Samtidig virker det som de fleste er mellomfornøyd med dagens løsninger på Forsvarets nett. Flere påpeker at dagens løsninger til dels er tungvinte, men de klarer i de fleste tilfellene å finne løsninger selv når de står fast:

R: Verktøyet er ikke veldig selvforklarende, men nok til at jeg føler at jeg behersker det på en god måte.

I: Men det kunne vært enda mer intuitivt?

R: Ja, det er ikke alt som er like logisk. Det er et allright verktøy, men det er ikke noe mer enn det.

Den teknologiske utviklingen i samfunnet går raskt, og det er naturlig at man sammenligner Forsvarets løsninger med det man har ellers i samfunnet. Flere deltakere peker på at systemene ikke er intuitive eller brukervennlige nok i en ideell verden, men at det stort sett er bra nok. Det er heller ikke ønskelig blant noen at nye endringer implementeres fortløpende:

Jeg tror bare folk bruker litt lengre tid på å sette seg inn i ting. Og så er folk litt lei av at det skjer så mange reformer hele tiden. Tanken om å effektivisere er jo veldig god, så klart. Og at man skal gjøre ting enklere. Men man gjør det ikke enklere for bruker av systemet hvis det går tre år, og så kommer det et nytt system som skal forenkle, og så går det tre nye år og igjen nytt system. Da vil det hele tiden være noe nytt å sette seg inn i. For de som sitter og jobber med det her 100%, de kan nok synes det her er kjempe greit, for de har det som primærjobb. Men oss andre som ikke har det som primærjobb ønsker jo helst ikke å måtte lære noe nytt innen dette hele tiden.

Jacobsen poengterer at overgangsperioder i endringsprosesser gjerne medfører ekstraarbeid, noe som personellet ofte stiller seg negative til, slik at motstanden mot endring øker i slike perioder (Jacobsen, 2018, s.134). På den andre siden er det heller ikke ønskelig at feil i systemet ikke blir utbedret på mange år, så dette vil alltid bli en balansegang for organisasjonen.

4.4.1 Perspektiv og effekter

Samlet sett kan man si at deltakerne i stort har en instrumentell forståelse av opplæring og brukerterskel, men at institusjonelle løsninger etter hvert setter sitt preg på den praktiske

hverdagen. Noen mener at det instrumentelle er nesten fraværende, og at planlegging og gjennomføring i stor grad har vært opp til den enkelte.

Deltakerne opplever ulike effekter også om temaet opplæring og brukerterskel. Noen har ikke hatt noen opplæring, og føler seg usikre. Andre mener opplæringen har vært tilstrekkelig, og at man alltid finner løsninger til slutt. De fleste synes generelt at HR-verktøyene er forståelige, men at det er rom for forbedringer på mange områder.

4.5 Arbeidstid og lønn

Føring av arbeidstid og lønn er noe de fleste ønsker å beherske. Her er det en relativ unison enighet om at dette fungerer godt i det nye systemet:

Er det noe som fungerer så er det lønn, for det er folk opptatt av. Det kan de. Det blir godkjent og ordnet, så det er stort sett aldri noen problemer med det.

Andre beskriver dagens løsning som «superenkel», og peker tilbake på tidligere løsninger med papirskjema og flere måneder fra du jobbet overtiden til du fikk den utbetalt. Her er kort og godt alle meget fornøyde med de nye løsningene.

Det eneste noen har av negative kommentarer er at det finnes en feil i systemet som gjør at du får brudd på arbeidsmiljøloven (AML) selv om du ikke har gjort noe feil. Flere påpeker at sjefene er veldig opptatt av AML-brudd, og at det derfor kan bli noe styr rundt jobbing som er helt legitim. Dette er imidlertid ikke et stort problem, «dette er bare noe man lærer seg å bruke, og da blir det greit», slik en oppsummerer det. Det har i liten grad vært fokus på at endringene har gitt deltakerne bedre lønn eller på annen måte gitt dem ekstra goder. Slike endringer har også i liten grad vist seg å bidra til en bedre oppslutning om endringer (Jacobsen, 2018, s.133).

4.5.1 Perspektiv og effekter

Det instrumentelle perspektivet er framtrødende, og ingen av deltakerne har sterke institusjonelle syn på de valgene som tas innen føring av arbeidstid og lønn. Dette kan forklaras med at Forsvaret har lyktes med å utvikle et system de ansatte stoler på og føler at fungerer rettferdig, og at uformelle løsninger ikke er nødvendig eller ønskelig.

Deltakerne opplever nesten utelukkende positive effekter rundt temaet arbeidstid og lønn. Deltakerne mener at systemet er lett å bruke, og er til å stole på. Kort oppsummert fungerer dagens løsninger godt, og ingen ønsker store endringer på nåværende system.

4.6 Reise

Reiseregninger er noe mange skriver ofte, spesielt på en arbeidsplass som FOH hvor mange er pendlere og enkelte avdelinger har stor reiseaktivitet. Deltakerne har instrumentelle holdninger til disse oppgavene, og ønsker at reiseregninger struktureres og gjennomføres ensartet. Innenfor temaet reiseregninger har det også blitt gjort en del endringer i de siste månedene før jeg gjennomførte intervjuene, blant annet har man gått over til papirløse regninger, slik at alt nå kan sendes elektronisk. Selv om enkelte har opplevd litt trøbbel helt i oppstarten er personellet stort sett veldig positive til disse endringene:

Reiseregninger er greit. Det er jo lagt om det også nå. Nå kan du legge inn vedlegg elektronisk. Det forenkler jo. Da slipper du å skrive ut, og fysisk gå med vedleggene. Bare trykk så er det hos sjefen.

Løsningen med å skanne inn alle kvitteringer har skapt noen utfordringer i starten, spesielt siden mange ikke er så vant med å bruke skannere eller enkle skanne-app`er på smarttelefoner. Når de prøver å ta disse i bruk blir de imidlertid overrasket:

R: Det var faktisk overraskende enkelt. Det betyr jo faktisk at du kan skanne kvitteringene med det samme og kaste dem med en gang, i stedet for å samle dem opp over tid.

I: Så her har vi hatt en positiv endring?

R: Ja, jeg ble litt overrasket over at når man gjør noe for første gang, og får det til, så betyr det at noe er veldig enkelt og smart.

