

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn på kandidat: Trond Løvbakk

Ordning for militært tilsatte: Implementeringen av OMT i minerydderskvadronen

Dato: 15.05.20

Totalt antall sider: 58

Abstract

This is the final assignment in my MBA – “Master in Business & Administration” at the Bodø Graduate School of Business, at Nord University. The main subjects this assignment is profiled to is “Organization and Management”, and “Strategy and leadership”.

The purpose of this assignment is to look at the new arrangement for employing personnel to the Royal Norwegian Navy. Furthermore, to see how this arrangement affects the crew on board the Norwegian Minehunting Squadron. To do this, the main areas has been to study the resistance for changes inside the squadron, the wellbeing and motivation of the crew, and the work environment. In addition, I have compared theoretical knowledge from these areas with qualitative interviews with many of the crew from the Minehunting Squadron. To collect the information that I needed, I have been in contact with many of the persons in the Royal Norwegian Navy that is working with the implementation of the new arrangement. Also, I have interviewed the Squadrons seafarers and used hidden observations during sailing periods and when at shore.

The main findings can be summited as follows; There has been and are still resistance for the changes that the OMT-system comes with, especially regarding the “Other Ranks” of personnel. The motivation and wellbeing of the crew is likely to be affected by the OMT-system, especially the “Others Ranks”. How much the crew is affected is depended on a lot of factors, like personal ambitions and earlier education. The work environment is not yet affected by OMT.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del i masterstudiet «Master in Business & Administration», ved Handelshøgskolen, Nord Universitet. Oppgaven er i hovedsak rettet mot emnene «organisasjon og ledelse» og «strategi og ledelse».

Da jeg selv arbeider i Sjøforsvarets Minerydderskvadron ønsket jeg å forske på hvordan implementeringen av OMT ville påvirke denne arbeidsplassen. Jeg ønsket videre å se på dette i forhold til motstand mot endring, trivsel og motivasjon, samt hvordan arbeidsmiljøet blir påvirket. Da jeg arbeider fulltid i tillegg til studiet med mye seiling og vakter har arbeidsprosessen vært krevende, men allikevel både interessant og lærerik. Jeg har fått en veldig god kunnskap om OMT-ordningen, samt fått en mye bedre forståelse for hvordan man forsker ved hjelp av teori, metode og intervju.

Jeg vil benytte muligheten til å takke min veileder under hele oppgaven, Rudi Kirkhaug, Professor i lederskap og organisasjon ved Norges Arktiske Universitet, og Professor II ved Handelshøgskolen i Bodø, Nord Universitet. Han har vært til stor hjelp med både positive og konstruktive tilbakemeldinger under hele arbeidet, samt med god veiledning og støtte. Jeg vil også takke alle informantene som har satt av tid til intervju i sine travle hverdager. Til slutt vil jeg også rette en stor takk til min kone Michelle, som har både hjulpet meg med innspill og råd underveis, samt støttet meg gjennom hele studiet.

Sammendrag

Forsvarets personellstruktur har over lengre tid vært i ubalanse. En slik ubalanse er med på å hemme den operative evnen. Stortinget vedtok å implementere en ny ansettelsesordning for militært personell som skal være ferdig implementert i starten av 2021. Denne kaller de for «ordning for militært tilsatte» eller forkortet til OMT. De store forandringene OMT er med å gjøre med Forsvaret er å dele personellet inn i to kategorier; «spesialister» som har førstegangstjeneste og/ eller befalsskole, og «offiserer» som har krigsskole. Med den nye ordningen har karriereløpene forandret seg for mange ansatte, noen påpeker at det etterhvert vil danne seg et klasseskille, og Forsvaret sliter med å holde på personellet.

«Hvordan påvirker implementeringen av OMT besetningen om bord på minerydderskvadronen?»

I denne masteroppgaven er intensjonen å se på hvordan Sjøforsvarets minerydderskvadron blir påvirket av implementeringen av OMT. Det har blitt fokusert på områdene trivsel og motivasjon, motstand mot endring i organisasjonen, samt arbeidsmiljøet om bord på skipene til minerydderskvadronen. Hensikten med selve oppgaven er å belyse hvilke utfordringer OMT har skapt om bord, samt se om det tyder på at det er en kobling mellom OMT-implementeringen og de høye oppsigelsene som har vært i Forsvaret siden 2015. Funnene i denne masteroppgaven kan være til hjelp for Forsvaret, samt for å benyttes til videre forskning på temaet. Teoretisk har jeg skrevet en oppgave som reflekterer over punktene nevnt ovenfor, samt benyttet kvalitative intervju av arbeidstakere om bord for å få et tydelig perspektiv på hvordan teorien henger sammen med praksisen. Avslutningsvis i oppgaven har jeg fremlagt mine funn, konklusjoner og anbefalinger for videre forskning.

Nøkkelord: Ordning for militært tilsatte, spesialist, offiser, trivsel, motivasjon, endring, motstand mot endring, arbeidsmiljø

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord.....	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse.....	4
Oversikt over tabeller.....	6
Oversikt over figurer.....	7
Begrepsordliste	8
1 Innledning	9
1.1 Ordning for militært ansatte.....	9
1.2 Tidligere forskning.....	10
1.3 Problemstilling.....	11
1.4 Argumentasjon rundt valgt problemstilling	11
1.5 Omfanget av studiet.....	12
1.6 Rapportens oppbygging	12
2 Forsvaret som organisasjon.....	14
2.1 Endringer på grunn av OMT.....	14
2.2 Avgrensning til minerydderskvadronen.....	15
3 Teoretisk rammeverk	17
3.1 Organisatoriske endringer.....	17
3.1.1 Rammeverk for endring	18
3.1.2 Motstand mot endring	20
3.1.3 Omstillingskurven.....	21
3.2 Trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø	22
3.2.1 Herzbergs to-faktor teori.....	23
3.2.2 Thorsruds psykologiske jobbkra	24
3.3 Oppsummering.....	24
4 Metodekapittel	26
4.1 Forskningsstrategi og design.....	26
4.1.1 «Kritisk case».....	26
4.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg.....	27
4.3 Behandling av data.....	29
4.4 Gjennomføringen av dataanalysen.....	30
4.4.1 Spørsmål i intervjuguidene	30
4.4.2 Kodebok.....	30
4.5 Validitet og reliabilitet	32
4.5.1 Validitet av dokumenter.....	32
4.5.2 Antall analyse-enheter	33
4.6 Egen rolle som forsker	33
4.7 Kritisk refleksjon over valgt design og metode	34
4.8 Ethiske problemstillinger	34
5 Empiriske funn.....	36
5.1 Resultater motstand mot endring	37

5.1.1	Spesialistene.....	37
5.1.2	Offiserene.....	37
5.1.3	Skjulte observasjoner.....	38
5.1.4	Oppsummering motstand mot endring.....	38
5.2	Resultater trivsel og motivasjon.....	39
5.2.1	Spesialistene.....	39
5.2.2	Offiserene.....	40
5.2.3	Skjulte observasjoner.....	41
5.2.4	Oppsummering trivsel og motivasjon.....	41
5.3	Resultater arbeidsmiljø.....	42
5.3.1	Spesialistene.....	42
5.3.2	Offiserene.....	43
5.3.3	Skjulte observasjoner.....	43
5.3.4	Oppsummering arbeidsmiljø.....	44
6	Analyse av funn.....	45
6.1	Analyser av årsaker til motstanden mot endringer.....	45
6.1.1	Endringsprogram for endringer.....	45
6.1.2	Årsaker til motstand mot endring.....	46
6.2	Trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø.....	47
6.2.1	Herzberg.....	48
6.2.2	Thorsrud.....	50
6.3	Oppsummering av analysekapitlet.....	52
7	Konklusjon og anbefalinger.....	53
7.1	Generalisering av resultatene.....	54
7.2	Mangler i oppgaven.....	54
7.3	Forslag til videre forskning.....	55
7.4	Anbefalinger.....	55
	Litteraturliste.....	56
	Vedlegg A - Intervjuguide spesialister.....	59
	Vedlegg B - Intervjuguide offiserer.....	61
	Vedlegg C – Informasjonsskriv.....	63
	Vedlegg D - Samtykke til deltakelse i studien.....	66
	Vedlegg E – Godkjennelse fra NSD.....	67

Oversikt over tabeller

Tabell 4.1: Intervjuobjekter for masteroppgaven	-	s. 28
Tabell 4.2: Tidsramme for observasjoner og intervju	-	s. 29
Tabell 4.3: Kodebok for å analysere dataene fra intervjuene	-	s. 31
Tabell 5.1: Oppdeling av kapittel 5 Empiriske funn	-	s. 36
Tabell 6.1: Oppdeling av kapittel 6 Analyse av funn	-	s. 45

Oversikt over figurer

Figur 2.1: Fordeling spesialist/ offiser	-	s. 15
Figur 3.1: Endringskapasitet av Meyer og Stensaker	-	s. 18
Figur 3.2: Omstillingskurven	-	s. 21

Begrepsordliste

Ordning for militært tilsatte: Ny personellordning i Forsvaret

Spesialist: En vervet i Forsvaret, konstabel eller befal

Offiser: Personell som har gjennomført krigsskole

Minerydderskvadronen: Avdeling i Sjøforsvaret, underlagt marinen

OMT: Ordning for militært tilsatte

OR: Forkortelse på spesialist

OF: Forkortelse på offiser

1.MR: Forkortelse på 1. Minerydderskvadron

Operativ: Personell som arbeider på bro som navigatør, eller i operasjonsrom

1 Innledning

Denne masteroppgaven handler om hvordan Forsvarets nye ordning for militært tilsatte er med å påvirke besetningene i minerydderskvadronen. Da jeg selv er ansatt i 1. minerydderskvadron syntes jeg det var interessant å bruke 1. minerydderskvadron som forskningsobjekt. I oppgaven har jeg valgt å fokusere på motstand mot endring, trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø. Av tidligere forskning har jeg på google scholar og doria funnet veldig mange gode oppgaver om OMT, men jeg har spesielt bemerket meg masteroppgaven til Steinsland og Reksten (2018), samt masteroppgaven til Aksdal og Vatne (2018).

1.1 Ordning for militært ansatte

Forsvarets personellstruktur har over lengre tid vært i ubalanse. Dette har kommet av faktorer som store aldersforskjeller, skjev gradsstruktur og store ulikheter i kompetanse til stilling. En slik ubalanse er med på å hemme den operative evnen. Stortinget vedtok å implementere en ny ansettelsesordning for militært personell den 12. juni 2015 (Prop. 111 LS, 2014-2015). Denne kaller de for «ordning for militært tilsatte» eller forkortet til OMT. Denne ordningen er besluttet gjennom Solberg-regjeringen ref. Prop. 111 LS (2014-2015) da de ønsket en ny modell for Forsvaret som skulle være mer lik amerikanerne og resten av NATO. Med OMT har det blitt besluttet å skape et skille mellom de som er offiserer utdannet på forsvarets krigsskoler og vervede/ befal (Ordning for militært tilsatte, 2015). En vervet i denne sammenheng er personell som har gjennomført førstegangstjenesten og videre søkt om stilling i Forsvaret. Befal er personell som har gjennomført befalskurs. Vervede og befal har samlebetegnelsen spesialister, eller «Other Ranks» (andre grader) – forkortet til OR. Offiserer blir forkortet til OF.

Hele hensikten med OMT-ordningen er at man på sikt skal oppnå en bedre balanse i personellstrukturen, som videre vil styrke Forsvarets operative evne (Bakgrunn for ny militær ordning, 2014-2015). Ved å ha OF som skal fungere som administrerende og overordnede ledere med stor breddekompetanse, samt OR som skal spesialisere seg i dybdekompetanse innen et spesifikt fagfelt vil dette være med å skape en styrket totalkompetanse som dekker Forsvarets behov. Ståtiden for OR er da også tiltenkt å bli lengre enn det den har vært de siste tiårene, siden man får mulighet for faglig påfyll for OR. I dag blir alle offiserer ansatt med en kontrakt til fylte 60 år, mens spesialistene starter med en kontrakt til fylte 35 år (Ordning for

militært tilsatte, 2015). Spesialistene har dog mulighet til å søke om utvidelse til 60 år hvis de ønsker det, eventuelt blir de belønnet med en bonusordning for lang tjeneste hvis de velger å slutte når de minimum har ansiennitet på 10 år. Denne bonusen blir større, helt til man har oppnådd 14 års ansiennitet. Med tydelige karriereveier både for OF og OR vil man skape større forutsigbarhet og enklere personellforvaltning for både arbeidstakere og arbeidsgivere.

Det er tidligere skrevet flere masteroppgaver om OMT som fenomen, men jeg har ikke funnet noen kvantitativ studie om hvordan OMT er med å påvirke minerydderskvadronen til Marinen. Studiet tar sikte på å drøfte hvordan besetningene i minerydderskvadronen blir påvirket av OMT gjennom endring, trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø. Videre ser studiet på hvordan den nye ordningen er tilpasset en sjøgående besetning. På denne måten får man OMT fra et maritimt perspektiv.

1.2 Tidligere forskning

Steinsland og Reksten (2018), skrev en masteroppgave om OMT der de så på effekten av utøvende lederskap i Sjøforsvaret. For å forske på dette har de spisset seg inn mot Sjøforsvarets ubåter, fregatter og korvetter. De konkluderer i denne oppgaven med at de ser liten grad sammenheng mellom utøvelse av lederskap og OMT. De opplever at kompetansen er flyttet mellom søylene, men at det oppleves uendret i praksis fordi selve organisasjonsstrukturen så og si er den samme.

Aksdal og Vatne (2018), skrev også en masteroppgave om OMT i 2018, men de fokuserte på hvordan offisersrollen i Luftforsvaret ble endret av OMT. En av konklusjonene Aksdal og Vatne kommer frem til er at det tilsynelatende er Hæren som har initiert og styrt OMT-implementeringen, og at Luftforsvaret innledningsvis har hatt dårligere forutsetninger for å implementere OMT på en god måte. Videre konkluderer Aksdal og Vatne med at det gjenstår betydelig arbeid med selve definisjonene rundt hva OMT legger i en offiser og en spesialist. Aksdal og Vatne (2018) oppfordrer til at andre forsker på hvordan organisasjonskulturen utvikler seg i fremtiden på grunn av OMT-ordningen.