Her ser vi igjen at frykten for de ukjente skaper en viss usikkerhet i starten, men så snart man erfarer at denne frykten er ubegrunnet så forsvinner mye av motstanden (Jacobsen, 2018, s.132). Tidligere kunne man bestille pendlerreiser på Forsvarets systemer uten å måtte legge ut for pendlerreisene selv. Nå må du legge ut for disse utgiftene selv, og det er det noen som er skeptiske til. Blant annet fordi betalinger via kredittkort hos Norwegian medfører ekstra utgifter mange ikke er klar over:

Personlig synes jeg det blir feil at vi må betale eller legge ut selv, det er dumt når du er pendler. Spesielt når man reiser fra Bodø til Oslo, må bruke Norwegian og skal betale selv. Så har Norwegian et kredittkortgebyr på 1,99%. Det kommer ikke på gebyr på reisen men kommer i banken. Den har jeg ikke fått enda, men jeg må føre reiseregningen innen en måned, men har ikke fått den fra banken enda, den

statementen fra banken med hva det egentlig kostet med det påslaget. Da må det sendes i ettertid, ca 2% da. Det er ikke så mye isolert sett, men hvis man pendler i flere år så blir 2% av, la oss si gjennomsnittet i Forsvaret er 3-4000 kr da. Det blir mye penger i løpet av ett år da.

Selv om det ikke er store summer det er snakk om så vil tap av penger bidra til at noen blir mer skeptiske til reformen (Jacobsen, 2018, s.132). Det at man legger ut for reisene selv vil imidlertid være med på å hindre at uleverte pendlerreiser hoper seg opp over tid. En deltaker sier at han leverte alle pendlerreisene for 2018 i desember. Det er ikke noe han ønsker å gjenta, men han innrømmer at det var «ris til egen bak» å gjøre det på den måten. Slike saker blir det forhåpentligvis få av i fremtiden med de nye mulighetene.

4.6.1 Perspektiv og effekter

Samlet sett vil jeg si at de fleste som grunnholdning har et instrumentelt syn på reiseregninger, og mener at systemet er utviklet strukturert og ensartet. Likevel tillates det fortsatt at den enkelte løser gjennomføringene på sine egne måter, slik at det i praksis fortsatt er et institusjonelt preg med innslag av kulturperspektiv i mange avdelinger.

De fleste effektene rundt reiseregninger er positive. Deltakerne synes endringene har gjort det enklere å føre reiseregninger, selv om noen hadde litt frykt for det ukjente i starten.

Deltagerne er positive til at man slipper å ta vare på papirkopier når man i stedet bare kan skanne kvitteringene. En negativ effekt ved å betale pendlerreiser selv er at man må betale en ekstra avgift, denne er flere ikke klar over, slik at det kan bli dyrere for den enkelte.

4.7 Kurs

Når det gjelder påmelding til kurs og gjennomføring av kurs i HR-portalen er det relativt mange som har liten eller ingen kjennskap til dette:

I: Hva med søknad på kurs, gjennomføring av E-kurs. Har du noen erfaringer her?

R: Nei, det har jeg ikke brukt. Da vet jeg i alle fall at noe slikt finnes, haha.

Det kan bety at man klarer seg godt med de andre løsningene som tilbys. Blant annet gjennomføres det våren 2019 en rekke kurs på internett der alle ansatte blir tilsendt direkte lenker til gjennomføringen av kursene. Dette setter deltakerne pris på, og synes det er en god løsning. Når det gjelder elektroniske kurs er deltakerne delt i ønsket om hvor mye dette bør brukes. De fleste er forholdsvis positive, og ønsker det mer, selv om det også her finnes enkelte utfordringer:

Ja, jeg tror enda mer kunne vært gjort på e-kurs. I min forrige jobb hadde vi et fokus på å få mest mulig kurs over på e-kurs. De vi kan ha. Der er jo gradering enkelte ganger en utfordring. Det samme når det gjelder jobben jeg har nå, så kan e-kurs og gradering bli en utfordring.

Andre er litt mer tilbakeholdne grunnet negative opplevelser. «Jeg trodde jeg hadde søkt kurset, men kom aldri opp i systemet tydeligvis». Det viser seg igjen at de som har mest erfaring med e-kurs også er de som er mest fornøyde, så noe av skepsisen kan nok skyldes at flere ikke har tatt i bruk mulighetene som finnes (Jacobsen, 2018, s.132). Siden så mange likevel er positive til e-kurs, blant annet fordi du da slipper reiser og kan ta de når det passer deg selv, så tror jeg det finnes mange gode muligheter innen slike kurs i framtiden.

4.7.1 Perspektiv og effekter

HR-reformen har slik jeg ser det ikke hatt store effekter for arbeidstakerne når det kommer til kurs. Deltakerne er imidlertid positive til mulighetene for e-kurs. Slik jeg ser det betyr dette at deltakerne i stort har instrumentelle holdninger til bruken av e-kurs. Deltakerne ønsker disse velkommen, og så langt jeg kan se er det få institusjonelle utfordringer rundt slike kurs for Forsvaret.

4.8 Medarbeidersamtaler

Jeg hadde i utgangspunktet ikke spørsmål om medarbeidersamtaler med i min intervjuguide, men tre personer nevnte temaet på eget initiativ. Flere mener at Forsvaret er flinke med samtale, men de er ikke like imponert over de elektroniske løsningene som finnes per nå:

Medarbeidersamtaler gjøres elektronisk nå. Du signerer elektronisk der også. Jeg har sjekket historikken, og det er et kaosystem der med grupper og sub-grupper. Det burde vært en mappe med tjenesteuttalelser, og så de ulike årene under i mitt hode. Det er masse mapper nå, lite oversiktlig. Tungvint.

Det nevnes videre at samtale, siden de lagres elektronisk, gjør det enklere for linjeleder når denne skal skrive sluttrapporter for soldater. Andre peker på at de gjør det for sjelden til å bli gode på det, slik at det brukes mye unødig tid hvert år på dette.

4.8.1 Perspektiv og effekter

Jeg har for tynt materiale til å trekke noen konklusjoner om medarbeidersamtaler, men de som nevner dem er forholdsvis positive til dagens løsninger når man lærer seg å utnytte mulighetene, selv om de fortsatt ser enkelte teknologiske utfordringer rundt IT-løsningene og

gjennomføring. Effekten er derfor negative for noen på kort sikt, men de ser positive effekter på litt lengre sikt.

4.9 Rulleblad

Flere respondenter blir engasjerte og understreker at flere funksjoner innen oppdatering av rullebladet ikke fungerer som det skal enda. Jacobsen skriver at faglig uenighet om det virkelig er behov for endringen, og hvorvidt endringene som er gjennomført er de riktige løsningene på problemet er vanlige grunner til motstand mot endring (Jacobsen, 2018, s.130). Når det gjelder de nye løsningene på dette er det flere utfordringer som rapporteres:

Ellers vet jeg at oppdatering av rulleblad og P3 skal gjøres via å sende mail til HR-huset. Tidligere gikk du bare til lokal P-avd, så gjorde de endringene der. Jeg fikk registrert noen fag for det ene semesteret. Det var akkurat før omleggingen, så jeg kunne gå til J1/8 og så la de det rett inn i rulleblad. De andre fagene er ikke registret, og den ferdige utdannelsen er heller ikke registrert. Jeg har undersøkt litt om hvordan dette skulle gjøres, for det var jo en overgang en stund, da skulle ikke noe legges inn. Så jeg fikk det ikke inn. Nå må du skanne det, og sende det inn til HR sentralt, og så skal de legge det inn. Men flere jeg har snakket med har fortsatt ikke fått lagt inn ting som de har sendt. Jeg har lagt det litt på is nå, jeg har ikke vært så opptatt av det egentlig i det siste. Det har medført at rullebladet ikke er oppdatert. Man har blitt litt likegyldig. Det har blitt så mye vanskeligere å oppdatere ting enn det var før.

Andre uttaler at «det eneste er at jeg har opplevd det som vanskelig å få endret ting i forbindelse med rulleblad», og «jeg har selv sendt inn oppdatering av rulleblad for å få inn et kurs, og det har ikke kommet inn. Og ingen vil ta i det». Her ser man at flere har hatt negative opplevelser i forbindelse med oppdatering av rulleblad. Systemet oppfattes ikke som smidig, og deltakerne opplever at man må purre på slike enkle saker i ukesvis og måneder, uten at det alltid løser seg. Det skaper ekstra frustrasjon. En sier at han rett og slett har gitt opp å oppdatere rullebladet. Siden respondenten her også har flere kolleger med de samme utfordringene, kan det virke som dette er et tema der mange er misfornøyde med dagens løsninger.

4.9.1 Perspektiv og effekter

Jeg ser at deltakerne i utgangspunktet har instrumentelle synspunkter på funksjonene som omhandler rulleblad. Underveis har de imidlertid utviklet negative erfaringer med de nye løsningene, og enkelte institusjonelle holdninger har blitt framtrepende. Her tror jeg at den

institusjonelle strukturen har vokst fram siden dagens løsninger enda ikke oppleves gode nok for den ansatte.

Når det gjelder rulleblad er effektene samlet sett nesten utelukkende negative hos de ansatte. Deltakerne opplever at rullebladet ikke blir oppdatert, og at de kan gå glipp av jobber på grunn av dette. Deltakerne opplever også at systemet er lite fleksibelt, og de opplever at endringer de ønsker inn i rullebladet tar veldig lang tid. Noen ganger gir man opp å endre rullebladet, siden man opplever at ingenting skjer.

4.10 Helpdesk og kollegastøtte

Tilgang til hjelp og støtte er et tema det finnes mange meninger om. På den ene siden har du noen som er fornøyde med dagens løsninger, og ikke ser behov for mange endringer. Andre er derimot misfornøyde med det som finnes i dag, og kommer med flere forslag til løsninger som de mener vil kunne gjøre hverdagen bedre. En løsning flere savner er tilgang til et telefonnummer å ringe når du står fast:

R: Jeg ønsker en løsning hvor du kan ringe til noen, og at de fikser det for deg der og da. Hvis det da ikke er noe som av formalistiske årsaker må ta lengre tid da. Det bør ikke være ventetid på slike saker. Ventetid gjør at folk kanskje lar være. Jeg har veldig lav terskel for å ringe 06006, og det betyr at jeg som tjener masse penger ikke bruker masse tid på å sitte å gjøre, knote halve dagen, som noen andre kan hjelpe meg med på 15 sekunder.

I: Ja. Så den samme løsningen innen FiF som på 06006? Der folk som svarer også sitter med fullmakter?

R: Ja. Jeg har behov for å få lagt inn følgende vedlegg på mitt rulleblad. Jeg sender det på mail til deg nå! Da kan den legge det rett inn med en gang, problemet løst! Da er det god service. Da tenker folk at dette fungerer.

Her er offiseren tydelig på at hjelpen må komme raskt, og de som sitter i den andre enden må ha de fullmaktene som trengs til å gjøre mest mulig. Man gjør også et poeng av at personer med høy grad og stilling med god lønn ikke bør bruke timevis på å lete opp paragrafer og regler på noe som en ekspert innen HR som regel har god kontroll på.

Dagens løsning innebærer at man sender inn en mail via HR-portalen. Her velges et tema man ønsker hjelp til, og man kan beskrive problemet i detalj og legge ved de vedlegg du måtte ønske. En av de åtte hadde aldri brukt funksjonen. En annen er fornøyd med dagens løsning,

og sier at det fungerer bra. Noen har sendt inn flere spørsmål på mail, og har vært fornøyde med både responstiden og de svarene de har fått. Andre er imidlertid mer misfornøyde med både løsningen, responstiden og svarene de får. Her er noen eksempler på utsagn fra fire forskjellige respondenter:

- *På noen punkter går ting mye tregere. Jeg har sendt inn til HR-huset, og ikke fått svar. Det tar lang tid, og det er kilde til frustrasjon, spesielt når det gjelder lønn da.*
- *Ja for slik det er nå skal det legges inn via FiF-portalen, og erfaringen her er at det kan ta både dager og uker å få det på plass.*
- *Mine undergitte sier at enkle problemstillinger ikke blir løst med det samme, dagens løsning medfører at alt tar tid. Hadde nettopp en sak med en som fikk feil på lønn. Han har brukt en uke nå, men saken er enda ikke løst.*
- *Vi gjør mye av det samme manuelt, men må også føre det i FiF-modulen. Man fikk tidligere svar før når man kunne gå bort til noen, mens nå får vi ikke svar fra HR-huset.*

Her ser vi at den største frustrasjonen ligger i tiden fra du kontakter HR-huset til du får svar. Det er også flere som ikke får løst sakene sine, og frustrasjonen blir større når misforståelser oppstår under en slik mailutveksling. Hadde man pratet per telefon kunne man ha oppklart mange av disse misforståelsene med det samme, slik at saksbehandlingstiden hadde gått ned. De fleste sakene blir imidlertid løst til slutt, så inntrykket er at de fleste får den hjelpen de trenger til slutt. Det faktum at det går så lang tid, samt misforståelsene, bidrar imidlertid til at totalopplevelsen i noen tilfeller blir svært negativ.