Det er dog verdt å merke seg at begge disse tidligere masteroppgavene ble skrevet i 2018, som vil si at implementeringen av OMT nettopp hadde startet. Dette kan bety at dataene ikke nødvendigvis ville kommet frem til de samme svarene i dag. OMT vil være ferdig implementert ved utgangen av 2020.

1.3 Problemstilling

Hovedtemaet jeg har valgt å forholde meg til er «*Ordnung for militært tilsatte*», og mer utdypende hvordan denne store endringen vil være med å påvirke minerydderskvadronen til marinen. Problemstillingen er; «**Hvordan påvirker implementeringen av OMT besetningen om bord på minerydderskvadronen?**».

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å innsnevre fokuset mot følgende forskningsspørsmål:

1. Er det motstand mot endring i organisasjonen?
2. Hvordan påvirker OMT trivsel og motivasjonen til personellet om bord?
3. Har OMT en innvirkning på arbeidsmiljøet om bord?

Forskningsspørsmål 2 og 3 går noe over hverandre, men det er allikevel valgt å skille de fra hverandre. Forskningsspørsmål 2 handler om enkeltpersoners trivsel og motivasjon, mens forskningsspørsmål 3 ser på fellesskapet. Det teoretiske rammeverket rundt disse spørsmålene er allikevel det samme. Grunnen for at det er nettopp dette temaet det er valgt å forske på er fordi det er et veldig aktuelt tema for tiden i Forsvaret. Dette er et av Forsvarets største prosjekt noensinne, noe som har gjør utfordringene til mange. Da jeg selv arbeider på fartøy i minerydderskvadronen ved marinen har jeg god kjennskap til OMT og er selv med å oppleve endringer om bord som følge av dette. Norge er kjent for den norske arbeidsmodellen, og med OMT ser man tydelige trekk som gjør Forsvaret mer autoritært, der man har sterkere skille mellom hvem som har beslutningsmyndighet og autoritet, og hvem som ikke har det.

1.4 Argumentasjon rundt valgt problemstilling

Forskning på dette området vil være med å styrke marinen ved at spørsmål politikerne kanskje ikke har fokusert på kan bli fremhevet. Med problemstillingen ønsker jeg å knytte sentrale teorier rundt trivsel, motivasjon og endringsledelse opp mot hvordan de ansatte som er en del av OMT anser den nye ordningen. Jeg vil se på om teoriene stemmer, eller om svarene jeg kommer frem til sier imot teoriene. Forskingen kan være til nytte for å finne løsninger knyttet til masseoppsigelser i Forsvaret, samt skape nye synspunkt på hvordan OMT vil

påvirke den operative evnen til Marinen. Marinen er en vital del av Norges sikkerhet, noe som gjør det meget aktuelt å forske på dette temaet.

1.5 Omfanget av studiet

Teoretisk støtter studien seg til forskning innen feltene endring, trivsel og motivasjon. Disse teoretiske områdene dekker over forskningsspørsmålene som er tidligere presentert i innledningen. Videre er studiet basert på kvalitativ metode, der det er gjort intervju av flere ansatte i minerydderskvadronen. Det er valgt å dele intervjuene i to hovedkategorier; OR og OF.

1.6 Rapportens oppbygging

Rapporten er delt inn i 7 hoveddeler, inklusivt denne introduksjonsdelen. Del 2 er et kort kontekstkapittel som vil ta for seg Forsvaret som organisasjon, og gå litt mer i bunnen på hva OMT-ordningen gjør med personellet om bord.

Del 3 er et litteraturkapittel. Her vil teorigrunnet som selve masteroppgaven bygger på bli presentert. Det vil bli presentert ulike teorier i forhold til endring, motstand mot endring, trivsel og motivasjon.

Del 4 er metodekapittelet. Her vil det bli presentert hvilken metodisk tilnærming som er blitt benyttet for å drøfte problemstillingen, hvilke forskningsobjekt som er blitt benyttet, samt datainnsamlingsmetoder. Det vil også bli satt fokus på metodens styrker og svakheter, samt etiske problemstillinger.

Del 5 går igjennom de empiriske funnene som er blitt gjort. Selve resultatene fra intervjuene blir presentert i forhold til problemstillingens tre delspørsmål. Resultatene vil videre være fordelt på de ulike målgruppene fra intervjuene slik at ikke disse blandes sammen.

Del 6 innebefatter selve analysen av funnene. Her vil resultatene fra del 5 bli satt opp mot litteraturen for å se om det er likheter/ ulikheter med funnene og litteraturen. Videre vil det bli drøfting rundt årsaken til de ulike funnene.

Del 7 er et konklusjonskapittel. Her vil det prøves å konkludere med hva funnene har kommet frem til, samt konkludere med hvordan besetningene faktisk blir påvirket av OMT. I

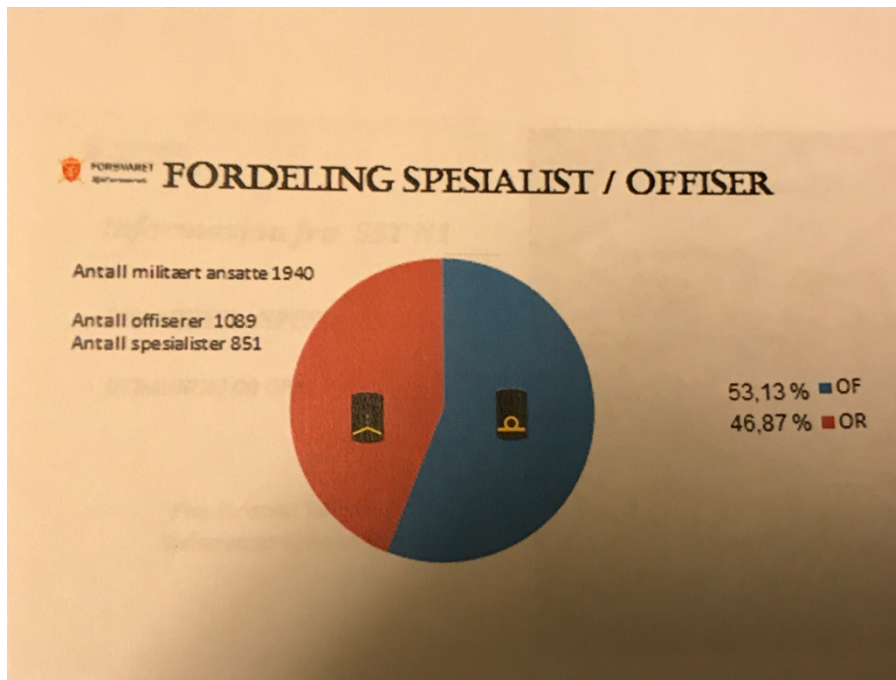
denne delen vil det også bli vist oppmerksomhet rundt generalisering av resultatene, hvilke mangler som er i oppgaven, samt anbefalinger for videre forskning på det aktuelle temaet.

2 Forsvaret som organisasjon

Forsvaret som organisasjon kan deles inn i fire store underorganisasjoner; Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret og Heimevernet. Disse fire underorganisasjonene har hvert sitt felt de er spesialisert innen, men det overordnede målet med hele Forsvaret er å «*skape sikkerhet for Norge og trygghet for befolkningen*» (Forsvaret av Norge, 21.12.17). Forsvarets motto er «*For alt vi har. Og alt vi er*». Hensikten med dette mottoet er å bekjempe likegyldighet mot Forsvaret, og tydeliggjøre hvilken rolle Forsvaret egentlig spiller i samfunnet (Forsvaret kampanje, 04.04.14). Ved at Forsvaret er medlem i NATO er det nødvendig med et moderne og sterkt forsvar. Dette gjør at andre nasjoner ikke våger å angripe eller komme med trusler mot Norge (Forsvaret av Norge, 21.12.17). Det sikkerhetspolitiske bildet har endret seg betydelig de siste tiårene, da avansert teknologi og hybrid krigføring har blitt sentrale brikker i den moderne krigføringen. Dette har gjort det nødvendig for Forsvaret å inneha spesialistkompetanse på avansert utstyr og materiell. OMT-ordningen har kommet som følge av dette.

2.1 Endringer på grunn av OMT

Fra tidligere har personell som har gjennomført befalsskolen gått i samme gradene som offiserer opp til graden løytnant. Skillet mellom offiserer og befal har dermed ikke vært veldig tydelig før gradene etter løytnant. Offiserer og befal med gradene fenrik og løytnant har hatt de samme arbeidsoppgavene og myndighet. Med den nye ordningen er det mange tidligere offiserer som har blitt/ vil bli konvertert til spesialistordningen. Med dette er stillingene blitt annerledes og myndigheten har også blitt redusert. Man har offiserer som har sittet i en stilling i flere år som plutselig ikke kan gjøre den samme jobben grunnet OMT. Lik ens vil nyansatte automatisk bli satt inn i OR-søylen, med mindre de har fullført krigsskole. OMT ble først gjeldende i Forsvaret 1. januar 2016, og planen er at ordningen skal være ferdig implementert innen utgangen av 2020 (Ordning for militært tilsatte, 2015). På sikt er tanken med OMT at man skal ha en 30/70-ordning i hele Forsvaret, der 30 prosent skal være OF, og 70 prosent OR. I 2018 var det til sammenligning omlag 53 prosent OF og 47 prosent OR (Foredrag OMT, 2018).



Figur 2.1: Fordeling spesialist/ offiser (Foredrag OMT, 2018)

Prosjektet hele Forsvaret står ovenfor er enda under utvikling. Frifagbevegelse.no skrev i november 2018 om at flere ansatte har sluttet i Forsvaret de siste årene (Frafall i Forsvaret, 27.11.18). Trenden har økt fra rundt 1300 ansatte årlig tidligere, til 1700 ansatte de siste årene. Hvorvidt dette er på grunn av OMT er det ikke enkelt å si, men det er grunn til å tro at de store endringene som har skjedd på marinens fartøy har vært med å øke dette tallet. Da prosjektet enda er under utvikling er det særdeles viktig at man får kartlagt hvordan OMT er med å påvirke besetningen om bord på marinens skip, siden ordningen, som Flaggmester Schei sa i en tale i desember 2018, «er kommet for å bli» (Foredrag OMT, 2018).

2.2 Avgrensning til minerydderskvadronen

Da Forsvaret er en meget stor organisasjon er det nødvendig med en avgrensning i dette studiet. Da jeg selv jobber i Marinens minerydderskvadron følte jeg det naturlig å fokusere på forholdene som oppstår innad i skvadronen. 1. Minerydderskvadron i Sjøforsvaret er en sjøgående avdeling, underlagt Marinen. Den består av 4 skip, derav 2 minejaktfartøy og 2 minesveipere. Skipene er meget like, og det er vanlig at personell i én besetningen gjesteseiler hos søsterskip, eller at hele besetningen seiler for en annen besetning i ulike situasjoner. Jeg jobber selv om bord i en stilling som spesialist, men jeg ønsker å forske på problemstillingen ut fra et «overordnet» synspunkt for å få mest korrekte data som gagnar besetningene i helhet

på best mulig måte. Jeg har derfor valgt å stille forskningsspørsmålene på en slik måte at både offiserer og spesialister blir aktuelle intervjuobjekter.

3 Teoretisk rammeverk

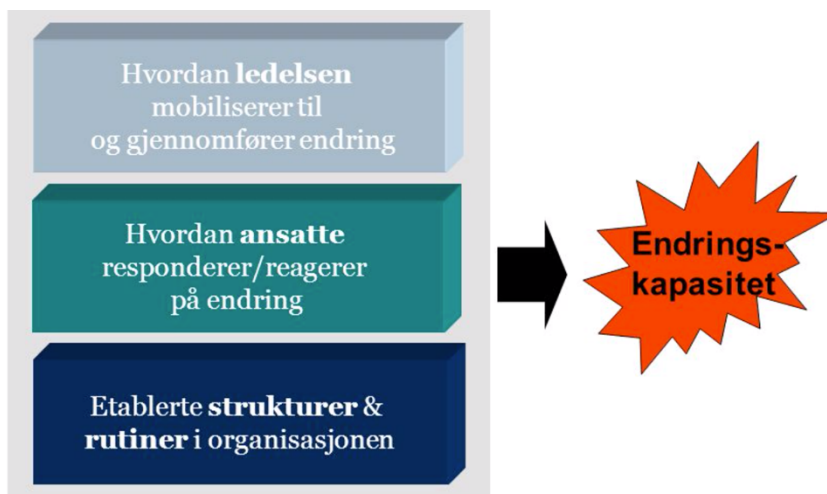
I denne delen av masteroppgaven er intensjonen å se på den faglige litteraturen som er grunnlaget for problemstillingen for oppgaven; «**Hvordan påvirker implementeringen av OMT besetningen om bord på minerydderskvadronen?**». Forskningsspørsmålene til denne problemstillingen er:

1. Er det motstand mot endring i organisasjonen?
2. Hvordan påvirker OMT trivsel og motivasjonen til personellet om bord?
3. Har OMT en innvirkning på arbeidsmiljøet om bord?

For å koble disse forskningsspørsmålene opp mot et teoretisk rammeverk vil det i denne delen bli presentert ulike teorier som kommer inn på de ulike spørsmålene. Det vil først bli presentert en del om organisatoriske endringer, endringsprogram og motstand mot endring. Videre vil begrepene trivsel og motivasjon bli forklart, før det blir presentert ulike teorier om hva som påvirker trivsel og motivasjon i arbeidslivet. Det teoretiske rammeverket har sammen med metodekapitlet vært grunnlaget for hvordan de kvalitative spørreskjemaene til informantene skulle bli presentert og utviklet.

3.1 Organisatoriske endringer

En endring i en organisasjon er ment for å løfte og drive virksomheten fremover (Erichsen et al., 2018). For å kunne gjennomføre en endring på en god måte er det nødvendig at behovet for endring er synliggjort gjennom for eksempel visjon, verdier, mål og strategiske planer. Hvor god en organisasjon er til å ta imot en endring kan bli sett i sammenheng med en bedrifts endringskapasitet, bestående av faktorene motivasjon og kompetanse (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). Dette kan bli kartlagt gjennom 3 punkter; 1) Hvordan ledelsen mobiliserer og gjennomfører en endring, 2) hvordan de ansatte reagerer på endringen, og 3) etablerte strukturer og rutiner i virksomheten (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). Figuren under er med på å beskrive dette;



Figur 3.1: Endringskapasitet av Meyer og Stensaker (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018 s. 303)

3.1.1 Rammeverk for endring

En planlagt endring i en virksomhet kan også bli styrt gjennom et rammeverk for endring (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). Man kan dele dette rammeverket inn i tre faser: 1) Diagnose av endringssituasjonen, 2) Ledertilnærming og roller ved endring, samt 3) Kotters åtte faser for organisatoriske endringer. Den første og den siste fasen av disse vil bli presentert nedenunder.