Mange ansatte ved FOH benytter seg fortsatt av de som jobber ved den lokale personellavdelingen. De stiller opp i en grad langt utover det man kan forvente, og mottar skryt fra alle hold:

- *Hvis jeg ringer til J1/8 sier de at det finner du under paragraf sånn og sånn. Så finner jeg det, stemmer det var der det var. Det er litt vanskelig å si hva som kan gjøres bedre, men det er veldig greit å ha noen lokalt som kan det godt.*
- *Jeg starter på personellavdelingen lokalt, så blir jeg evt henvist til noen på FPVS hvis de ikke kan hjelpe, det fungerer flott.*
- *Jeg har en guru hos personellavdelingen som hjelper når jeg står fast.*
- *Fagsiden på personellavdelingen er ivrig og kompetente i sin støtte.*

- *De på personellavdelingen er kjekke å ha, spesielt da jeg hadde en langtidssykemeldt.*
- *Alle seksjoner ved personellavdelingen er veldig pro-aktive.*
- *Jeg får den støtten jeg trenger lokalt, det fungerer bra. De peker på Harstad eller Oslo når det er nødvendig.*

Det at man ved FOH har dyktige, erfarne og serviceinnstilte medarbeidere ved personellavdelingen bidrar nok til at den enkelte slipper å kontakte noen sentralt i mange saker. Offiserene får også gode tips til hvem de eventuelt skal kontakte sentralt når det er nødvendig, slik at man slipper å bruke unødvendig tid og frustrasjon til leting og søking.

Jeg nevnte tidligere at noen etterlyste et telefonnummer å ringe sentralt. Andre løsninger som etterspørres er interaktiv chat slik mange sivile bedrifter har. Noen tar også til orde for at de fleste større avdelinger bør ha en HR-ekspert lokalt som kan fungere som hjelp og støtte, siden denne hjelpen oppleves så mye bedre enn den servicen enkelte har opplevd sentralt. Den måten flest henter hjelp på er imidlertid med bruk av kolleger. Mine undersøkelser viser at alle respondenter bruker kolleger i større eller mindre grad når de støter på utfordringer rundt HR-spørsmål:

R: I første instans spør man gjerne de rundt seg, slik kommer man gjerne til en grei løsning på mye.

I: Så en kollega er ofte helpdesk?

R: Ja, det stemmer. Det går like fort.

Respondentene spør en kollega først, fordi det gjerne er raskest, samt at kolleger er lette å få tak i. Offiserene er jevnt over fornøyd med den hjelpen de får igjennom kolleger. I tillegg til at det går raskt bidrar dette også til å høyne kompetansenivået på HR på hver enkelt avdeling. Flere trekker fram dette som et pluss. Jeg tror også dette kan bidra til bedre miljø ved avdelingen, ved at mange hjelper hverandre når man står fast. Det fungerer som en slags dagligdags teambuilding.

På den andre siden betyr dette gjerne at to eller flere offiserer blir forstyrret i sin primærjobb når slike utfordringer dukker opp. Det kan bidra til at fagfokuset svekkes, og hvis det ikke løser seg kan det bidra til et større negativt fokus ved avdelingen. Det er også noen saker innen HR som er fortrolig, slik at det er uheldig å involvere kolleger. Det er heller ikke mulig å bruke kollegastøtte når man trenger hjelp av personer som har ekstra tilganger eller er superbrukere innen HR. Samlet sett tror jeg imidlertid at kollegastøtte er positivt for

avdelingene, så lenge det finnes andre instanser som kan hjelpe til i de tilfellene kollegastøtte ikke er hensiktsmessig eller mulig.

Det virker som de fleste får den hjelpen de trenger med de fleste sakene. Imidlertid blir misnøyen ekstra stor i de sakene der man ikke får tak i hjelp, eller hjelpen ikke kan løse problemene eller ting tar for lang tid. Slik jeg ser det vil et felles telefonnummer og en chatfunksjon rett til en sentral helpdesk ha løst noen av de utfordringene mine respondenter etterlyser. De fleste av de andre utfordringene ved FOH løses best og raskest med kollegastøtte og hjelp fra lokal personellavdeling.

4.10.1 Perspektiv og effekter

Generelt kan vi si at de fleste har ett instrumentelt perspektiv til gjennomføringen, og ser fordeler med at eksperter sentralt tar hånd om mange av utfordringene. Det etterlyses likevel en lokal støtte i enkelte tilfeller, og man opplever her at deltakerne i praksis benytter seg av institusjonelle løsninger hvis det oppfattes som nødvendig. Myteperspektivet er framtrødende når man ser at nesten alle benytter lokale saksbehandlere i saker der man egentlig skal bruke sentrale ressurser.

Arbeidstakerne opplever både positive og negative effekter rundt dagens løsninger med helpdesk og støtte. Blant de negative effektene vil jeg trekke frem at det kan ta lang tid å få svar på enkle spørsmål, og at misforståelser kan medføre at det tar ekstra lang tid. Enkelte savner ett telefonnummer å ringe til når de står fast. Ansatte spør gjerne kolleger, noe som medfører at de forstyrres i sin primærjobb. Lokale personellarbeidere brukes også i for stor grad ved FOH i saker der løsningene skal hentes sentralt. Når det gjelder positive effekter nevnes det at kompetansenivået på HR øker når man diskuterer saker med kolleger. Det å bruke kolleger har også flere positive effekter som samhold og følelsen av å løse noe sammen.