Diagnose av endringssituasjonen

Når man diagnostiserer en endring er det viktig å finne svar på følgende punkter;

1. Type endring
2. Betydning av kontekst
3. Organisasjonskulturen
4. Analyse av «slagmark»

Type endring handler om å finne størrelsen på endringen, og hva denne vil innebære (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). Det er også her viktig å ta med seg at endringsomfanget kan oppfattes forskjellig fra individnivå til gruppenivå. Betydningen av kontekst handler om hvilken situasjon virksomheten står ovenfor. Krise, tid og trusler kan være faktorer som har stor innflytelse på konteksten, og videre på hvor raskt en endring må inntreffe (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). Organisasjonskulturen omhandler endringsevne og vilje. En stor endring vil ofte kreve en endring i selve kulturen også, noe som for mange står sterkt. En

organisasjons kultur handler om historie, identitet, trygghet og fellesskap (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). En analyse av slagmarken vil innebære å se på både interne og eksterne forhold som påvirker en ønsket endring. Omgivelser og kulturen i virksomheten er eksempler på faktorer som kan ha sterk påvirkning på endringen (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018).

Sett i forhold til hovedspørsmålet til oppgaven kommer organisasjonskulturen tydelig frem som et interessant forskningsområde av punktene ovenfor. Da en organisasjons kultur har stor innvirkning på identitet og trygghet, vil dette være en vei å gå for å se på arbeidstakernes trivsel og motivasjon (Jacobsen, Thorsvik, 2013).

Kotters åtte faser for organisatoriske endringer

Skal en organisasjon gjennom en endring, vil det være en fordel å gå igjennom de ulike fasene fra man starter en endring, til denne er forankret i kulturen. John P. Kotter har utviklet et endringsprogram som kalles «*åtte faser for organisatoriske endringer*» (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). Dette programmet kan sammenlignes med Kurt Lewins modell fra 50-tallet; «*opptining, endring, ny tilfrysing*» (Jo Hatch, 2011), bare noe mer detaljert. Man deler endringsprogrammet inn i følgende åtte faser:

1. Skape en følelse av behov for endring
2. Etablere en gruppe som skal styre endringen
3. Skape tydelige mål og retning for endringen
4. Kommunisere på alle nivå
5. Skape handlingsrom og fjerne hindringer
6. Skape tidlig suksess – synliggjøre seier
7. Ikke erklære seieren for tidlig
8. Forankre i kulturen

Behovet for en endret ordning for militært tilsatte har alt blitt tydeliggjort gjennom Stortingets Prop 111. LS. Punktene uthevet i sort, «*tydelige mål og retning for endringen*» og «*kommunisere på alle nivå*» er meget aktuelle i sammenheng med implementeringen av OMT i minerydderskvadronen.

3.1.2 Motstand mot endring

«Du kan forandre mannens klær, men ikke mannen selv»

(Kinesisk ordtak om forandring)

Det er et kjent fenomen at det oppstår motstand mot forandringer samtidig som det oppstår endringer i en organisasjon (Jacobsen, 1998). For arbeidstakere som er vant til et spesielt system kan store forandringer være med å skape både usikkerhet og motstridende interesser. En planlagt endring vil i hovedsak innebære; en viss tolkning av fortiden, en oppfattelse av nåtiden, og en vurdering av fremtiden (Jacobsen, 1998). Da det fremtiden bringer alltid vil være uklart vil forståelsen ofte være knyttet opp mot usikkerhet og egne tolkninger (Hassard, 1993 & March, Olsen 1976 & Weick, Westley, 1996 omtalt i Jacobsen, 1998). Mennesker i en organisasjon vil med andre ord ha ulike oppfattelser av fremtiden, og videre hva som vil være gode eller dårlige løsninger for organisasjonen.

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem 10 ulike årsaker til at motstand mot endring vanligvis oppstår. Disse er som følger:

1. Frykt for det ukjente: Man går fra noe man kan, til noe ukjent. Usikkerhet rundt jobben og forventinger til jobben.
2. Brudd på psykologisk kontrakt: Uskrevne forventninger mellom ansatt og ledere i organisasjonen.
3. Tap av identitet: Meningsmønster opparbeidet over lang tid blir brutt. Jobben man har gjort kan oppleves meningsløs. Man mister egen identitet.
4. Symbolisk orden endres: Man mister f.eks kontorlassen sin, lugarplassering, får ny uniform eller nye distinksjoner.
5. Maktforhold endres: Reorganisering av et stabilt maktmønster. Muligheten for innflytelse kan bli redusert. Man kan miste rett til å delta i ulike beslutninger, eller måtte gi fra seg beslutningsmyndighet.
6. Krav om nyinvesteringer: Krav til å inneha ny kunnskap og kompetanse for å sitte i stillingen.
7. Dobbeltarbeid: Man gjør endringer samtidig som man må holde de «gamle» aktivitetene i gang.
8. Sosiale bånd brytes: Man kan miste kontakt med kolleger, tap av kontorfellesskap.

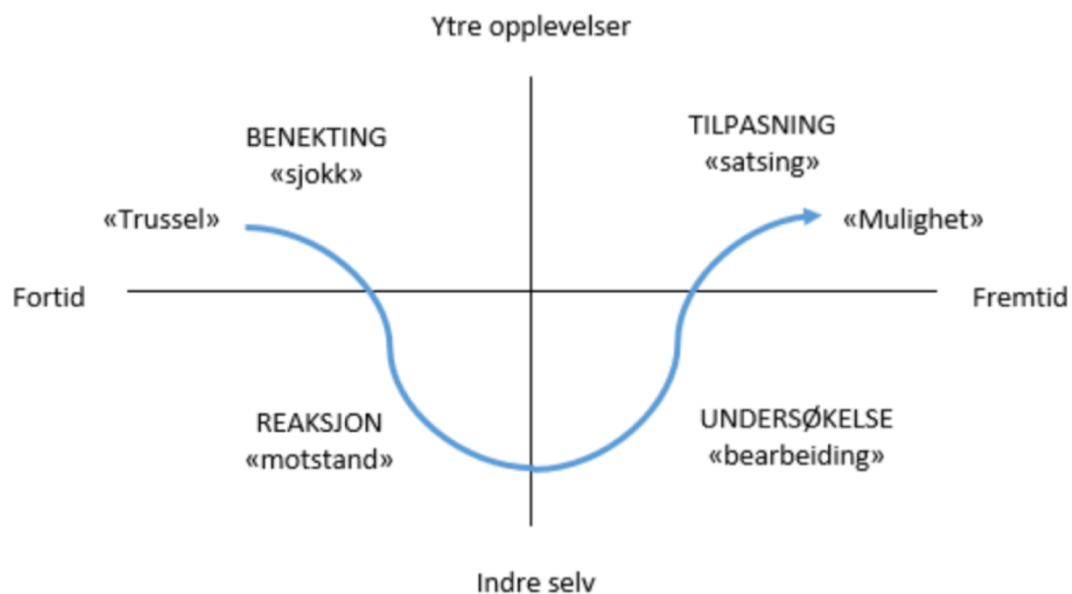
9. Utsikter til personlig tap: Stillinger blir borte, ansatte blir arbeidsledig.
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet: Eksterne mister innfallsvinkelen de hadde til organisasjonen.

(Jacobsen, Thorsvik, 2013)

3.1.3 Omstillingskurven

En kjent teori, kalt «omstillingskurven» (figur 3.2), viser hvordan en endring skjer i fire ulike faser (Grønhaug, Hellesøy, Kaufmann, 2011). Teorien beskriver hvordan mennesker reagerer på ikke-planlagte eller uønskede hendelser. De fire fasene i omstillingskurven er følgende:

1. Benektingsfasen
2. Reaksjonsfasen
3. Undersøkelsesfasen
4. Tilpasningsfasen



Figur 3.2: Omstillingskurven (Kaufmann, Kaufmann, 2009 s. 276)

I den første fasen, *benektingsfasen*, vil mennesket i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) få en emosjonell blokkering. Man vil med andre ord ikke tro det vil skje en endring.

Reaksjonsfasen som kommer etter innebærer en mental motstand mot endringer. I denne fasen sier Kaufmann og Kaufmann (2009) at sterke følelser som sinne, frustrasjon og tristhet oppleves. Videre i *undersøkelsesfasen* sier Kaufmann og Kaufmann (2009) at man bearbeider endringen som har skjedd, og skifter fokuset over til hvilke muligheter endringen vil ha med seg. Deretter kommer *tilpasningsfasen* som gir sinnet større rom for å tenke muligheter fremfor hindringer (Kaufmann, Kaufmann, 2009).

3.2 Trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø

Trivsel tolkes av Seligman (2011, i Adriaenssen, Johannessen og Johannessen, 2017) som hvordan man føler og opplever glede, entusiasme og engasjement. Trivsel handler også om at en viser eller prøver å vise den beste siden av seg selv (Linley mfl. 2011 i Adriaenssen, Johannessen og Johannessen, 2017). Seligman (2011 i Adriaenssen, Johannessen og Johannessen, 2017) mener en kan måle velvære gjennom trivsel i privatlivet og i arbeidslivet. Han mener videre at velvære er kjernen i positiv psykologi. Det å motivere de ansatte er et eksempel på dette (Adriaenssen, Johannessen og Johannessen, 2017). Trivselen til de ansatte henger med andre ord betraktelig sammen med motivasjon. Et godt arbeidsmiljø henger også sterkt sammen med trivsel.

Ordet motivasjon er en samlebetegnelse for alle faktorene som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i forhold til måloppnåelse (Kirkhaug, 2019). På latinsk kommer ordet motivasjon fra ordet «*movere*» som betyr «å sette i bevegelse» (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Motivasjon er med andre ord en drivkraft for å nå et mål. For å få en slik drivkraft i arbeidslivet er mennesker nødt til å oppnå en form for belønning (Henriksen, Skjevdal, 1995). En slik belønning kommer gjennom en ytre motivasjon, som gir en belønning i form av lønn, ros, respekt, eller en indre motivasjon, som vil si at det å utføre arbeidsoppgavene i seg selv er tilfredsstillende (Kirkhaug, 2019). Sistnevnte vil gi arbeideren en indre belønning i form av trygghet, sikkerhet og sosial tilhørighet (Henriksen, Skjevdal, 1995).

Mennesker vil være avhengig av en form for motivasjon for å ha lyst å gjøre jobben de skal gjøre. Det er mange faktorer som spiller inn på en arbeidstakers motivasjon, eksempler på dette kan være alder, arbeidssituasjon, fremtidsmuligheter og livssituasjon (Jacobsen,

Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at en organisasjon som klarer å motivere sine ansatte vil kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, i tillegg til å skape et langsiktig konkurransefortrinn.

3.2.1 Herzbergs to-faktor teori

Frederick Herzberg publiserte i 1959 en teori som omhandler hygiene faktorene og motivasjonsfaktorene (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Denne teorien sier at det er visse faktorer som må være til stede på en arbeidsplass for at trivselen og motivasjonen til de ansatte skal bli opprettholdt. Man deler teorien inn i hygieniske faktorer og motiverende faktorer. Denne teorien er kjent som Herzbergs to-faktor teori. Nedenunder er Herzbergs hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer summert opp;

Hygienefaktorene:

1. Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer
2. Lederens kompetanse samt måte å lede underordnede på
3. Mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede
4. Arbeidsforholdene rundt de oppgavene som skal løses
5. Status
6. Lønn
7. Sikkerhet i jobben
8. Forhold ved arbeidslivet som har innvirkning på fritiden og privatlivet

Motivasjonsfaktorene:

1. Arbeidsoppgavens karakter, at de er interessante, varierte og utfordrende
2. Ansvar for eget arbeid, samt kontroll over egen arbeidssituasjon
3. Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb
4. Anerkjennelse fra andre for godt utført arbeid
5. Vekst
6. Forfremmelse

I den grad hygiene faktorene ikke er til stede, mener Hertzberg at det vil oppstå mistrivsel (Henriksen, Skjevdal, 1995). Dette trenger ikke å bety at trivsel er til stede hvis

hygienefaktorene er der. Hygienefaktorene er dermed essensielle for at det skal være mulighet for å få trivsel på arbeidsplassen. Motivasjonsfaktorene derimot, gir trivsel i den grad de er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel hvis de ikke er der (Henriksen, Skjevdal, 1995).

3.2.2 Thorsruds psykologiske jobbkra

Einar Thorsrud og Fred Emery utarbeidet i 1970 et forskningsprosjekt som omhandlet en meget kjent teori om psykologiske jobbkra (Thorsrud, Emery, 1970). Denne teorien tar for seg seks psykologiske jobbkra, eller behov som en arbeidstaker trenger å få oppfylt for å trives i jobben sin (Thorsrud, Emery, 1970). Nedenunder er disse seks jobbkraene presentert;

1. Behov for variasjon
2. Behov for læring
3. Behov for innflytelse
4. Behov for anseelse
5. Behov for sammenheng
6. Behov for fremtid

Thorsrud og Emery (1970) mener at disse seks punktene er nødvendige dersom en arbeidstaker skal yte sitt beste på jobben. Hvis noen av punktene ikke er til stede vil arbeidstakeren trives mindre, og motivasjonen går på samme måte ned (Thorsrud, Emery, 1970).

3.3 Oppsummering

Endringer i organisasjoner er ment for å drive virksomheten fremover (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). Ved å benytte et endringsprogram, slik som for eksempel «*Kotters åtte faser for organisatoriske endringer*» (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018) vil man trolig lettere klare å implementere endringer i både strukturen og kulturen. På denne måten er de aller fleste godt informert om endringene, og alle vet hva som er retningen organisasjonen ønsker å gå mot. Motstand mot endring kommer av usikkerhet og motstridende interesser. Alle menneskene i en organisasjon som står ovenfor en endring vil ha ulike oppfattelser av fremtiden og hva denne vil bringe.

En endring vil trolig ha påvirkning på trivselen og motivasjonen til de ansatte. Trolig også rundt arbeidsmiljøet siden det da skjer større forandringer i hverdagen til de ansatte. Såfremt Herzbergs hygienefaktorer ikke er til stede vil det oppstå mistriivsel på arbeidsplassen (Henriksen, Skjevdal, 1995). Motivasjonsfaktorene gir trivsel i den grad de er til stede. For at en arbeidstaker skal trives i jobben sin er det nødvendig at Thorsruds seks behov er oppfylt. Hvis en eller flere av disse er fraværende vil man trives mindre, og motivasjonen går ned (Thorsrud, Emery, 1970).

Fra det teoretiske rammeverket kan man spekulere frem følgende hoved-hypoteser:

1. Motivasjonen og trivselen til spesialistene går ned som følge av OMT
2. Motivasjonen og trivselen til offiserene forblir uendret som følge av OMT
3. Det er motstand mot endringene OMT skaper om bord
4. En endring møter motstand hvis den ikke følger et omstillingsprogram
5. Arbeidsmiljøet om bord blir påvirket negativt av OMT

4 Metodekapittel

Dette kapitlet presenterer forskningsdesignet som har blitt benyttet for å innhente informasjon og data til oppgaven. Først vil det bli presentert en del om valgt forskningsstrategi og design (4.1), før punktene nedenunder vil bli presentert fortløpende:

- 4.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg
- 4.3 Behandling av data
- 4.4 Gjennomføringen av dataanalysen
- 4.5 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet
- 4.6 Refleksjon over egen rolle som forsker
- 4.7 Kritisk refleksjon over valgt design og metode
- 4.8 Etske problemstillinger

4.1 Forskningsstrategi og design

Når jeg så på problemstillingen jeg har valgt konkluderte jeg med at det ville være naturlig med et casestudie basert på et enkelt-case-design (Yin, 2003). Jeg valgte dermed å fremlegge empiriske spørsmål basert på kvalitativ metode (Holme, Solvang, 1996). For at oppgaven skulle få høy validitet og reliabilitet ville det videre være naturlig at det ble benyttet flere analyse-enheter (Johannessen et.al, 2004). Casestudiet er fokusert opp mot implementeringen av OMT i marinen, og videre rettet mot marinens minerydderskvadron. Analyse-enhetene er under samme arbeidssted, men med ulike tilnærminger til OMT. Dette vil i praksis bety at jeg har benyttet både OR (spesialister) og OF (offiserer) som analyse-enheter om bord.

4.1.1 «Kritisk case»

Dette casestudiet har blitt drøftet som en «kritisk case» (Flyvbjerg, 2006). Det vil si at problemstillingen er definert på en måte som fokuserer på to faktorer; mest sannsynlig eller minst sannsynlig. I praksis vil dette bety at man med casestudiet enten vil gi en veldig tydelig sammenheng eller en veldig lite tydelig sammenheng mellom implementeringen av OMT og aktiviteten om bord på marinens fartøy. Svarene dette enkelt-case-studiet finner vil bidra til å generalisere hvordan ansatte oppfatter problemstillingen i praksis, og hvordan dette videre går ut over aktiviteten om bord. Selv med alle begrensningene kan svarene i casestudiet være med

å gi en forståelse for en større gruppe med ansatte (Flyvbjerg, 2006), noe som gjør problemstillingen interessant å forske på. I forhold til denne casen kan man dermed anta at man ville fått de samme svarene hvis man hadde holdt intervjuene på andre skip i marinen, kystvakten eller kanskje til og med i de andre forsvarsgrenene der de samme utfordringene med OMT oppstår i praksis. Dette enkelt-case-studiet kan videre være med å aktualisere problemstillingen som har oppstått i Forsvaret, og være med å oppmuntre til forskning på temaet fremover (Flyvbjerg, 2006).

4.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

I dette case-studiet er det valgt å benytte kvalitativ metode for at informasjonen som blir innhentet skal være mest mulig informativ og presis (Krumsvik, 2013). På denne måten har oppgaven fått utdypende svar fra informantene, til sammenligning med kvantitativ metode. Med dette vil det også bli gode beskrivelser av hvordan menneskene forstår og opplever situasjonen, noe som Jacobsen (2011) definerer som kvalitativ metode. Dataen som står til grunnlag for casen har blitt innhentet ved hjelp av kvalitative intervju, i tillegg til skjulte observasjoner som har blitt gjort i fartøytjeneste som deltagende observatør (Johannessen et.al, 2004). Det ble valgt å benytte skjulte observasjoner i tillegg til intervjuene slik at flere synspunkter kan være med som grunnlag til den innsamlede informasjonen (Johannessen et.al, 2004). Det har også blitt benyttet offentlige dokumenter som sekundær informasjon. Disse dokumentene har blitt tatt med for å belyse Forsvarets intensjon med OMT, og de har fungert som et godt hjelpemiddel for å sammenligne dataen fra intervjuobjektene med det som egentlig er Forsvarets intensjon.

Det ble valgt å intervju både OR og OF, slik at man med dette ville få ulike synspunkter på valgt problemstilling. Det ble valgt å intervju ulike personer med ulike stillinger om bord, slik at det med dette ble skapt et bedre helhetsbilde av problemstillingen, fremfor å kun intervju personell som satt i samme stilling på ulike fartøy. På denne måten ble det et mer helhetlig bilde av hvordan marinens skip blir berørt av problemstillingen. Informantene har blitt plukket ut henholdsvis fra følgende avdelinger i minerydderskvadronen: dekk, maskinteknisk, operativ og stab. Teori om metode nevner en regel som sier at det bør gjøres intervju av intervjuobjekter helt til man ikke lengre får ny informasjon (Kvale, Brinkmann, 2009). Det ble derfor valgt å først begynne med 8 intervju,

for så å vurdere om det var behov for flere intervju. Hvis det ble nødvendig med flere intervju, var tanken å fortsette arbeidet med en ny runde intervjuer, helt til det ikke lengre fremkom ny informasjon. Intervjuene ble delt inn i to ulike målgrupper, fordelt på spesialister og offiserer. Dette begrunnes med at spesialister og offiserer har ulike tilnærminger til problemstillingen, og det ble dermed nødvendig å heller sammenligne disse fremfor å sette alle i samme målgruppe. Med dette ble det også nødvendig å skille intervjuguidene som skulle bli brukt til de ulike målgruppene, siden noen spørsmål ble mer relevant kun for den spesifikke målgruppe. Det ble tilstrebet å intervju like mange offiserer og spesialister i hver av avdelingene slik at intervjuene ble mest mulig jevnt fordelt. Videre ble det valgt å benytte pre-strukturering ved å lage en intervjuguide i forkant av intervjuene. På denne måten ble fokuset rettet mot rammene som allerede var lagt i problemstillingen (Jacobsen, 2011). Med dette ble intervjuene gjort mer ryddig samt enklere å sammenligne med hverandre i ettertid. Det ble også dermed enklere for meg å holde meg til de spørsmålene som allerede var lagt inn i intervjuguiden, istedenfor at intervjuene ble preget av at man får svar som går ut over det som er intensjonen til caset. Nedenunder følger en tabell med alle intervjuobjektene:

Tabell 4.1: Intervjuobjekter for masteroppgaven

Intervjuobjekter:	OR/ OF
Operasjonsoffiser	OF
Operasjonsbefal	OR
Maskinmester	OF
Skipssersjant	OR
Sjefsmester	OR
Maskinist	OR
Operasjonsbefal	OF
Maskinist	OF

Intervjuene ble gjennomført om bord på de ulike fartøyene til minerydderskvadronen i perioden 24.01.20 – 19.03.20. De skjulte observasjonene har blitt gjort om bord på flere av

skipene i perioden 20.01.20 – 21.03.20. Observasjonene har blitt notert ned både til kai og under seilas. Casens problemstilling er et tema som ofte kommer opp under uformelle settinger, så observasjonene har kommet uplanlagt og under forskjellige sammenkomster.

Tabell 4.2: Tidsramme for observasjoner og intervju

Tidsramme (dato):	Hendelse:
20.01.20 - 21.03.20	Skjulte observasjoner, til kai og under seilas
24.01.20 – 19.03.20	Intervju av personell om bord

4.3 Behandling av data

Den overordnede hensikten med behandlingen av data fra intervjuene er å «*identifisere mønstre ut fra studiets forskningsspørsmål*» (Johannessen et.al, 2004). Analysearbeidet omhandlet det å gå igjennom det som har blitt notert fra intervjuene, nedskrevne observasjoner og relevante funn i dokumenter. Data fra intervjuene har blitt delt inn i ulike kategorier, basert på om det er offiserer eller spesialister som har vært intervjuobjekt, siden dette er to ulike målgrupper. Funnene har videre blitt kategorisert opp mot forskningsspørsmålene til problemstillingen. På denne måten har det vært lettere å komme med begrunnelser og konklusjoner på de ulike forskningsspørsmålene senere i prosessen. Det kunne vært mulig at funnene ville skapt flere spørsmål som måtte blitt belyst for å få forskningen så korrekt som mulig (Jacobsen, 2011). Hvis dette hadde vært tilfelle ville jeg ha gjennomført en ny runde med intervju.

De nedskrevne observasjonene har blitt notert og kategorisert underveis i prosessen, slik at de ikke har gått til spille. Med dette har jeg trolig fått flere utsagt og synspunkter fra personell i mer uformelle settinger som kan være med å veie for eller mot det som blir fortalt i intervjuene. Observasjonene kunne også på lik linje med intervjuene skapt nye spørsmål som måttet blitt besvart for å få forskningen så god som mulig (Jacobsen, 2011). Igjen kunne dette ført til at jeg måtte vurdert om jeg skulle lagt til/ endre på intervjuguiden, eller å gjennomføre flere intervjuer enn planlagt.

Videre er det blitt benyttet diktafon under intervjuene. Diktafon er et godt verktøy for å kunne gå tilbake i intervjuene hvis dette skulle være nødvendig i ettertid. Dagsform og arbeidsbelastning er eksempler på faktorer som kan gjøre selve skriveprosessen under

intervjuene svekket, så det vil med stor sannsynlighet vekke positivt å ha alle intervjuene på opptak slik at de kan lyttes på ved en senere anledning (Jacobsen, 2011).

4.4 Gjennomføringen av dataanalysen

For at intervjuguidene for spesialister og offiserer skulle bli mest optimal har det vært nødvendig å sammenligne forskningsspørsmålene opp mot det teoretiske grunnlaget til casen. Hensikten med dette har vært å skape intervjuguider som stiller konkrete og relevante spørsmål som har gjort det enkelt i ettertid å finne svar med en kontekst som kan knyttes opp mot metoden og teorien. På denne måten har det blitt en «rød tråd» mellom metode og teori brukt i casen.

4.4.1 Spørsmål i intervjuguidene

Intervjuguiden til spesialistene har bestått av totalt 16 spørsmål (vedlegg A). Spørsmålene har blitt vinklet mot forskningsspørsmålene til problemstillingen, og har fokusert på hvordan spesialist-objektene opplever OMT. Det har blitt stilt spørsmål om hvordan OMT er med å påvirke motivasjonen, hvordan karrierestigen er lagt opp, begrensninger som oppstår i stillingene som følge av OMT, hvordan besetningen tar imot OMT og om det er endringer i arbeidsmiljøet som følge av OMT.

Intervjuguiden til offiserene har bestått av totalt 11 spørsmål (vedlegg B). Spørsmålene har blitt vinklet opp mot hvordan offiserene oppfatter OMT og hvilke forandringer de opplever som følge av dette. Videre har det blitt stilt spørsmål om hvordan offiserene opplever motivasjonen og trivselen til spesialistene, for å få et syn på dette utad, samt om OMT har vært med å skape nye utfordringer om bord.

4.4.2 Kodebok

For å analysere dataene fra de ulike intervjuene har det blitt benyttet en kodebok (tabell 4.3). Hensikten med kodeboken har vært å danne arbeidsspørsmål for å lettere skape linker mellom forskningsspørsmålene, samt å koble disse mot de ulike forskningsmetodene som har blitt

benyttet. På denne måten har det blitt enklere å danne mønster som kan drøfte teorien opp mot selve praksisen.

Tabell 4.3: Kodebok for å analysere dataene fra intervjuene

Underspørsmål:	Arbeidsspørsmål:	Forskningsmetode:	Kilde for informasjon:
Er det motstand mot endring i organisasjonen?	Hvordan blir OMT tatt imot om bord? Blir OMT praktisert slik det er tiltenkt av Regjeringen?	Litteratur om endring, motstand mot endring, dokumentasjon, intervju, deltagende observasjoner	Jacobsen (1998), Erichsen, Solberg, Stiklestad (2018), relevante dokumenter, intervjuobjekter
Hvordan påvirker OMT trivsel og motivasjonen til personellet om bord?	Hvilke faktorer påvirker trivsel og motivasjon? Hvordan er mulighetene for videre faglig utvikling? Hvordan er karrierestigen for spesialister? Hvilke begrensninger vil OMT gi i de tidligere stillingene?	Litteratur om trivsel og motivasjon, intervju, deltagende observasjoner	Herzberg (Jacobsen, Thorsvik 2013), Henriksen, Skjevdal (1995), Thorsrud, Emery (1970), relevante dokumenter, intervjuobjekter
Har OMT en innvirkning på arbeidsmiljøet om bord?	Er arbeidsmiljøet blitt påvirket av OMT? Hvordan er kommunikasjonen	Intervju, deltagende observasjoner	Intervjuobjekter

	om bord?		
--	----------	--	--

4.5 Validitet og reliabilitet

I forhold til relabiliteten er det en utfordring at man i rollen som forsker stiller spørsmål til intervjuobjektene kompetanse og forståelse for problemstillingen. Hvor godt intervjuobjektene kjenner OMT vil kunne ha en innvirkning på de svarene de kommer med, både i positiv og negativ grad. Det er heller ikke sikkert alle har drøftet og analysert OMT like godt, eller at de kanskje har andre bakenforliggende tanker om sin jobb i Forsvaret som gjør at de ikke føler seg påvirket av OMT i like stor grad som andre. Dette er noe jeg selv har vært nødt til å ta med i betraktning under analysearbeidet siden bevisstgjøring på dette er med å gjøre oppgaven sterkere. Videre er jeg selv påvirket av forskningstemaet, og har egne tanker og forståelse for emnet. Dette kunne ha blitt en utfordring både under intervjuene og under selve analysen av dataen. Det har derfor vært viktig at dette ikke påvirker det jeg skriver i oppgaven, siden dette kunne vært med å svekke intervjuobjektene svar. Da jeg hele tiden har vært bevisst på at dette kunne ha gitt innvirkning på oppgaven har det vært viktig i min rolle som forsker å legge egne oppfatninger til side under innsamlingen av data og under selve analysearbeidet. En annen utfordring med intervju er hvorvidt informantene svarer helt ærlig på spørsmålene, da spesielt med tanke på at jeg selv arbeider tett med flere av dem, og det trolig kan oppfattes som ubehagelig å fortelle meg deres konkrete synspunkt på arbeidet, ledelsen og arbeidsmiljøet. Jeg har dog ingen grunn til å tro at informantene som har blitt intervjuet har holdt tilbake informasjon eller vridd på sannheten, da dette er et tema de fleste snakker veldig åpent om, ihvertfall i uformelle settinger. En annen faktor som kan gi innvirkninger på undersøkelsen er at informantene jobber på ulike fartøy, og med dette har de nok noe ulik tilnærming til OMT. Det kan være ulik praktisering av OMT fra båt til båt, siden ledelsen ofte velger å lage sine «egne regler» når det kommer til mindre avgjørelser om bord. Dette kan være med å gjøre undersøkelsen mindre generaliserbar.