4.11 Tidsbruk

Tiden den enkelte bruker på HR-relaterte oppgaver varierer. I snitt bruker linjeledere mer tid enn vanlig ansatte, noe som er helt naturlig siden de også skal følge opp andre ansatte. En linjeleder bruker ca 1 time i uka, mens en annen anslår at han bruker 4 timer per uke i snitt på HR-oppgaver. Begge disse linjelederne har 3-4 ansatte under seg. En annen som har 12 ansatte bruker omkring 2 timer. Aktivitetsnivået blant de ansatte styrer tidsbruken i mye større grad enn antallet undergitte.

Hvis det dukker opp spesielle hendelser kan HR-oppgavene bli mye større i perioder. En respondent rapporterte at han brukte mye tid og krefter på sin første sykemeldte, på IA-

oppfølging og all kontakten med eksterne aktører. En annen forteller at han samme dag som intervjuet hadde sittet i 2 timer med en sak, så tidsbruken varierer mye. Andre vanlig ansatte forteller om tidsbruk på kun 30 minutter per uke i snitt, noe som bør være svært overkommelig for de fleste.

Som jeg har vært inne på tidligere så kan også kunnskapsnivået og hvor nøyaktig en linjeleder ønsker å være også spille inn på tidsbruk. Hvis du er usikker på regler og ønsker å sjekke alle føringer 100% kan tidsbruken bli stor. Som en ansatt nevner kan andre linjeledere derimot «godkjenne over en lav sko», og dermed vil nok tidsbruken gå ned. På bakgrunn av intervjuene virker det som de fleste linjeledere er relativt nøye og flinke ved FOH, men det forekommer også noen som er meget raske til å godkjenne det meste. En slik praksis viser at behovet for eksterne kontrollfunksjoner er nødvendig både for den enkelte og for Forsvaret.

4.11.1 Perspektiv og effekter

Samlet sett mener jeg at de instrumentelle holdningene er framtrepende blant de ansatte ved FOH ved dette temaet, men at enkelte av og til velger institusjonelle løsninger, både grunnet tid til disposisjon og holdninger til at viktigere oppgaver bør prioriteres.

Det er vanskelig å si mye om effektene for arbeidstakerne når det kommer til tidsbruk. Jeg har et inntrykk av at de fleste linjelederne er nøyaktige og flinke, og bruker den tiden de trenger på å følge opp sine undergitte. Slik sett får de ansatte den oppfølgingen de har krav på, selv om unntak nok forekommer.

4.12 Jobbsøknad

Funksjonen søknad på stillinger har de fleste brukt de siste årene. Her varierer graden av tilfredsstillelse stort. Noen er meget godt fornøyd med systemet, synes alt er enkelt og greit, og ser «ingen utfordringer knyttet til det systemet som jeg kan se». Andre synes det er greit nok, men at det tar litt tid å sette seg inn i alt der også, selv om han sier at han er flink med data og vanligvis tar slike ting lett.

En ansatt har opplevd en del styr grunnet at rullebladet ikke har blitt oppdatert. Da måtte han sende inn en del ekstra dokumentasjon manuelt. Imidlertid tror han ikke at han har gått glipp av noen stillinger grunnet dette, det har bare medført at han brukte ekstra tid på hver søknadsrunde. Ellers er det flere som er kritisk til framgangsmåten rundt utlysning av stillinger for ett par år siden, der enkeltstillinger ble lyst ut fortløpende. «Oi, har den stillingen vært ute, det har jeg aldri hørt om» var utsagn jeg fikk. Nå er imidlertid stort sett alle stillinger

tilbake på samlede felles utlysninger, og denne endringen tilbake til det folk kjente fra før er alle fornøyde med.

4.12.1 Perspektiv og effekter

Det kan synes som om de fleste har et instrumentelt syn på søknadssystemet, og mener at det fungerer godt både for den enkelte og Forsvaret. De mener systemet er upersonlig og bidrar til at riktig personell får de riktige jobbene. Noen få er imidlertid uenig, og mener at uformelle normer og regler kan bidra i beslutningsprosessene.

Totalt sett er de ansatte ved FOH forholdsvis godt fornøyd med systemet rundt søknad på stilling slik det fungerer i dag. Arbeidstakerne opplever systemet som lett å bruke, og de får kunnskap om ledige stillinger når de lyses ut.

4.13 Maktforhold og sosiale relasjoner

Deltakerne ble spurt om de har erfart at maktforhold ved avdelingene har endret seg etter reformen, enten ved endringer av kontorer, møtestrukturer eller lignende endringer. Ingen av deltakerne svarer at de har opplevd slike endringer. Jeg undersøkte også om de sosiale relasjonene ved avdelingene har endret seg, enten det gjelder sosiale relasjoner med andre ansatte, pauser, lunsj-rutiner eller andre sosiale møteplasser. Heller ikke her er det noen av deltakerne som rapporterer om vesentlige endringer. Slik jeg ser det har reformen derfor medført få eller ingen endringer rundt maktforhold og sosiale relasjoner.

4.13.1 Perspektiv og effekter

Effektene for de ansatte er derfor vanskelig å få øye på når det gjelder dette temaet. Her kan man si at de uformelle normene rundt etablerte tradisjoner står sterkt, og at de strukturelle trekkene fra det instrumentelle perspektivet ikke har endret mye rundt disse temaene (Christensen, 2015, s. 27).

4.14 Misbruk av systemet og systemfeil

Jeg spurte deltakerne om de kjente til at dagens HR-system i Forsvaret kunne utnyttes eller misbrukes på noen måte. En deltaker er klar på at det «virker som det er lettere å misbruke det på Stortinget». Respondentene er ellers ganske enige om at det ikke finnes noe misbruk av systemet som de kjenner til. Flere poengterer at alle systemer kan misbrukes hvis ansatt og sjef samarbeider om det, men at dagens regime der alt loggføres og etterprøves medfører at slikt misbruk ville blitt svært vanskelig å gjennomføre. Ingen av mine intervjuobjekter hadde hørt om episoder der slikt misbruk hadde blitt gjennomført eller avslørt.