4.5.1 Validitet av dokumenter

Dokumentene jeg har benyttet som sekundær informasjon har vært gode på punktene validitet og relabilitet siden dette er offentlige dokumenter som kommer fra marinen og de som

arbeider med selve implementeringen av OMT. Allikevel har dokumentene være med å finne trekk der tolkningen av dokumentene er noe ulik på de forskjellige fartøyene. Dette kan igjen være på grunn av at ledelsen ofte gjør mindre justeringer om bord for å holde på strukturen fremfor å følge alle punktene til punkt og prikke.

4.5.2 Antall analyse-enheter

Casestudiet har begrensninger i forhold til hvor mange analyse-enheter som har bli benyttet, og at disse kommer fra ulike besetninger med sine ulike kulturer og trolig påfølgende subkulturer (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Med dette vil ikke forskningen nødvendigvis være lik hvordan alle skipene i marinen oppfatter implementeringen av OMT. Det har blitt intervjuet arbeidstakere fra både ulike fartøy, og i ulike avdelingsdetaljer i minerydderskvadronen, noe som kan ha både god og dårlig innvirkning på forskningen. God innvirkning fordi man på denne måten dekker over et større område, men igjen dårlig innvirkning fordi svarene som sagt kan variere i forhold til ulike kulturer og grad av hierarki om bord (Vandeskog, 2016). Det er videre besluttet at alle informantene skal holdes anonyme. Dette er for det første for å holde navn skjulte mtp at personellet arbeider i Forsvaret, noe som kan være med å svekke rikets sikkerhet. Videre er dette fordi at informantene skal kunne svare så åpent og ærlig som mulig.

4.6 Egen rolle som forsker

I forhold til min rolle som forsker har jeg vurdert det at jeg selv er ansatt som spesialist i stilling som navigatør/ operasjonsbefal i Forsvaret, og om dette vil ha noen betydning for de jeg skal benytte som informanter. Da jeg selv er berørt av OMT-ordningen har jeg valgt å ikke ta opp saker omhandlende OMT til daglig, slik at min rolle som forsker ikke skal bli påvirket av rollen jeg til vanlig besitter om bord. På denne måten vil jeg trolig unngå å være med å påvirke de svarene jeg vil få i min forskning når jeg skal gjennomføre intervjuene. Det har videre vært nødvendig med en refleksiv holdning hos meg selv som forsker for å få best analytisk tolkning av de empiriske dataene (Forskerrollen, 15.01.10). Med dette legger jeg i at jeg er nødt til å se på alle intervjuene og svarene jeg får uavhengig av mine personlige interesser og meninger i forskningen. Ved å gå inn i intervjuene med denne holdningen har jeg vært mer bevisst på å kritisk vurdere utfordringene som kommer i rollen som forsker, både

etisk og vitenskapelig.

Videre har det vært naturlig at jeg som forsker selv er godt innforstått med det temaet jeg har valgt å forske på. For å få et best mulig utgangspunkt har jeg deltatt på alle samlingene marinen har holdt som har omhandlet OMT. Jeg har også forevist interesse for personell som arbeider med OMT til daglig og fortalt at dette er et tema jeg ønsker å forske på fremover som masteroppgave. Dette har blitt tatt godt imot, og jeg har av disse nøkkelpersonene mottatt en rekke power-points og andre nyttige midler som har hjulpet meg med skrivingen av oppgaven.

4.7 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Da jeg først begynte å bestemme meg for tema til casen vurderte jeg lenge om jeg skulle velge en kvantitativ eller en kvalitativ metode. Jeg ønsket å benytte meg en av en kvantitativ metode for å kunne få så mange som mulig inn i forskningen, og studere de store sammenhengene. Jeg besluttet allikevel heller å gå mer i dybden, og forske på tekst og mer utdypende informasjon fra de ulike informantene. Fordelene med dette metodevalget er fleksibilitet og åpenhet (Johannessen et.al, 2004). Med dette kan jeg trekke beslutninger om hva som er typisk for en større gruppe. Da jeg i tillegg til intervjuguiden har benyttet diktafon har dette også være med å gjøre kvaliteten på metoden bedre. Det som kunne vært med å svekke forskningen min er antallet analyseenheter. Dette kunne jeg allikevel gjort noe med hvis jeg hadde funnet det nødvendig med flere intervju. Det samme gjelder hvis jeg hadde funnet ut at jeg burde gjøre endringer i intervjuguidene. Ved å bruke et kritisk-case-design har jeg trolig fått svar som gir enten en tydelig sammenheng eller lite tydelig sammenheng mellom problemstillingen og temaet, og dette er noe jeg kan bruke til generalisering av en større gruppe.

4.8 Etske problemstillinger

Når man gjør forskning på mennesker er det en del etiske prinsipper man må ta hensyn til. Etske dilemmaer er til stede i nesten all type forskning (Fangen, 2010). Johannessen et.al (2004) påpeker «*retten til selvbestemmelse og autonomi*» som et viktig punkt under etiske retningslinjer. Det han legger i dette er at man skal alltid spørre intervjuobjektene som er tiltenkt å benyttes til et forskningsstudie om de faktisk ønsker å delta. Det skal være frivillig å

delta, og hvis informanten velger å trekke seg skal dette være helt greit uten noen følger. Johannessen påpeker også at man som forsker alltid må ha respekt for privatlivet til informantene, samt unngå å gjøre noen skade. Med dette menes kort og godt at man skal unngå mest mulig belastning på informantene. Når jeg gjennomførte intervjuene har jeg delt ut et skjema der de etiske punktene som omhandler samtykke og frivillighet har blitt belyst (vedlegg C). Jeg har på dette skjemaet skrevet kort om oppgaven, og at informantene når som helst kan trekke seg uten noen følger. Under min case har jeg holdt navnene til alle involverte informanter anonyme, og det er kun stillingene på informantene som blir presentert i selve oppgaven. Oppgaven har blitt sendt inn og godkjent hos NSD. På denne måten vil ikke intervjuene få en «*etisk uforsvarlig konsekvens*» (Johannessen et.al, 2004). Da alle observasjonene jeg har gjort har vært skjulte har jeg ikke behøvd å be om samtykke for å notere meg hva personer sier (Johannessen et.al, 2004). Disse notisene har dog heller ikke blitt presisert med hverken navn eller stilling til hvem som har sagt hva.

5 Empiriske funn

Dette kapitlet i masteroppgaven har som hensikt å belyse de resultatene som har kommet frem fra intervjuene. Videre har dette kapitlet til hensikt å peke på hvilke trender som har fremkommet i intervjuene. Kapitlet er delt inn i 3 underkapitler (tabell 5.1), der hver del tar for seg hvert sitt forskningsspørsmål. Hvert underkapittel er videre delt inn i forhold til hvilken målgruppe som har svart på forskningsspørsmålet, samt avsluttes hvert underkapittel med en oppsummering.

Tabell 5.1: Oppdeling av kapittel 5 Empiriske funn

Resultater motstand mot endring (del 5.1)

- Spesialistene
- Offiserene
- Skjulte observasjoner
- Oppsummering

Resultater trivsel og motivasjon (del 5.2)

- Spesialistene
- Offiserene
- Skjulte observasjoner
- Oppsummering

Resultater arbeidsmiljø (del 5.3)

- Spesialistene
 - Offiserene
 - Skjulte observasjoner
 - Oppsummering
-

5.1 Resultater motstand mot endring

Det første forskningsspørsmål til problemstillinger var om det er motstand mot endring i organisasjonen. For å finne svar på dette ble det under intervjuene stilt spørsmål som omhandlet endringer som følge av OMT, hvordan disse endringene har blitt tatt imot, samt om endringene faktisk blir praktisert eller ikke.

5.1.1 Spesialistene

Det som går igjen hos informantene er at når OMT først ble introdusert så var det mye som var usikkert. Flere viktige detaljer, slik som rettigheter, goder, bonuser og gradsordning var ikke tilstede. Til og med selve distinksjonene for OR-korpset var enda ikke klare når OMT ble introdusert. Med all denne usikkerheten har det også kommet en del motstand. Det blir påpekt av noen informanter at OMT ikke har vært ønskelig om bord. I hovedsak er dette blitt begrunnet med at den «gamle» ordningen har fungert godt, og informantene ser dermed ikke hensikten med å gjøre alle disse sterke endringene.

«Hele prosjektet kom veldig «uferdig». De hadde ikke engang distinksjoner og beretninger klar for OR-søylen når dette kom i live» - Skipssersjant

«De fleste i 1.MR har konvertert. Folk har innsett at OMT er kommet for å bli. Men det er fortsatt en lang vei å gå før OMT blir praktisert i forhold til intensjonen» - Sjefsmester

Det blir også påpekt av intervjuobjektene at OMT ikke blir praktisert riktig om bord. Det blir nevnt at systemet blir undergravet, fremdeles sitter OR i OF-stillinger og omvendt. Senest i år har det blitt satt personell i motsatte stillinger enn hva distinksjonene skulle ha tilsagt. Det blir også nevnt at praksisen på OR-OF enda ikke er helt lik i hele skvadronen. Ledelsen på ett fartøy kan ha bestemt å følge OMT til nesten punkt og prikke, mens ledelsen på et annet velger å holde ting litt mer som det alltid har vært.

5.1.2 Offiserene

Offiserene er alle veldig tydelig på at det har oppstått mye motstand mot OMT. Flere sier at dette er naturlig, siden OMT er nytt og har med seg både fordeler og ulemper. Mange av

offiserene er skeptisk til hvordan ting blir når ordningen er ordentlig implementert i organisasjonen. Noen av informantene mener den største delen av motstanden som har oppstått rundt OMT er på grunn av en dårlig gjennomført plan rundt hele prosjektet.

«OMT er et snubleprosjekt. Det er motstand mot et dårlig gjennomført prosjekt, ikke motstand selve endringene» - Maskinmester

«Prosjektet har vært dårlig planlagt helt siden det ble påtenkt» - Operasjonsbefal

Også hos offiserene blir det påpekt at mineskvadronen enda ikke praktiserer OMT fullt ut. Det blir henvist til ulike personer om bord som sitter i OF-stillinger selv om de er OR, og vice versa.

«Er også mange OR som enda sitter som OF fordi de har blitt kompetansevurdert, men det er vel kanskje sånn man må gjøre det. Er jo ikke bare å endre stillinger og personell på dagen» - Maskinist

5.1.3 Skjulte observasjoner

Etter seminar med mineskvadronen ble det presentert et nytt hierarki-system om bord, som tar for seg hele OMT. Dette er blitt forevist hele skvadronen og er under arbeid for å bli ordentlig implementert. Den nye oppbyggingen tyder på at den treffer veldig på 30/70-ordningen som Forsvaret har som intensjon med OMT. Mange av informantene påpekte nettopp at OR sitter som OF og vice versa. Alle stillingene jeg har sett på der OR sitter som OF er det lagt karriereplaner for vedkommende for å etterhvert kunne bli konvertert over i OF-søylen gjennom et kvalifiseringskurs.

5.1.4 Oppsummering motstand mot endring

Det som går igjen i forhold til dette forskningsspørsmålet er at alle informantene, både offiserene og spesialistene, føler at OMT-implementeringen kom plutselig og med veldig mange viktige faktorer som enda ikke var (og enda ikke er) løst. Det er normalt at det oppstår motstand mot endringer i en organisasjon, og det har det også gjort i dette tilfelle. Hvorvidt den største delen av motstanden kommer av at det som regel blir motstand mot endringer eller

om det er på grunn av de utallige manglene som hele endringen dro med seg er vanskelig å definere.

5.2 Resultater trivsel og motivasjon

Andre forskningsspørsmål til problemstillinger var hvordan OMT påvirker trivsel og motivasjonen til personellet om bord. For å gå nærmere inn på dette ble det under intervjuene stilt en del spørsmål om trivsel og motivasjon som var ment for å linkes opp mot forskningsspørsmålet.

5.2.1 Spesialistene

Intervjuobjektene ble spurt om hvilke muligheter som finnes for faglig utvikling for spesialistene. Videre ble det spurt om hvordan karrierestigen for spesialister er lagt opp, og om de følte at OMT hadde en innvirkning på motivasjonen og trivselen deres. De ble også spurt om det var en opplevd usikkerhet på grunn av OMT. For å dekke over de tidligere offiserene som er blitt tvangskonvertert ble det også spurt om de hadde konvertert til OR-søylen, og eventuelt hvilke begrensninger det nå har gitt dem.

«En meget stor usikkerhet. Ingen karriereløp i min stilling, med mindre man får tilbud om å konvertere over til OF-søylen» - Operasjonsbefal

«Føler hele ordningen har vært rotete. Er enda en del mangler, spesielt i konstabelstillingene» - Skipssersjant

Det som går igjen hos informantene er at det er opplevd en meget sterk usikkerhet med hele OMT-systemet. Informantene viser til flere eksempler på at ordningen ikke var helt på plass da den først kom, noe som har skapt mye usikkerhet, frustrasjon og misnøye. En annen observasjon som går igjen er at det er stor usikkerhet rundt videre faglig utvikling og karrierevei. Mange av OR-stillingene har i dag ingen tydelig karrierevei, men det blir påpekt av flere at dette er noe som kanskje vil komme etterhvert. Problemet med dette er at det skaper mistriivsel siden man ikke vet noe.

«Motivasjonen blir påvirket fordi man mister arbeidsmoral og respekt for hele systemet siden det er lagt opp så dårlig. Jobben jeg gjør er allikevel den samme som for en OF, så man har allikevel de samme utfordringene å strebe etter. Kan bli interessant og se hvor motivasjonen er om et par år» - Operasjonsbefal

Motivasjonen til spesialistobjektene er veldig blandet. Det blir påpekt av flere at de i bunn og grunn er veldig motiverte i jobben sin. Dette blir argumentert for på grunn av det sterke klareringsregimet som er om bord, som vil si at man klareres til ulike stillinger uavhengig av grad/ søyle. Motivasjonen blir også av noen definert som usikker, siden man ikke enda vet hva som blir «tilbudet» mtp stilling og karriere fremover. Det er mange ideer som er kommet på bordet, men det er enda mye som ikke er helt bestemt enda. Trivselen ser ut til å være til stede hos informantene. Flere av informantene påpeker at de både trives og føler en god tilhørighet til jobben sin.

5.2.2 Offiserene

Intervjuobjektene ble spurt spørsmål om det har blitt mer for offiserene å gjøre som følge av OMT. Videre ble de spurt om OMT har skapt nye utfordringer om bord, samt om de ser forandringer i trivselen og motivasjonen til spesialistene. De fikk også spørsmål om deres egen trivsel og motivasjon, samt hvilke forandringer som synes om bord på grunn av OMT.

«Treg implementering, har gått meget sakte fra OMT først ble annonsert i 2016. Vage stillingsbeskrivelser, enda ikke kommet helt i orden. Mye usikkerhet rundt rettigheter i forhold til OMT samt karriereløpet for OR. Generelt mangel på en plan, alt i alt burde det vært bedre planlagt» - Operasjonsoffiser

«Endrede stillingsbeskrivelser, de lages underveis. OMT står litt i strid med den norske arbeidslivmodellen, man får plutselig et større skille enn hva som er normalt i norske bedrifter» - Maskinmester

Informantene er alle tydelig på at implementeringen har gått veldig sakte, og at det er mye som enda er uavklart. Usikkerhet rundt rettigheter, karrierevei og faglig påfyll blir påpekt av

flere av intervjuobjektene som eksempler på mangler, og videre på hva de mener gjør at flere spesialister har valgt å si opp. Det blir også påpekt at OMT skaper et unødig klaseskille, noe som kan skape mistrivsel. Offiserenes trivsel og motivasjon ser ikke ut til å være berørt av OMT, da den nye ordningen ikke påvirker hverdagen deres på samme måte som for spesialistene. Det blir dog påpekt at i noen stillinger har arbeidsbelastningen økt noe på grunn av krav til OF for å gjøre ulike typer jobber, som OR ikke lengre har lov til å gjøre. Andre informanter sier her litt motsatt, at det på mange måter har blitt mindre å gjøre, iallfall med tanke på praktisk utførelse av arbeid, men heller at det kanskje har blitt noe mer administrativt arbeid. På grunn av dette er det i noen tilfeller blitt mindre nødvendig med opplæring, siden noen OR-stillinger ikke lengre trenger å lære seg ulike administrative rutiner.

Informantene mener trivselen og motivasjonen til spesialistene kan gå litt begge veier som følge av OMT. Av positive bemerkninger blir det påpekt at «bedre» kontrakter vil øke motivasjonen hos OR, samt at OR2 - OR4 (vervede stillinger, ikke befal) nå har samme rettigheter som avdelingsbefal (OR5 – OR6). Negative bemerkninger sier informantene at kommer fra fraværende karriereplaner og usikkerheten som er nevnt over. Det blir også nevnt at karriereplanene er under stor utvikling, og at så fort disse er på plass vil trolig motivasjonen bli økende.

5.2.3 Skjulte observasjoner

Under flere uformelle settinger har det blitt observert mye misnøye i besetningene når OMT har blitt diskutert. Det går igjen mye av det samme som i intervjuene, at veldig lite er på plass, og at mange viktige punkter i den nye modellen enda ikke eksisterer. Flere spesialister har gitt inntrykk av at de vurderer å slutte, nettopp på grunn av dette. Det siste året har det vært spesielt mange tidligere offiserer som har blitt tvangskonvertert som har funnet seg jobber sivilt. Hvorvidt dette er på grunn av OMT er vanskelig å si, men det kan ha en sammenheng.

5.2.4 Oppsummering trivsel og motivasjon

Spesialistenes trivsel ser ut til å bli påvirket av OMT-implementeringen. OMT har gitt spesialistene mye usikkerhet da det er mye mangler i forhold til karrierevei og stillingsbeskrivelser. Motivasjonen til spesialistene ser ut til å være veldig avhengig av ulike faktorer, og mange gir inntrykk av at de enda er usikker på om motivasjonen egentlig har blitt påvirket positivt eller negativt. Noen av spesialistene gir inntrykk av at de er mer motiverte på

grunn av OMT nettopp fordi de nå får bedre rettigheter og kontrakter. Spesielt OR som er i lavere stillinger (konstabler, OR2-OR4) har fått mye bedre villkår. Andre OR ser på OMT som utfordrende fordi de normalt ville ha gått karriereløpet om bord i sin detalj, noe de lengre ikke kan. Offiserene gir inntrykk av at OMT hverken har påvirket trivselen eller motivasjonen deres. Dette kan begrunnes med at de i liten grad blir påvirket av OMT.

5.3 Resultater arbeidsmiljø

Det tredje forskningsspørsmål til problemstillinger var om OMT har en innvirkning på arbeidsmiljøet om bord. For å finne svar på dette ble det under intervjuene stilt spørsmål om nettopp dette, og om det oppleves at det har blitt et skille mellom søylene om bord. Videre ble det spurt om det er andre forhold om bord som har blitt endret av OMT (lugarer, messe, skaffing osv).

5.3.1 Spesialistene

Det går igjen hos spesialistene en forståelse om at arbeidsmiljøet i hovedsak ikke blir særlig påvirket av OMT. Selve arbeidsmiljøet om bord i minerydderskvadronen blir av spesialistene oppfattet som godt. Spesialistene er enige at arbeidsmiljøet på sikt kan bli dårligere, når selve OMT blir ordentlig implementert. Det blir også påpekt av noen av spesialistene at kompetanse blir lengre om bord som følge av OMT, noe som kan veie positivt for arbeidsmiljøet.

«Tror kanskje arbeidsmiljøet kan bli dårligere på sikt. Jeg tror mistrivsel og slikt går mer på enkeltpersoner enn fellesskapet» - Skipssersjant

«Offiserene vil få mer makt gjennom OMT-systemet samtidig som spesialistene blir overgått. Dette vil på sikt føre til et større skille mellom OR og OF» - Operasjonsbefal

Flere av spesialistene føler at det kommer til å bli et større betydelig skille mellom OR og OF i fremtiden, men per i dag oppleves dette skillet som minimalt. Av andre forhold er det ingen spesifikke forhold informantene kommer på som har blitt praktisert om bord som følge av OMT (lugarfordeling, messe, skaffing osv).

«På sikt vil det bli et større skille mellom OR-OF» - Maskinist

5.3.2 Offiserene

Offiserene har oppfattelsen av at arbeidsmiljøet ikke blir særlig påvirket av OMT. Det blir nevnt et par eksempler om enkelthendelser som stikker seg ut, men alt i alt har offiserene samme oppfattelsen når det kommer til arbeidsmiljøet; ansiennitet har mer å si enn OMT og grad.

«Arbeidsmiljøet blir i liten grad påvirket direkte av OMT» - Operasjonsoffiser

«Føler ikke OMT er med å verken gjøre arbeidsmiljøet dårligere eller bedre. Kan nok regne med at arbeidsmiljøet blir påvirket mer av OMT om noen år, når ordningen er blitt mer implementert om bord» - Operasjonsbefal

I forhold til spørsmålet om et skille mellom OR og OF blir det også av offiserene påpekt at det i dag ikke er et spesielt skille, men at dette kan komme etterhvert. Faglig dyktighet er fortsatt en viktig faktor for å skape tillit blant besetningen. Det blir påpekt at det enda er tidlig i prosjektet, noe som gir usikkerhet i spørsmålet. Et annet skille som blir påpekt er et større skille i forhold til arbeidsoppgaver. For eksempel hvordan administrativt arbeid og de praktiske utførelsene av arbeid vil bli mer konkretisert i forhold til grad og stilling i OMT-systemet. Av andre forhold om bord har ingen av offiserene merket til noen endringer som følge av OMT (lugarfordeling, messe, skaffing osv).

«Lite skille mellom OR og OF i hovedsak, men det er fortsatt tidlig i prosjektet. Vi har første runde med OR-personell nå» - Maskinmester

5.3.3 Skjulte observasjoner

Etter å ha seilt med både fast besetning, samt gjesteseilt på 2 av de andre fartøyene i minerydderskvadronen, føler jeg at arbeidsmiljøene om bord bærer svært lite preg av OMT-ordningen. Det er ingen spesielt skille mellom OR og OF i den daglige driften, og det blir praktisert en del stillinger der personellet sitter med feil distinksjoner, men som på sikt vil bli konvertert over til søylen som stillingen innehar. Det som går igjen hos alle besetningene jeg har seilt med har vært at det er mye frustrasjon i messene når OMT blir snakket om.

Frustrasjonen er dog ikke mellom besetningsmedlemmene, men mot hele systemet og konseptet OMT.

5.3.4 Oppsummering arbeidsmiljø

Spesialistene og offiserene er alle veldig enige i at arbeidsmiljøet egentlig ikke blir særlig påvirket av OMT. Det er fremdeles faglig dyktighet og ansiennitet som er de største faktorene som skaper tillit og trygghet blant besetningen. Spesialistene frykter at arbeidsmiljøet vil bli påvirket negativt av OMT på sikt, når ordningen er blitt ordentlig implementert. Offiserene mener ikke konkret at arbeidsmiljøet vil bli dårligere, men de er enige med spesialistene om at det vil bli et mye tydeligere skille mellom OR og OF i fremtiden. Av andre forhold om bord som kan være med å påvirke arbeidsmiljøet (lugarfordeling, messe, skaffing osv) føler hverken offiserene eller spesialistene på at det er blitt gjort endringer om bord som følge av OMT. Her er det fremdeles ansiennitet om bord som står sterkest.

6 Analyse av funn

I denne delen av studiet vil jeg knytte teorien i kapittel 3 opp mot de empiriske funnene fra kapittel 5. Nedenunder er en oversikt over hvordan kapittelet vil bli presentert:

Tabell 6.1: Oppdeling av kapittel 6 Analyse av funn

Del 6.1 Motstand mot endring:

- Diskutere rundt forskningsspørsmål 1: Er det motstand mot endring i organisasjonen?

Del 6.2 Trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø:

- Diskutere rundt forskningsspørsmål 2 og 3: Hvordan påvirker OMT trivsel og motivasjonen til personellet om bord? Og har OMT en innvirkning på arbeidsmiljøet om bord?

Del 6.3 Oppsummering av analysekapitlet

6.1 Analyser av årsaker til motstanden mot endringer

Som regel vil det alltid være en form for motstand mot endringer. Dette blir også tydelig påvist i intervjuene. Denne delen av kapitlet vil bli delt inn i to deler der teorien sammenlignes med de empiriske funnene. Den første delen (6.1.1) ser på Kotters åtte faser for organisatoriske endringer, mens den andre delen (6.1.2) ser på Jacobsen og Thorsvik (2013) sine årsaker til motstand mot endring.

6.1.1 Endringsprogram for endringer

Kotter utviklet et endringsprogram på åtte faser for organisatoriske endringer (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2018). I teorikapitlet ble disse presentert, derav disse to punktene var uthevet i sort;

- «Skape tydelige mål og retning for endringen»
- «Kommunisere på alle nivå»

Disse punktene er hvor vi har valgt å sette fokuset opp mot OMT, da dette virket som de punktene der ordningen har syndet mest. Det å skape tydelige mål og en retning for endringen er et meget essensielt punkt. Hvis dette punktet ikke er til stede vil det skape usikkerhet, frustrasjon og videre motstand til endringen. Det samme gjelder for kommunikasjonen. Med god kommunikasjon har alle en felles mental modell, noe som gjør det enklere å forstå hvordan endringene skjer. På samme måte vil dårlig kommunikasjon føre til usikkerhet og motstand.

Intervjuobjektene er alle enige i at det har vært veldig uklare mål og retningslinjer i forhold til OMT. Det blir nevnt mangel på stillingsbeskrivelser, karriereveier og stillinger. Selv mindre endringer slik som distinksjoner og merker har ikke vært på plass. Selv tre år etter at OMT ble innført er det enda stor usikkerhet rundt distinksjoner, beretmerker og andre avdelingsmerker. Også i forhold til kommunikasjonen blir det påpekt at det rår stor grad av usikkerhet. Det blir nevnt mangel på kommunikasjon fra de «oven». Ansatte vet ikke hvilke rettigheter OMT gir de, og flere har blitt «tvangskonvertert» fordi ledelsen har truet med stans i gradsansienniteten hvis de velger å ikke konvertere. I dag har nesten alle i 1.MR konvertert, og innen utgangen av 2020 må samtlige ha gjort det. Det blir nevnt av sjefsmester for 1.MR at de aller fleste punktene som ikke er ferdigstilt er under utbedring. Det satses på at alt skal være klart innen 2021.

6.1.2 Årsaker til motstand mot endring

Jacobsen og Thorsvik (2013) har utviklet 10 årsaker for at motstand mot endringer oppstår. De fire mest aktuelle for OMT-implementeringen er følgende:

- «Frykt for det ukjente»
- «Tap av identitet»
- «Symbolsk orden endres»
- «Maktforhold endres»

Frykt for det ukjente vil si at man er usikker for hva fremtiden vil bringe. Man vet ikke lengre hva man skal forvente i jobben sin. Tap av identitet handler om å føle at jobben blir meningsløs fordi man mister deler av hva man er vant til. At symbolsk orden endres vil i denne sammenhengen si at man får nye distinksjoner, uniform eller ny lugar. Ved at maktforholdet endres vil man enten få mer makt eller miste sin posisjon. Man kan miste beslutningsmyndighet eller lederansvar/ personellansvar.

Intervjuobjektene påpeker at det er store mangler på kunnskap om hva fremtiden bringer, da spesielt på OR-siden. Som nevnt i punktet over er dette med å skape usikkerhet og motstand. Flere av OR-informantene forteller at de føler de taper identitet siden de mister ansvar samtidig som de blir låst fast i en stilling. Den symbolske ordenen står veldig sterkt i 1.MR, og det er mange som frustrerer seg over ting som mangel på distinksjoner og merker. Det står også ganske langt inne hos mange å ta av distinksjonene man så lenge har båret til bytte mot noen som de fleste har et lettere negativt syn til. Det er også blitt registrert at flere bekymrer seg for om lugardelingen blir endret på sikt, siden det per i dag bor flere befal på offiserslugarene. I dag er det ansiennitet om bord som teller mest. Også i forhold til maktforholdene er det en del usikkerhet. Mange vet ikke enda hvilken myndighet de til slutt vil enda opp med, siden de enda ikke har fått annen myndighet i form av på en ny stillingsbeskrivelse.

6.2 Trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø

Denne delen av kapitlet er delt inn i to deler der teori blir sett opp mot empiriske funn. Siden forskningsspørsmål 2 og 3 omhandler det samme teoretiske rammeverket ble det naturlig å presentere disse to delene i samme underkapittel. Den første delen (6.2.1) ser på Herzbergs to-faktor teori (Jacobsen, Thorsvik, 2013), og den andre (6.2.2) ser på Thorsruds psykologiske jobbkrav (Thorsrud, Emery, 1970).

6.2.1 Herzberg

Av Herzbergs hygiene faktorer og **motivasjonsfaktorer** er det i hovedsak punktene nedenunder som virker aktuelle å se nærmere på for å få svar på forskningsspørsmålet. Vi skal se på disse punktene opp mot besvarelsene til intervjuobjektene.

- «*Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer*»
- «*mellommenneskelige forhold mellom over-og underordnede*»
- «*status*»
- «*arbeidsoppgavenes karakter, interessante og varierte*»
- «*vekst*»
- «*forfremmelse*»

Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer

Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer vil i dette tilfelle handle om hva Forsvaret som arbeidsgiver har som politikk når det kommer til sine ansatte. OMT er nettopp den nye politikken og er med å påvirke arbeidsdagen til både OR og OF i stor grad. I intervjuene ble det spurt om informantene følte en usikkerhet med OMT. Hensikten med spørsmålet var å belyse om det var ting som var uklart, urettferdig eller ikke ble gjort etter planen. Det som går igjen i de empiriske funnene er at det er mye usikkerhet rundt hele OMT-systemet. Spesialistene påpeker spesielt mange punkter de føler det ikke er system på enda, slik som stillingsbeskrivelser, karriereløp, distinksjoner og tydelige rammer. Også offiserene kommenterer de samme punktene, men de forteller også at dette ikke påvirker dem siden de allerede har alt dette i sin søyle. Sjefsmester i minerydderskvadronen er tydelig på at punktene som blir nevnt som mangler i de andre intervjuene er punkter som er under arbeid i staben. Det vil si at alle manglene er tatt tak i og er under utbedring.

Mellommenneskelige forhold mellom over-og underordne

Mellommenneskelige forhold handler om hvordan arbeidsmiljøet er blant over- og underordnede, samt mellom OR og OF. Et skille mellom OR og OF vil være med å skape større avstand i de mellommenneskelige forholdene. I intervjuene ble det spurt om det ble

opplevd et skille mellom offiserene og spesialistene. Her var det ganske stor enighet om at det per i dag ikke er et spesielt skille mellom OR og OF om bord, men at dette er noe de aller fleste frykter kan komme til å oppstå på sikt. En av årsakene som blir nevnt til at det ikke er et skille i dag, er fordi det fremdeles er mye av de samme menneskene som jobber sammen, men halvparten har fått nye distinksjoner og grader. Faglig dyktighet og ansiennitet er ord som går igjen i intervjuene når det blir spurt om hva som betyr noe for arbeidsmiljøet.

Intervjuobjektene ble også spurt om de følte at arbeidsmiljøet har blitt påvirket av OMT. Her svarte de aller fleste at arbeidsmiljøet ble påvirket i liten grad av OMT.

Status

Status vil si hvordan omgivelsene oppfatter de ansatte. Et militært eksempel på dette kan være hvordan andre NATO-land oppfatter en arbeidstaker basert på grad. Ofte kan faglig dyktighet og erfaring ha lite å si for en person som ser en annen utad. Da vil det falle mer naturlig å se på hvilken grad eller stilling vedkommende besitter. Det som blir påpekt av majoriteten av informantene er at man oppnår «respekt» om bord gjennom faglig dyktighet og ansiennitet, og ikke gjennom grad. Det blir dog nevnt av noen at dette er hva som er gjeldende om bord, mens når fartøyene seiler i NATO-tjeneste, som er normalt at hvert fartøy gjør annen hvert år, så oppstår det flere hendelser med andre nasjoner der det blir opplevd som nedlatende å sitte som OR sammenlignet med å være OF.

Arbeidsoppgavenes karakter, interessante og varierte

Hele hensikten med OR-korpset er å få spesialister som skal ha en ganske ensformig jobb der de spesialisere seg innen et spesifikt tema. Man skal få ansatte som sitter lenge i en spesifikk stilling, og som får faglig påfyll underveis i form av kurs, trening og formelle titler som f.eks fagbrev. I en slik hverdag kan det være naturlig å tenke at arbeidsoppgavene dermed ikke blir veldig varierte og annerledes. Flere av OR-informantene forteller at de streber etter større utfordringer, og at de på ønsker mer variert arbeid. Dette er veldig avhengig av hvilken stilling man besitter om bord, da noen er veldig fornøyd med den varierte arbeidshverdagen de har i dag. Det som også går igjen i intervjuene er at flere av OR-informantene savner rammer som kan gi de faglig påfyll og formelle titler som også kan bli vurdert opp mot det sivile samfunnet. Sjefsmester i staben påpeker også her at det er lagt mange planer for hvordan dette skal bli på sikt, så om det enda ikke er til stede er det i alle fall tatt stilling til.

Vekst

Vekst handler om å bli god på fagfeltet sitt, bli ordentlig implementert i besetningen, samt gradvis utøve jobben sin bedre og bedre. Vekst kan også handle om å stige opp i systemet, få lederansvar og avdelingsansvar. OMT-modellen har delt begrepet vekst mellom to ulike søyler med to helt ulike vekst-muligheter. For OR-søylen er det store muligheter for å spesialisere seg innen sitt respektive fagfelt. Hele hensikten er nettopp dybdekompetanse innen et felt. For OF-søylen er det derimot breddekompetanse som er tanken, og begrepet vekst handler her mer om å gå opp og frem i systemet. Man utvikler seg dermed meget godt som leder, oppnår kompetanse på mange felt, men blir aldri spesialisert innen egne felt. Det som blir nevnt i intervjuene er mye av det som går igjen i punktet over; «arbeidsoppgavenes karakter, interessante og varierte». Mulighetene for vekst er der, men formelt sett er det enda en del mangler, da spesielt på OR-siden.

Forfremmelse

Det å bli forfremmet er med å skape motivasjon i arbeidet. Både i OR- og OF-søylen er det lagt opp til at man skal kunne bli forfremmet, men på to litt ulike nivåer. I OR-søylen vil man stige i grad etter ansiennitet, samtidig som man gjerne vil gå et løp, eksempelvis på dekk, der man starter som dekkskonstabel og ender på toppen av den sjøgående karrieren som båtsmann. I OF-søylen er det større og raskere muligheter for forfremmelse, spesielt med tanke på stilling. Her vil man ha muligheten til å bli sjef for sin detalj, være seg operativ, maskin eller våpenteknisk. I intervjuene blir denne oppfattelsen av OMT-systemet delt av samtlige.

6.2.2 Thorsrud

Av Thorsruds psykologiske jobbkrav er det disse punktene, sett fra et OMT-perspektiv, som er naturlig å se nærmere på:

- «Innflytelse»
- «Anseelse»
- «Fremtid»

Innflytelse

Innflytelse vil i denne sammenheng bety hvorvidt arbeidstakerne har innflytelse i jobben sin, samt kunne treffe egne beslutninger. Hele hensikten med OMT-systemet er å skape spesialister som gjør jobben sin selvdrevent, samtidig som offiserene styrer de overordnede beslutningene. Det som blir nevnt i intervjuene er at spesialistene føler de har ganske god innflytelse og kontroll over sin egen jobb. Det blir gitt ganske stor tillitt til at spesialistene gjør det de skal gjøre, samt at de får til jobben de skal gjøre. Offiserene føler også at de får være med å treffe beslutninger på de delene av jobben sin der det faller naturlig.

Anseelse

Anseelse handler om hvor stor grad av støtte og respekt man får på jobben. Dette kan sammenlignes med Herzbergs hygienefaktor «status». Jeg velger å ikke utdype dette punktet noe særlig siden disse punktene er så like. Det som går igjen fra intervjuene er at ansiennitet enda betyr mer enn grad og posisjon internt i arbeidsmiljøet om bord. Allikevel ser mange av spesialistene for seg at anseelsen kommer til å bli mer negativt rettet mot OR i fremtiden, når OMT er ordentlig implementert. Dette kan på sikt være med å påvirke både trivsel og arbeidsmiljø.

Fremtid

Fremtid vil være hvordan man ser på jobben som en ønskverdig fremtid, uten at dette nødvendigvis innebærer forfremmelse. Det å ha en sikker jobb med gode ordningen kan være eksempler på dette. I intervjuene kommer det frem at OMT er med å gi bedre ordninger for spesielt OR av lavere grad (OR2-OR4). Dette er den delen av de ansatte som har blitt vervet rett etter verneplikten og ikke enda har befalsskole eller annen utdanning i Forsvaret. OR2-4 har fått samme kontrakt som OR5-6, som i praksis betyr en fast kontrakt til fylte 35 år, eventuelt med mulighet til å forlenge til 60 år. Bonusordningen for OR5-6 er også gjeldende for OR2-4. For OR5-6 har OMT gitt mindre fordeler. Det blir fortalt i intervjuene om at offiserer i samme stillinger som en OR5-6 har mer lønn enn spesialisten selv om de gjør den samme jobben. For offiserene har ordningen lite påvirkning, da det både arbeidsmessig og kontraktsmessig er ganske likt. Den eneste store forskjellen mtp fremtid, er at OF er nødt til å forvente å måtte arbeide i ulike stillinger i forskjellige deler av landet i kortere perioder. For eksempel er det naturlig at en OF etterhvert har 2-3 år i FOH eller departementet. Dette har

alltid vært mulig for OF, men det har blitt mer tydeliggjort gjennom OMT at det er det som er karriereveien.

6.3 Oppsummering av analysekapitlet

De ansatte i minerydderskvadronen er veldig enige i at selve implementeringen av OMT har vært gjennomført med en rekke mangler. Usikkerhet og mangel på kommunikasjon er de største faktorene som går igjen i intervjuene. Ved å ikke vite hva som vil skje, hvilke rettigheter man har og hvordan fremtiden blir, er det naturlig at det oppstår motstand mot endringene. Det blir også påpekt at flere i OR-søylen føler en tap av identitet, da spesielt på grunn av mye usikkerhet rundt arbeidsforhold. Den symbolske ordenen har blitt endret hos hele OR-søylen, noe som også er med å skape misnøye hos flere. Spesielt skjer dette siden det er stor mangel på både distinksjoner og merker, samt kunnskap rundt dette på høyere nivå.

Personalpolitikken rundt OMT er enda ikke ferdig utviklet, noe som skaper stor usikkerhet og frustrasjon blant de ansatte i minerydderskvadronen. De mellommenneskelige forholdene blant OR og OF er ikke særlig påvirket av OMT, noe som gjør at arbeidsmiljøet ikke er blitt særlig påvirket. Dog er det mange som bekymrer seg for at dette vil bli endret i fremtiden. Enn så lenge er det ansiennitet og faglig dyktighet som står sterkest om bord, og ikke grad eller stilling. Flere av informantene savner mer varierte arbeidsoppgaver, spesielt på OR-siden. Andre informanter er veldig fornøyd med hvordan arbeidsoppgavene er i dag. Offiserene oppnår en stor grad av vekst gjennom breddekompetanse, mens spesialistene oppnår vekst gjennom dybdekompetanse. OMT har gitt bedre rettigheter til lavere OR-stillinger.

7 Konklusjon og anbefalinger

Fra det teoretiske rammeverket ble det spekulert frem følgende hypotese om motstand mot endring:

- *«Det er motstand mot endringene OMT skaper om bord»*
- *«En endring møter motstand hvis den ikke følger et omstillingsprogram»*

Resultatene indikerer at det er motstand mot endringene som følger av OMT om bord. Det blir poengtert at det er mye motstand nettopp fordi det er mye usikkerhet rundt ulike nøkkelpunkter som enda ikke er vedtatt i form av formelle papirer. Det er mangler på stillingsbeskrivelser, rettigheter og fremtidsmuligheter. Både OR og OF er enige i at motstanden i hovedsak kommer av dette, samtidig som det er vanskelig å omstille seg fra et system som mange mente fungerte veldig bra. Nye, og manglende distinksjoner og andre symbolske ordener har også vært med å skape usikkerhet og tap av identitet hos OR-korpset. OMT har blitt implementert uten å ha gått igjennom et fullstendig endringsprogram. Mangel på tydelige mål og kommunikasjon ut til avdelingen er der endringsprogrammet har betydelige mangler.

Fra det teoretiske rammeverket ble det spekulert frem følgende hypotese om motivasjon og trivsel:

- *«Motivasjonen og trivselen til spesialistene går ned som følge av OMT»*
- *«Motivasjonen og trivselen til offiserene forblir uendret som følge av OMT»*

Resultatene indikerer at det er mangler i Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer på OR-siden. Videre er det også mangler i Thorsruds psykologiske jobbkrav. Flere av de intervjuede påpeker at de har fått dårligere trivsel som følge av OMT, samtidig som det er vanskelig å holde motivasjonen oppe med all usikkerhet rundt fremtiden. Det blir også påpekt at de lavere OR-stillingene (OR2-OR4) har fått større rettigheter og muligheter. Her er det naturlig å tro at trivselen og motivasjonen har blitt større som følge av OMT. Resultatene fra offiserene indikerer at deres trivsel og motivasjon har blitt lite påvirket av OMT. OF har enda de samme kontraktene, samme rettigheter, samt større muligheter nå enn tidligere i forhold til å klatre opp i systemet. Det er viktig å legge til at trivsel og motivasjon vil være veldig situasjonsbetinget. Alle mennesker er ulike, og alle har ulike ambisjoner. Resultatene her vil derfor ikke svare for hele minerydderskvadronen.

Fra det teoretiske rammeverket ble det spekulert frem følgende hypotese om arbeidsmiljøet:

- «Arbeidsmiljøet om bord blir påvirket negativt av OMT»

Resultatene fra intervjuene indikerer at arbeidsmiljøet i svært liten grad har blitt påvirket av OMT. Det er ingen tydelig skille mellom OR og OF om bord, og de aller fleste påpeker at arbeidsmiljøet om bord generelt er veldig godt. Det er allikevel mange som påpeker at de ser for seg et større skille mellom OR og OF på sikt, når OMT har blitt ordentlig implementert om bord. Flere påpeker også at de da ser for seg at arbeidsmiljøet vil bli værre. Hvorvidt dette vil bli tilfelle i fremtiden er foreløpig bare spekulasjoner.

7.1 Generalisering av resultatene

Til sammenligning med tidligere forskning er det funnet likheter i forhold til hvordan implementeringen har blitt gjennomført. Aksdal og Vatne (2018) konkluderte med at Hæren hadde initiert og styrt OMT-implementeringen, noe som gjorde den vanskeligere å implementere i Luftforsvaret. Resultatene tilsier at dette også er gjeldende i Sjøforsvaret. Videre konkluderer Aksdal og Vatne med at det gjenstår betydelig arbeid med selve definisjonene rundt hva OMT legger i en offiser og en spesialist. Også her kan man trekke en rød tråd til Sjøforsvaret, da det er betydelige mangler i form av definisjoner, konkrete stillingsbeskrivelser og hierarkioppbygging basert på OMT.

7.2 Mangler i oppgaven

I denne oppgaven er det ikke blitt tatt høyde for å skille OR i ulike kategorier. For å få enda mer tydelige resultater kunne det vært fornuftig å skille OR-kategorien mellom OR2-OR4 og OR5-OR6. Både arbeidsoppgavene og rettighetene til disse gruppene er en del annerledes. Det er heller ikke tatt høyde for ulike aldersgrupper i forskningen. Det kan tenkes at alder er en vesentlig faktor med tanke på hvordan spørsmålene i intervjuene har blitt besvart. Også faktorer som sivilstatus, lånetakersituasjon og personlige ambisjoner vil være med å gjøre svarene i intervjuene annerledes. Spesielt vil disse punktene være aktuelle i forhold til ens trivsel og motivasjon. Et annet punkt som er viktig å få poengtert er at OMT enda er under

implementering. Det er ikke 100% tredd i kraft før 2021. Mange av svarene ville trolig ha vært annerledes hvis studiet hadde blitt gjort 1 år tidligere eller 1 år senere.

7.3 Forslag til videre forskning

I forhold til videre forskning anbefales det å se på hvordan utvikling av OMT blir i marinen om et par år, når ordningen er ordentlig implementert. Da det går igjen i intervjuene i denne oppgaven at personell er engstelig for hvordan arbeidsmiljø og skille mellom OR og OF blir i fremtiden, er dette definitivt et sted man burde ha fokusert forskningen. Det er også interessant å se om motivasjonen til OR øker om noen år, når alle karriereveier og andre muligheter i Forsvaret er mer tydelige. Kvantitative studier kan også være et godt forslag. Primært anbefales dette for å dekke over større områder, for eksempel hele marinens sjøgående avdeling. Det kan også være interessant å se på hvorvidt man de neste årene får en positiv eller negativ kurve i forhold til oppsigelser og nyansettelser i marinen.

7.4 Anbefalinger

I forhold til Sjøforsvarets implementering av OMT, vil anbefalingen være at man følger et endringsprogram når man skal gjennomføre en så stor endring. Hopper man over deler av endringsprogrammet vil man ende opp med usikkerhet, dårligere kommunikasjon og demotiverte ansatte. Hvis Sjøforsvaret ikke føler at OMT treffer dem på samme måte som Hæren, anbefales det å ta en vurdering på hvorvidt man burde endre deler av implementeringen, og heller gjøre den mer tilrettelagt for de sjøgående avdelingene. Det er viktig å bemerke seg at det er menneskene i organisasjonen som er den viktigste brikken i det store spillet. Uten motiverte ansatte vil ikke skuten seile for full maskin.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D, Johannssen, D, A. og Johannssen, J. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Erichsen, Morten, Solberg, Frode, Stiklestad, Trond. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.).
- Fangen, Katrine. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.).
- Flyvbjerg, Bent. (2006). *Five misunderstandings about case-study research*.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., Kaufmann, G. (2011). *Ledelse i teori og praksis* (6. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.
- Henriksen, Roy E, Skjevdaal, Joar. (1995). *Håndbok i lederskap for luftforsvaret* (2. opplag.).
- Holme, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.).
- Jacobsen, Dag Ingvar og Postholm, May Britt. (2011). *Læreren med forskerblikk* (1. utg.),
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.).
- Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.).
- Jo Hatch, Mary. (2011). *Organisasjonsteori* (9. opplag.).
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*.
- Kirkhaug, Rudi. (2019). *Lederskap, person og funksjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Krumsvik, Rune Johan. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*, kompendium.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.).
- Thorsrud, Emery. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.
- Vandeskog, Bjarne (2016). *Fartøyledelse*.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research, design and methods* (3. utg.).

Internettssider

Bakgrunn for ny militær ordning. (2014-2015). Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-336/2/>

14.01.19

Flyvbjerg, Bent. (2006). Five misunderstandings about case-study research. Hentet fra <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2006/0604FIVEMISPUBL2006.pdf> 13.12.19

Forskerrollen. (15.01.10). Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/5-forskerrollen/> 10.01.20

Forsvaret av Norge (21.12.17). Hentet fra <https://forsvaret.no/fakta/forsvaret-av-norge-og-vaare-allierte> 26.01.20

Forsvaret kampanje (04.04.14). Hentet fra <https://kampanje.com/byraguiden/byraer/erno/works/for-alt-vi-har.-og-alt-vi-er/> 26.01.20

Frafall i Forsvaret. (27.11.18). Hentet fra <https://frifagbevegelse.no/aktuell/fracallet-i-forsvaret-bekymrer-forbundstopp-6.158.598171.44f050c61b> 05.10.19

Jacobsen, Dag Ingvar. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. Magma, 1/1998*. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon> 16.01.20

Ordning for militært tilsatte. Implementerings- og milepælsplan. (07.10.15). Hentet fra https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milepælsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf 13.12.19

Prop. 111 LS (2014-2015). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/> 14.01.19

Andre referanser

Aksdal og Vatne. (2018). *Offisersrollen i Luftforsvaret i endring*. Masteroppgave i MBA.

Foredrag OMT. (2018). Foredrag om OMT for militært personell på Haakonsværn orlogsstasjon.

Steinsland og Reksten. (2018). *Fagkompetanse – en nødvendighet for Sjøoffiseren?* Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi.

Vedlegg A - Intervjuguide spesialister

Hvor arbeider du, og i hvilken stilling?

Hvor lenge har du jobbet i stillingen din?

Har du konvertert fra offisers-søylen til spesialist pga OMT?

Hvilke forandringer har evt dette påført ditt arbeid?

Har du fått/ har du begrensninger i din stilling sammenlignet med «like» stillinger som besittes av offiserer?

Trives du å jobbe som spesialist?

Føler du en usikkerhet med OMT?

Syns du at OMT er med å påvirke din motivasjon i ditt arbeid?

Hvordan er mulighetene dine for videre faglig utvikling?

Er den faglige «pyramiden» blitt redusert pga OMT?

Hvordan er karrierestigen lagt opp for deg?

Hvordan føler du OMT blir tatt imot om bord hos dere? (motstand mot endring, endringsledelse)

Hvordan føler du OMT blir praktisert i forhold til det som er intensjonen?

Er arbeidsmiljøet om bord blitt påvirket av OMT (positivt/ negativt)?

Føler du det er blitt/ er på vei å bli et skille mellom offiserer og spesialister? (autoritet, makt, team)

Er det andre forhold om bord som har blitt påvirket av OMT (lugarer, messe, skaffing, osv)?

Vedlegg B - Intervjuguide offiserer

Hvor arbeider du, og i hvilken stilling?

Hvor lenge har du jobbet i stillingen din?

Hvilke forandringer ser du om bord som følge av OMT (positive/ negative)?

Har det blitt mer å gjøre for offiserene om bord som følge av OMT (eks kryptoforvalter)?

Ser du forandringer i trivselen og motivasjonen til spesialister berørt av OMT (positivt/ negativt)?

Har trivselen og motivasjonen din endret seg etter at OMT kom?

Hvordan føler du OMT blir tatt imot om bord hos dere? (motstand mot endring, endringsledelse)

Hvordan føler du OMT blir praktisert i forhold til det som er intensjonen?

Er arbeidsmiljøet om bord blitt påvirket av OMT (positivt/ negativt)?

Føler du det er blitt/ er på vei å bli et skille mellom offiserer og spesialister? (autoritet, makt, team)

Har OMT skapt nye utfordringer om bord?

Er det andre forhold om bord som har blitt påvirket av OMT (lugarer, messe, skaffing, osv)?

Vedlegg C – Informasjonsskriv

Studiets formål

Dette studiet handler om hvordan minerydderskvadronens personell blir påvirket av implementeringen av «Ordning for militært tilsatte» (OMT). Målet med studiet er å forsøke å si noe om hvordan OMT blir tatt imot, hvilken fordeler og ulemper dette gir om bord, og videre hvordan personellens trivsel og motivasjon er i sammenheng med OMT.

Problemstillingen for studiet er:

Hvordan påvirker implementeringen av OMT besetningen om bord på minerydderskvadronen?

Bakgrunn for ordningen

Forsvarets personellstruktur har over lengre tid vært i ubalanse. Dette har kommet av faktorer som store aldersforskjeller, skjev gradsstruktur og store ulikheter i kompetanse til stilling. En slik ubalanse er med på å hemme den operative evnen. Stortinget vedtok å implementere en ny ansettelsesordning for militært personell den 12. juni 2015. Denne kaller de for «ordning for militært tilsatte» eller forkortet til OMT. Denne ordningen er besluttet gjennom Solberg-regjeringen, ref. Prop. 111 LS (2014-2015) da de ønsket en ny modell for Forsvaret som skulle være mer lik amerikanerne og resten av NATO. Med OMT har det blitt besluttet å skape et skille mellom de som er offiserer utdannet på forsvarets krigsskoler og vervede/befal. En vervet i denne sammenheng er personell som har gjennomført førstegangstjenesten og videre søkt om stilling i Forsvaret. Befal er personell som har gjennomført befalskurs. Vervede og befal har samlebetegnelsen spesialister, eller «Other Ranks» (andre grader) – forkortet til OR. Offiserer blir forkortet til OF.

Prosjektet hele Forsvaret står ovenfor er enda under utvikling. Frifagbevegelse.no skrev i november 2018 om at flere ansatte har sluttet i Forsvaret de siste årene (Frafall i Forsvaret 27.11.18). Trenden har økt fra rundt 1300 ansatte årlig tidligere, til 1700 ansatte de siste årene. Hvorvidt dette er på grunn av OMT er det ikke enkelt å si, men det er grunn til å tro at de store endringene som har skjedd på marinens fartøy har vært med å øke dette tallet. Da

prosjektet enda er under utvikling er det særdeles viktig at man får kartlagt hvordan OMT er med å påvirke besetningene om bord på marinens skip.

Hva skal opplysningene brukes til?

Opplysningene skal brukes til å finne en rød tråd mellom hva informantene om bord forteller, og hva litteratur rundt endring, trivsel og motivasjon sier.

Behandlingsansvarlig institusjon:

Nord Universitet

Hvilke personopplysninger innhentes?

Stilling om bord, samt blir det gjennomført lydopptak av alle informantene. INGEN navn blir benyttet, verken på spørreskjemaene, eller i selve oppgaven.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studiet vil innebære et intervju. Intervjuet vil omhandle din subjektive opplevelse av innføringen av OMT om bord på 1. minerydderskvadron, og videre hvordan du opplever arbeidsmiljøet som følge av OMT.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil behandle data før publisering. Personopplysninger og opptak vil lagres på privat pc og slettes etter levert oppgave. Disse opplysningene blir behandlet basert på ditt samtykke.

Det vil ikke bli presentert navn i studiet. Alle deltakere blir holdt anonym.

Prosjektet skal etter planen avsluttes **15.05.2020**. Datamaterialet vil lagres på privat pc, og slettes etter levert og godkjent studie.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Som del av utvalget har du rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og kopi av intervjuet. Utvalget har også rett til å klage til datatilsynet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studiet, ta kontakt med Trond Løvbakk på tlf 993 47 786.

Veileder NORD Universitet: Rudi Kirkhaug, 911 94 796

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

Vedlegg D - Samtykke til deltakelse i studien

Navn på deltaker: _____

Sett kryss:

Jeg samtykker til å delta i intervju: Ja Nei

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Underskrift: _____

Vedlegg E – Godkjennelse fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

12.02.2020, 19(38)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

OMT i minerydderskvadronen

Referansenummer

234132

Registrert

20.01.2020 av Trond Løvbakk - trond.l.iversen@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Økonomisk analyse og regnskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Wenche Aarseth, wenche.k.aarseth@nord.no, tlf: 74823772

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Trond Løvbakk, t.lovbakk@outlook.com, tlf: 99347786

Prosjektperiode

20.01.2020 - 15.05.2020

Status

27.01.2020 - Vurdert med vilkår

Vurdering (2)

27.01.2020 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er

tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

23.01.2020 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter: 1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet 2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under) 3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt. 4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser 5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon) 6. Om deler av utvalget vil kunne gjenkjennes direkte eller indirekte i publikasjon må du innhente eksplisitte samtykker. Vi anbefaler at utvalget gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering. 7. Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkelt personer eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde: - Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til - Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig - Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes - At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn - Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring - At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke - At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) - At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet - Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder) - Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

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.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering 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

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD 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) og dataportabilitet (art. 20). Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD 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.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

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)