Derimot er det flere som nevner tilfeller av det jeg vil kalle systemfeil, der den ansatte ikke får ført det han faktisk har jobbet fordi systemet ikke godtar slik jobbing. Her etterlyser flere en mulighet til å legge inn det du faktisk har jobbet, selvsagt med en forklaringsrubrikk der avviket blir forklart og dokumentert:

Det er vel slik at virkeligheten av og til ikke passer inn i FiF. Når du skriver virkeligheten så passer det ikke inn, og da må man finne ut hvordan man skal løse det. Da må man være «kreativ». Og det blir jo feil. Uansett hvordan du har arbeidet så bør du kunne føre det du har jobbet i FiF. Slik er det ikke nå.

Det etterlyses også en mulighet for at en person legger inn all aktivitet for en større gruppe. La oss si et fartøy legger fra kai på mandag på øvelse, og returnerer fredag. I stedet for at 130 personer skal føre dette hver for seg med muligheter for mange feilføringer så ville det tatt en superbruker kort tid å legge inn alt riktig for alle 130. Flere deltakere er inne på at dårlig kunnskap kan medføre at enkelte ikke får alle utbetalingene de har krav på. Andre hevder på den andre siden at den jevne ansatte stort sett har godt kontroll på hva de har krav på, slik at de ikke tror dette er noe stort problem.

Slik jeg tolker deltakerne er misbruk og feilutbetalinger et lite problem etter reformen. Det kan nok hende at man både går glipp av utbetalinger og får for mye i enkelte situasjoner. Dette skyldes først og fremst at kunnskapen ikke alltid er helt på topp både hos arbeidstaker, og at linjeleder ikke alltid har tid eller kunnskap til å fange opp alle feil. Stramme budsjetter og gode kontrollmekanismer bidrar likevel til at det ikke er noen indikasjoner på at antall feilutbetalinger er spesielt store etter de erfaringene mine respondenter har.

4.14.1 Perspektiv og effekter

Effektene for den enkelte er også her forholdsvis små. De ansatte stoler på sitt HR-verktøy, og tror ikke at det misbrukes. Noen ganger er systemet likevel for like fleksibelt, slik at det kan forekomme tilfeller der personell ikke får alt de har krav på. Ut ifra dette kan vi si at deltakerne generelt har et instrumentelt perspektiv på systemet. Deltakere påpeker at systemet i enkelte tilfeller er for rigid, og at det av og til er behov for mer institusjonell tankegang, siden enkelte jobber er så spesielle at de ikke alltid passer inn i dagens system.

5 Avslutning og refleksjoner

Jeg har i denne oppgaven studert og diskutert HR-reformen i Forsvaret, og sett på hvilke effekter arbeidstakerne ved FOH har opplevd i etterkant av reformen. Problemstillingen jeg ønsket å belyse var:

Hvilke effekter opplever arbeidstakerne ved FOH i etterkant av HR-reformen, og hva kan forklare at det oppleves slik?

Samlet sett kan man si at arbeidstakerne ved FOH opplever både positive og negative effekter i etterkant av HR-reformen, selv om de negative effektene er i flertall. Trolig vil disse negative effektene avta etter hvert som kunnskapen om reformen blir enda bedre, slik at de positive effektene forhåpentligvis vil bli flere i tiden som kommer.

De positive effektene arbeidstakere opplever gjelder spesielt:

- Førings av lønn, arbeidstid og reiseregning er enklere.
- Utstrakt bruk av kollegastøtte fører til at man blir bedre kjent.
- Kompetansenivået rundt HR-relaterte saker høynes i avdelingen.
- Få eller ingen utfordringer når det kommer til misbruk.
- Det er lett og oversiktlig å søke på jobber.

Hovedfunnene blant de positive effektene er blant annet førings av lønn og arbeidstid. Dette oppleves nå av mange som «superenkelt», og de ansatte synes at man i stort får den lønna man har krav på, selv om enkelte utfordringer enda finnes. De ansatte synes også at førings av reiseregninger fungerer bra. Denne prosessen krever imidlertid noe detaljkunnskap som det tar tid å bli god på, men disse vil man erverve seg over tid, slik at utfordringene trolig vil minske. Bruken av kollegastøtte fører til at man blir bedre kjent både innad i avdelinger og på tvers, og man opplever at man jobber mer som et team.

En annen positiv effekt etter HR-reformen er at kompetansenivået rundt HR-relaterte saker øker innad i avdelingene når flere må sette seg inn i de ulike utfordringene. Det er positivt at systemene bidrar til lite misbruk, og det oppleves som de fleste har høy tillit til HR-systemene i Forsvaret. De ansatte ved FOH synes også at systemet for søknad på jobber internt i Forsvaret fungerer godt, og har få problemer rundt dette.

Arbeidstakerne opplever også negative effekter i etterkant av HR-reformen:

- De ansatte bruker mer tid enn før til administrasjon
- Noen ansatte mener at kunnskapen og opplæringen innen HR må bedres.
- Oppdatering av rulleblad tar for lang tid, og noen ganger gir man opp.
- Kontakt med helpdesk tar ofte alt for lang tid, og systemet er lite fleksibelt.
- Lavere kunnskapsnivå hos linjeledere kan medføre at personer går glipp av goder de har krav på.

Når det gjelder negative effekter trekker flere frem at de bruker mer tid på HR-relaterte oppgaver. Dette er tid de heller ønsker å bruke på sine primærjobber. Noen rapporterer at de ikke føler at de har tilstrekkelig kunnskap for å utføre HR-oppgavene godt nok, og de etterlyser mer opplæring, slik at man blir god i faget. Noen trekker fram at enkelte oppgaver har blitt mer tungvidt, og at tidsbruken rundt HR-oppgaver har økt for mange. For de som har linjelederansvar kan disse negative effektene reduseres ved å holde antall undergitte relativt lavt, slik at man rekker å ta seg godt av hver enkelt undergitt.

Det trekkes spesielt fram at oppdatering av rulleblad har hatt en del utfordringer. Her kan oppdateringer ta svært lang tid, og noen frykter at man kan gå glipp av ny stillinger på grunn av dette. Systemet rundt rulleblad oppleves lite fleksibelt, og noen har til slutt gitt opp å oppdatere sine opplysninger. Noen deltakere har også store problemer med å få hjelp via help-desk, men her har andre gode opplevelser, så erfaringene her er ikke entydige. Noen av deltakerne frykter at ulike kunnskaper hos linjeledere kan medføre at ansatte behandles forskjellig. Her poengteres det at det ikke er systemene til Forsvaret som er utfordringen, men at ulik kunnskap og holdning hos linjeledere kan medføre ulik behandling.

De ansatte har i utgangspunktet et instrumentelt syn på reformen, og mener at HR-verktøyene skal fungere til det beste for både organisasjonen Forsvaret og de ansatte. De ansatte antar at Forsvarets ledelse har gjennomført reformen for å spare penger som kan tilføres den operative søylen. Utsagn som «*vi er et politisk verktøy, og når jeg får beskjed om å gå til venstre så går jeg til venstre*» viser at mange ansatte er lojale til de vedtak som gjennomføres, selv om man ikke alltid er helt enig i endringene. Dette kan forklare hvorfor noen deltakere er forholdsvis positive, selv til løsninger som enda ikke fungerer optimalt for alle. De ansatte viser ikke uventet en større frustrasjon over de negative effektene, mens de for det meste konkluderer med at systemet fungerer når de kommenterer de positive effektene.

Selv om de fleste deltakerne har et instrumentelt perspektiv i bunn så ser jeg at institusjonelle syn og kulturperspektivet er framtreddende i mange saker. Myteperspektivet blir tydelig når det kommer til bruken av hjelp og støtte. Alle vet at sentral help-desk skal benyttes for de fleste henvendelser, men de fleste benytter seg likevel av lokale HR-ansatte ved FOH når de står fast eller trenger hurtig hjelp. Dette bidrar til økt press på lokale HR-arbeidere, og medfører også at presset på sentral help-desk minker, slik at det reelle behovet for hjelp derfra kanskje ikke blir godt nok synliggjort.

En sterkt utviklet organisasjonskultur kan bidra til at reformer tar lengre tid å gjennomføre enn ønskelig fra ledelsens side. De ansatte ved FOH oppfatter seg som instrumentelle i sine perspektiver, mens de i realiteten gjennomfører mange institusjonelle løsninger. Dette kan forklare hvorfor flere av endringene fortsatt oppfattes negativt blant mange av de ansatte.

Jeg ønsker til slutt å komme med noen betraktninger om HR-reformen i Forsvaret. Reformen ble iverksatt med et mål om å redusere Forsvarets HR-organisasjon med inntil 30 %, og dermed friggi ressurser til den operative virksomheten. Målet var også å levere bedre kvalitet i HR-tjenestene, samtidig som staben ble redusert. Siden staben i dag er redusert med rundt 30 % er første del av målet nådd. Samtidig må man spørre seg om den operative virksomheten blir styrket hvis mange av de operative bruker mer tid på HR og administrasjon, tid man trolig heller burde brukt på operative problemstillinger. Alle ansatte i Forsvaret kommer med sin egen unike bakgrunn og kunnskap innen HR, og det vil være vanskelig å finne løsninger som passer for alle.

Kanskje bør Forsvaret i stedet satse på en kraftig forenkling av regelverk og avtaler, slik at ansatte ikke trenger å bruke mye tid for å finne ut hvordan man saksbehandler en administrativ oppgave. Slik jeg ser det er Forsvaret dyktig til å ta i bruk teknologi og finne nye løsninger på utfordringer. Et innfløkt og omfattende regelverk bidrar imidlertid til mye frustrasjon for den enkelte ansatte, og medfører slik jeg ser det til at innsparingene på HR-siden kanskje ikke i stor nok grad bidrar til å styrke de operatives fokus på operative tema. Jeg forventer at vi fortsatt vil oppleve nye HR-reformer i Forsvaret de neste årene.

5.1 Oppgavens styrker og svakheter

Dette masterstudiet er gjennomført som et deltidsstudium over to og et halvt år, der masteroppgaven har hatt fokus det siste året. Jeg mener oppgaven har mange styrker. Jeg har fått jobbet med både problemstilling og innsamlede data over tid, og det har gitt meg mulighet til gode refleksjoner og at enkelte ideer og tanker har fått modne igjennom prosessen. Jeg har

vært heldig og fått åtte gode informanter, som jeg opplever har vært svært ærlige og direkte i sine tilbakemeldinger til meg i intervjuene. Valget om å gjennomføre kvalitative intervjuer tror jeg var godt, siden det hadde vært tilnærmet umulig å få fram alle nyansene gjennom en kvantitativ undersøkelse. Metodisk mener jeg oppgaven har blitt gjennomført på en solid og troverdig måte, der jeg har fulgt teoretiske oppskrifter og prinsipper så langt jeg har oversikt over. Jeg mener oppgavens validitet er god, og at jeg gjennom intervju og analyse har svart godt på oppgavens problemstilling. Jeg har fått tilgang på gode bakgrunnsdata fra Forsvarsstaben, og har møtt en positiv innstilling til oppgaven blant mange kolleger i Forsvaret.

Når det gjelder oppgavens svakheter er det flere jeg kan trekke frem. For det første er jeg selv ansatt i Forsvaret, og har egne erfaringer om tema som jeg har diskutert. Dette kan være med på å redusere oppgavens reliabilitet, siden jeg har førstehånds kjennskap til mange av utfordringene. Jeg ser også at man ikke uten videre kan bruke disse resultatene som en fasit for hele Forsvaret, siden de fleste som jobber ved FOH har lang erfaring og har jobbet lenge i Forsvaret. De fleste jeg intervjuet var i aldersgruppen 45-55 år. Hvis jeg hadde utvidet utvalget og intervjuet 4-6 flere informanter ville dette styrket både studiens validitet og reliabilitet, siden åtte informanter er i nedre del av antall informanter som anbefales i en kvalitativ studie. Grunnet prioriteringer og tidspress ble den gjennomført på denne måten, noe jeg likevel mener har gitt tilfredsstillende data og resulterer til min masteroppgave.

5.2 Forslag til videre forskning

Forsvaret er i stadig endring, og man er på mange måter ikke ferdig med en reform før man er i gang med neste. Det ville vært interessant å studert om mine funn fra FOH også var gyldige ved andre avdelinger i Forsvaret, gjerne ved avdelinger der alder og erfaringsnivå er annerledes. Kanskje er det slik at Forsvarets ansatte i aldersgruppen 20-30 har helt andre synspunkter og erfaringer med dagens HR-løsninger. Med bakgrunn i mine data og andre lignede oppgaver fra Forsvaret har man også materiale til å utarbeide en større kvantitativ undersøkelse om HR-reformen, og sett om resultatene fra denne implementeringen er endret nå som det har gått enda noen måneder der de ansatte har lært seg de nye rutinene.

Jeg tror at framtidens HR i Forsvaret bør være enklere å administrere både for den ansatte og for Forsvaret som arbeidsgiver. En studie av hvilke oppgaver som kan effektiviseres og hvilke som fortsatt krever større manuell involvering tror jeg hadde vært nyttig for Forsvaret, slik at man i enda større grad kan fokusere på den spisse enden og operative utfordringer.

Litteraturliste

1. Hennestad, B. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis*. (3.utg) Oslo, Universitetsforlaget.
2. Tjora, A (2017): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk forlag.
3. Nilssen, V (2012): *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
4. Christensen, T (2015): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
5. Røvik, K A (2007): *Moderne organisasjoner - Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
6. Jacobsen, D I (2018): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
7. Kirkhaug, R (2017): *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
8. Amundsen, O & Kongsvik, T (2016): *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk forlag.
9. Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. (3.utg) Bergen, Fagbokforlaget
10. Talmo, L M. (2017) *Lenket fast i PC-en, mens døra lukkes for primæroppgaven*. Mastergradsstudium i endringsledelse. Stavanger: Universitet i Stavanger.
11. Rasmussen, B H (2018) *Evalueringsrapport – Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret*. Upublisert.
12. Arntzen, E (2017) *Sluttrapport - Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret*. Upublisert.
13. Bruun-Hanssen (2015) *Forsvarssjefen militærfaglige råd* Tilgjengelig fra https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf (Hentet 5.nov 2018).
14. McKinsey (2015) *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren* Tilgjengelig fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og->

[regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf](#) (Hentet: 4.april 2019).

Vedlegg 1

Intervjuguide

A. Åpningsspørsmål

- Hvor lenge har du jobbet her? (evt mange forskjellige stillinger, flere perioder osv)
- Er du, eller har du vært linjeleder? (evt ca hvor mange har du ansvar for)
- Hvordan trives du i jobben?
- Hva er hovedinntrykket ditt av HR-reformen så langt?
- Hva er det viktigste som har skjedd igjennom den?

B. Bakgrunn og informasjon rundt HR-reformen.

- Hvorfor ble HR-reformen gjennomført. (Informasjon, kunnskap om den. Myteperspektivet?)
- Hva synes du om behovet for HR-reformen. (Enig, uenig, kunnskap)
- Hvordan var stemningen hos deg og blant dine kolleger mtp HR-reformen? (Medvirkning og eierskap til den. Begeistring, likegyldighet eller motstand?)
- Kunne man ha gjennomført informasjonen rundt HR-reformen på en annen måte? (Hvordan, eksempler)

C. Gjennomføringen av HR-reformen

- Hvordan var opplæringen og gjennomføringen av endringen for deg? (Utfordringer, motivasjon, engasjement)
- Var du trygg på dine oppgaver og ditt ansvar? (eksempler)
- Fikk du tilstrekkelig støtte fra overordnede? (hvordan, hvem. Hvilken myndighet og handlingsrom hadde dine overordnede til å styre prosessen?)
- Generelt, har HR-reformen i dine øyne fungert etter planen? (Instrumentelt vs institusjonelt perspektiv.

D. Hvordan fungerer reformen i dag? Positive eller negative endringer på følgende tema:

- Lønn. (Hurtighet, må man lure fif.)
- Reise
- Søknad på stillinger
- Tilgang på hjelp (Helpdesk, lokal hjelp, tid før svar)
- Kurs
- Tidsbruk på administrasjon
- Fleksibilitet i systemet hvis «computer says no» (lokale tilpasninger, gjøres ting fortsatt slik de ble gjort før reformen?)
- Kan systemet utnyttes eller misbrukes slik det er i dag?
- Annet?

E. Din rolle i organisasjonen

- Hvilke krav og forventninger har systemet til deg og evt dine undergitte

- Har du tid og kompetanse til å gjøre jobben godt? (Mer eller mindre FiF enn før, hva kan bli bedre)
- Får du anerkjennelse for jobben du gjør? (Hvordan, hvem)
- Har endringen medført tap eller gevinst for deg personlig. (Lønn, makt, status, ekstraarbeid)
- Trives du personlig med dagens løsninger. (Hva motiverer deg. Hva kan gjøre hverdagen enda bedre?)

F. Avdelingens funksjoner

- Har maktforholdene ved avdelingen endret seg? (Kontorer, møter)
- Har de sosiale relasjonene ved avdelingen endret seg? (Sosial omgang med kolleger, pauser, lunch)
- Andre endringer du kommer på?

G. Avslutning

- Hva er den viktigste endringen du ville gjennomført innen HR i Forsvaret hvis du fikk muligheten?
- Har du andre kommentarer til HR-reformasjonen innen tema som jeg ikke har vært inne på?
- Takk for hjelpen, og lykke til videre!

-hvilke endringer de ansatte har blitt berørt av

- hvordan de har opplevd spesifikke endringer

- hva de evt har gjort for å takle problemer som har dukket opp

- hvordan deres håndtering har dempet evt negative erfaringer

- er det arbeidet eller andre forhold på arbeidsplassen som har spilt inn?

Vedlegg 2

Godkjenning NSD:

- **NSD Personvern**

13.02.2019 08:59

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 828383 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 13.02.2019. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2019. Denne datoen må fremgå av informasjonsskrivet til deltakerne. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en

måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

• N

NSD Personvern

11.02.2019 11:15

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 828383 er innsendt og mottatt.

Vedlegg 3

Godkjenning Forsvaret:



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato

2019-02-12

Vår referanse

2019/006394-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Pål Bragstad
.

Kopi til

Forsvarets operative hovedkvarter

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 28. januar 2019 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: « Hvilke positive og negative effekter har HR-transformasjonen medført?» Det skal gjennomføres kvalitative intervjuer med ansatte og linjeledere ved Forsvarets operative hovedkvarter.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om innhenting av opplysninger fra Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til innhenting av opplysninger fra Forsvaret til forskningsformål. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 15. mai 2019.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	--	--	--	----------------

2 av 2

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda