

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Erga-Johansen, Kristoffer

---

## Nedleggelsen av Andøya flystasjon – et politisk vedtak som begrenser?

Hvordan ble Luftforsvarets operative skvadron påvirket av vedtaket som ble besluttet i 2016?

---

Dato: 30.11.2020

Omfang: 116 sider

Universitetet i Nord  
Postboks 1490  
8049 Bodø

<http://www.nord.no>  
© 2020 Kristoffer Erga-Johansen

Denne masteroppgaven representerer 30 studiepoeng

## Abstract

This master thesis examines how the Norwegian government's decision to close the air base at Andøya, affected the employees of the 333 Squadron. It looks at what experiences' employees have had, in the period after the decision was taken in 2016, and how communication from senior management has affected the work and motivation. The research was carried out by looking at the problem statement "*How has the restructuring affected the employees of the 333 Squadron, and how has the Air Force staff communicated in the period 2016-2020?*". The paper uses a qualitative method whereby nine in-depth interviews with the Squadron's operators have been conducted. The findings from the interviews are discussed in the light of theoretical frameworks from experiences in stressful situations, organizational change and communication.

The thesis has identified that the squadron's employees have been affected by the decision. Various forms of emotional strain have been reported by several employees. Furthermore, the task has identified that there have been little visible organizational changes from local management, and there has been an increased number of redundancies after 2016. The loss of personnel has resulted in increased workload and increased rotation of personnel internally in the squadron. This has later proved to be unfortunate in light of the requirements set for the individual position. The Squadron's working environment has been negatively impacted through poor internal communication, at the same time as employees have refused to associate with each other due to groupings that have arisen as a result of those who are for/against the closure of the air base at Andøya, often referred to as "commuters" and "locals". Furthermore, the thesis has identified that communication from the Air Force staff has been completely absent and that employees have, as a result, experienced a loss of motivation and professional pride. The lack of communication from senior management has, among other things, created a spread of rumors among the Squadron's employees and it has been very frustrating for employees to be part of the Squadron and its environment.

The conclusion presents the thesis' thirteen findings and answers the problem at the same time as it gives recommendations to the Squadron management and the Air Force on which measures that may be interesting to research further. In conclusion, theoretical-, practical- and policy-implications are presented to the Armed Forces for its use in similar cases.

*Key words: experience, organizational change, grouping, work environment, work pressure, measures, dismissal, communication, motivation.*

## Sammendrag

Denne masteroppgaven har undersøkt hvordan 333 skvadronens ansatte har opplevd et politisk vedtak om nedleggelse av deres arbeidsplass. Det har blitt sett på hvilke opplevelser ansatte har hatt i perioden 2016-2020 og hvordan kommunikasjon fra øvre ledelse har påvirket arbeidet og deres motivasjon. Forskningen er gjennomført ved å se på problemsstillingen «*Hvordan har omstillingen påvirket de ansatte ved 333 skvadronen og hvordan har kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben vært i perioden 2016-2020?*». Oppgaven har benyttet kvalitativ metode og det er gjennomført ni dybdeintervjuer med skvadronens operatører. Funnene fra intervjuene blir diskutert i lys av teoretiske rammeverk fra opplevelser i stressede situasjoner, organisasjonsendring og kommunikasjon.

Oppgaven har identifisert at skvadronens ansatte har blitt påvirket av vedtaket. Ulike former for emosjonell belastning er blitt rapportert hos flere ansatte. Videre har oppgaven identifisert at det er foretatt lite synlige organisatoriske endringer fra lokal ledelse, og det har eksistert et økt antall oppsigelser etter 2016. Tapet av personell har resultert i økt arbeidsbelastning og økt rotasjon i stilling av personell internt på skvadronen, som senere har vist seg å være uheldig sett i lys av krav som stilles for den enkelte posisjon. Skvadronens arbeidsmiljø har blitt ødelagt gjennom dårlig intern kommunikasjon, samtidig som ansatte nå vegrer seg i å omgås hverandre grunnet grupperingene som oppsto som følge av vedtaket. Grupperingen består av de som er for/imot nedleggelsen av Andøya flystasjon, ofte omtalt som «pendlere/lokale». Oppgaven har identifisert at kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben har vært totalt fraværende og som et resultat har ansatte fått nedsatt motivasjon og yrkesstolthet. Den manglende kommunikasjonen fra øvre ledelse har skapt ryktespredning blant skvadronens ansatte og det har vært svært frustrerende for ansatte å være en del av skvadronen og dens miljø i tiden etter vedtaket.

Konklusjonen presenterer oppgavens tretten funn og besvarer problemstillingen samtidig som den gir anbefalinger til skvadronsledelsen og Luftforsvaret på hvilke tiltak som kan være interessante å forske videre på. Helt avslutningsvis presenteres teoretiske-, praktiske-, og policy-implikasjoner Forsvaret bør gjennomføre i fremtiden under lignende saker.

*Nøkkelbegrep: opplevelse, organisatorisk endring, gruppering, arbeidsmiljø, arbeidspress, tiltak, oppsigelse, kommunikasjon, motivasjon.*

## Forord

Med snart 15 års erfaring i Forsvaret, og derunder Luftforsvaret; hvor jeg har tjenestegjort ved forskjellige luftvinger og avdelinger, er inntrykkene av arbeidsmiljø og trivsel svært forskjellige. Det er kanskje en selvfølge at man sitter med ulike inntrykk av forskjellige arbeidsplasser, men de siste årene har jeg gjennom egne observasjoner blitt oppmerksom på hvordan en avdeling kan forandres under omstilling. Å forske på egen avdeling har vært spennende og givende. Da man er omgitt av gode venner og kollegaer, har jeg virkelig kjent på ønske om å prestere med tanke på oppgaven og dens funn. Men gjennom gode faglige diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger har vi sammen funnet gode svar innenfor et ellers uberørt tema. Forskningsperioden har strukket seg gjennom en urolig tid, hvor mange ansatte har vurdert eget ståsted og hvor COVID-19 pandemien strakk seg over verden. Jeg ønsker å takke min veileder fra NORD universitet, Jan-Oddvar Sørnes, for konstruktiv tilbakemelding underveis i forskningsprosjektet, men også for gode ord, sykkelsammenligninger og for videre motiverende samtaler i tøffe perioder.

Masteroppgaven har blitt skrevet i en periode hvor det russiske forsvaret har økt sine strategiske utseilinger med ubåt. Man har sett tendensen til at antall utseilinger er på høyde med det antallet som var da den kalde krigen pågikk og spenning har vært til å føle på de siste årene, hvor Russland tydelig har signalisert økt militærbudsjett. Med en slik økt aktivitet har det krevd mye av meg som taktisk koordinator på jobb, da jeg har pendlet til Stavanger i hele perioden. I en tid med lite personell og en pågående omstilling, har jeg tidvis måtte prioritere hva som skulle komme i første rekke for å klare å ferdigstille forskningsoppgaven. Jeg ønsker å takke min utrolige kone Henriette som har vært i stand til å holde huset i balanse, med tre småbarn og en bortkommen ektemann har du vært som stål i denne perioden. Takk for tålmodigheten og takk for alt du gjør i vårt travle liv. Jeg ønsker også å rette en takk til mine tre barn, Liam, Emily og Mikkel for å gi meg styrke og motivasjon i hverdagen til å klare alt.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke skvadronen og dens ansatte for samarbeidet i oppgaven, og ikke minst støtten som etterhvert kom fra ledelsen i form av studiepermisjon og tilpasning av arbeidsprogram de siste årene.

Stavanger, 30.11.2020

Kristoffer Erga-Johansen

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	1
Sammendrag .....	3
Forord .....	4
Innholdsfortegnelse .....	5
Begrepsliste og ordliste, inklusive militære forkortelser.....	9
1. INNLEDNING .....	10
1.1 Bakgrunn .....	10
1.2 Historisk perspektiv .....	11
1.3 Problemstilling .....	12
1.4 Begrepsavklaring.....	14
1.5 Tidligere arbeid på forskningsfeltet.....	15
1.6 Aktualisering og oppgavens bidrag til forskningsfeltet.....	16
1.7 Oppgavens avgrensing.....	17
1.8 Oppgavens struktur.....	17
2. LITTERATUR .....	18
2.1 Hva er omstilling? .....	19
2.2 Omstillingskurven .....	19
2.2.1 Benektelsesfasen.....	20
2.2.2 Reaksjonsfasen .....	21
2.2.3 Undersøkelsesfasen .....	21
2.2.4 Tilpasningsfasen .....	22
2.2.5 Individuelle forskjeller sett i lys av omstillingskurven .....	22
2.3 Everett M. Rogers: Diffusion of Innovations .....	22
2.3.1 Innovators: .....	23
2.3.2 Early adopters:.....	23
2.3.3 Early majority:.....	23
2.3.4 Late Majority: .....	23
2.3.5 Laggards: .....	23
2.4 Hva er endring? .....	24

2.5 Kotters åttestegsmodell for endringsledelse .....	24
2.5.1 Create a sense of urgency: .....	24
2.5.2 Pull Together the Guiding Team: .....	24
2.5.3 Develop the Change Vision and Strategy: .....	25
2.5.4 Communicate for Understanding and Buy-In: .....	25
2.5.5 Empower Others to Act: .....	25
2.5.6 Produce Short-Term Wins: .....	25
2.5.7 Don` t Let Up: .....	25
2.5.8 Create a New Culture: .....	26
2.6 Maslows behovspyramide .....	26
2.6.1 Fysiologiske behov: .....	26
2.6.2 Trygghetsbehov: .....	26
2.6.3 Sosiale behov: .....	26
2.6.4 Anerkjennelse: .....	26
2.6.5 Selvrealisering: .....	26
2.7 Hva er kommunikasjon? .....	27
2.8 Kommunikasjonsmodellen .....	28
2.8.1 Sender .....	28
2.8.2 Mottaker .....	28
2.8.3 Filtre .....	29
2.8.4 Situasjon .....	29
2.9 Enveis og toveis kommunikasjon .....	30
2.10 Hva er motivasjon? .....	31
2.11 Herzbergs to-faktor teori .....	31
2.12 Kritikk mot teoretisk perspektiv av oppgavens tema .....	32
2.13 Forventinger til funn .....	33
3. METODE .....	34
3.1 Valg av forskningsstrategi og design .....	34
3.2 Utvalg og teknikk for datainnsamling .....	36
3.2.1 Kvalitativ metode .....	36
3.2.1.1 Utvalg .....	37
3.3 Intervjuguide .....	39



3.4 Lydopptak.....	41
3.5 Transkribering .....	41
3.6 Behandling av data og gjennomføring av dataanalysen .....	42
3.7 Validitet og reliabilitet.....	50
3.8 Egen rolle som forsker.....	51
3.9 Kritikk til valg av design og metode .....	52
3.10 Etske aspekter.....	53
4. EMPIRISKE FUNN .....	57
4.1 Datainnsamling.....	57
4.1.1 Opplevelser og tiltak.....	58
4.1.1.1 Oppsummering: Opplevelser og tiltak.....	62
4.1.2 Organisatorisk endring .....	64
4.1.2.1 Oppsummering: Organisatorisk endring .....	66
4.1.3 Kommunikasjon og motivasjon.....	67
4.1.3.1 Oppsummering: Kommunikasjon og motivasjon.....	69
4.1.4 Delkonklusjon datainnsamling // Empiriske funn .....	69
5. ANALYSE AV FUNN OPP MOT LITTERATUR.....	70
5.1 Hvilke opplevelser har ansatte hatt til vedtaket og hvordan har det påvirket dem.....	71
5.2 Implementerte organisatoriske endringer som følge av vedtaket.....	77
5.3 Opplevd kommunikasjon fra Luftforsvarsstaben og hvordan det har påvirket motivasjonen til de ansatte .....	81
5.4 Oppsummering og kritikk til analyse .....	86
6. KONKLUSJON.....	88
6.1 Anbefalinger .....	91
6.2 Teoretiske implikasjoner .....	93
6.3 Praktiske implikasjoner .....	95
6.4 Policy implikasjoner.....	96

LITTERATURLISTE: .....	97
Vedlegg.....	101
Vedlegg 1: Godkjenning av prosjekt hos NSD .....	102
Vedlegg 2: Godkjenning av prosjekt hos Luftforsvaret .....	104
Vedlegg 3: Godkjenning av prosjekt hos Forsvarets Høyskole (FHS) .....	105
Vedlegg 4: Informasjonsskriv til undersøkelse .....	107
Vedlegg 5: Samtykkeerklæring .....	111
Vedlegg 6: Intervjuguide .....	112
Vedlegg 7 Word frequency .....	115

## Begrepsliste og ordliste, inklusive militære forkortelser

BAF – Bevar Andøya Flystasjon

BRP – Brann, redning og patrulje

CRM – Crew Resource Management

DIF – Driftsenhet I Forsvaret

FHS – Forsvarets høyskole

FOH - Forsvarets Operative Hovedkvarter

FPVS – Forsvarets personell- og vernepliktssenter

LST - Luftforsvarsstaben

LTP - Langtidsplan

MASIK - Master i beredskap og kriseledelse

MOPP - Masteroppgave

MPA - Maritime Patrol Aircraft (maritimt overvåkningsfly)

NESH – Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora

NSD - Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NATO - North Atlantic Treaty Organization

TACCO - Taktisk koordinator

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Den sikkerhetspolitiske situasjon i nordområdene krever tilstedeværelse og overvåking over Russlands økende aktivitet nå og i fremtiden (Regjeringen.no, 2016). Dette gjøres i dag ved hjelp av blant annet norske P-3 Orion; et langtrekkende maritimt patruljefly (MPA) som hovedsakelig brukes til overvåking og rekognosering, samt antiubåt- og andre maritime operasjoner (Forsvaret.no, u. å.). Tidligere forsvarsminister, Ine Eriksen Søreide, viser til NATOs evaluering av Norge som samarbeidspartner i alliansen. Her blir det konkludert at Norge bør opprettholde en antiubåtkapasitet og videreføre egne maritime patruljefly i fremtiden (Regjeringen.no, 2016).

Dagens MPA av typen P-3C og P-3N står stasjonert på Andøya flystasjon hvor de har vært lokalisert siden 1963. Organisasjonen og avdelingen ved Andøya har gjennom flere tiår hatt anledning til å utvikle seg til å bli en sterk og fungerende organisasjon. Jacobsen og Thorsvik refererer til en organisasjon som *«et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse oppgaver og realisere bestemte mål»* (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 18). En slik referanse gjør det spennende å se på hvordan 333 skvadronen og dens ansatte har håndtert endringer i prosessen mot ny basestruktur og hvordan forflytning fra et sted til et annet påvirker de ansatte. Samtidig vil det være interessant å forske på hvordan de ansatte ved 333 skvadronen har opplevd kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben i perioden 2016 og frem til i dag, og hvordan LSTs tilstedeværelse har påvirket motivasjonen/tilhørigheten til de ansatte.

Da jeg tidligere i MASIK studiet, under emne *«innføring i endrings- og kriseledelse»* berørte tematikken om Andøya og dens utfordringer, innså jeg at det fremdeles eksisterte grunnlag for videre forskning på området. Derfor har jeg i denne masteroppgaven sett nærmere på hvordan ansatte ved 333 skvadronen har opplevd aksepten for endring av basevalg, hvordan arbeidstakerne har følt seg ivaretatt av lokal ledelse gjennom prosessen som har pågått siden 2016, og videre hvordan en påtvunget lokalisasjonsendring som følge av en politisk avgjørelse har vært med å bidra til endringsutfordringer i egen organisasjon. I hvilken grad skvadronens ansatte har følt seg inkludert/informert fra Luftforsvarets ledelse underveis og om ansattes motivasjon for videre tjeneste har blitt berørt av omstillingen som fulgte vedtaket, har også vært av interesse for denne oppgaven.

## 1.2 Historisk perspektiv

15. November 2016 vedtok regjeringen, med langtidsplanen for Forsvaret (LTP), at Andøya militære flystasjon skulle legges ned og at 333 skvadronen vil måtte flytte til Evenes ved innfasingen av nye maritime overvåkningsfly (Johansen, 2016). Det ble bestemt at fem nye P-8A Poseidon skulle erstatte dagens P-3 Orion og at første P-8 maskin var forventet å ankomme Norge og Evenes i 2022 (Regjeringen.no, 2017b). Avgjørelsen skapte umiddelbart stor oppstandelse blant ansatte ved 333 skvadronen og i lokalsamfunnet ved Andøya generelt. Lokalsamfunnet har i tiden etter den politiske avgjørelsen jobbet aktivt med å fremme informasjon til de folkevalgte på stortinget i et forsøk på å endre vedtaket (Skjetne & Lien, 2016). Det var vanskelige tider i vente; usikkerhet, utrygghet og uvissheten om hva fremtiden ville bringe, skapte en splittet organisasjon og ansatte har siden vurdert sitt ståsted som ansatt i Forsvaret (Forland et al., 2018; Yildiz & Thonhaugen, 2016).

5. juni 2018 bestemte Stortinget at det ikke ville bli en ny gjennomgang av hvilken base som ville være best egnet for fremtidige militære operasjoner i nord, og at Evenes ville bestå som fremtidig flystasjon (Johnsen et al., 2018). Avgjørelsen har siden resultert i at 133 luftving og derunder 333 skvadronen har stått ovenfor utfordringer rundt hvordan man som organisasjon skulle håndtere sine ansatte. En tidligere ansatt ved luftvingen uttalte seg og sa at en av hovedårsakene til hans oppsigelse var ledelsens manglede evne til å kommunisere og informere om hva som vil skje videre (Stormark, 2017). Gundersen sa den gang følgende om ledelsen: *«de kommer ikke med informasjon om hva de planlegger å gjøre. Vi vet ikke hva som skjer»* (Stormark, 2017). Jeg finner det spennende, samt interessant å forske videre på hvorvidt slike uttalelser er forenelige med 333 skvadronen og dens ansatte. Eksisterer det en manglende kommunikasjon til de ansatte, og er det slik at kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben i omstillingsfasen påvirker motivasjonen til fortsettelse i virke?

September 2020 - 4 år etter vedtaket ble fattet er Andøya flystasjon og dens antatte fremtidige drift fremdeles ofte tematisert i mediebildet (Rørstad et al., 2020). Enten det er BAF, tidligere ansatte eller lokalpolitikere, får Andøya flystasjon fremdeles pass i media. Vår nye forsvarssjef, Eirik Kristoffersen (2020), valgte å dra til Andøya flystasjon som det første han gjorde i ny stilling (Roen, 2020). En handling jeg mener signaliserer hvor viktig skvadronens arbeid er utad, og en handling som sannsynligvis ble gjort for å være der for sine ansatte. Hvordan kan han som ny forsvarssjef minimere skadene på et synkende skip, holde på

mannskapet og fremdeles være i stand til å holde en god etterretningsoversikt i nord i årene som kommer (Roen, 2020). Ansatte ved flystasjonen sier fremdeles, 5 år etter at anbefalingen om nedleggelse kom, at motstanden mot å legge ned fortsatt er i beste velgående (Johansen, 2020).

Ettersom tematikken fremdeles er i mediebildet og jeg som forsker har anledningen til å foreta undersøkelser fra innsiden, ser jeg på oppgaven som svært spennende og interessant for flere enn meg selv. Min ambisjon er at oppgaven kan nyttes av både skvadronen og Luftforsvaret til videre oppgavebehandling, men også at andre organisasjoner i lignende faser kan se likhetstrekk og foreta valg som setter de i en bedre posisjon over tid.

Videre skal jeg presentere oppgavens problemstilling, oppgi noen begrepsavklaringer, aktualisere- og avgrense oppgaven, før jeg forteller om oppgavens struktur. Oppgaven har 6 kapitler hvor kapittel 5 er oppgavens drøfting.

### **1.3 Problemstilling**

Da jeg startet studiet ved Nord universitet ble det presisert at man allerede da skulle tenke på hva man ønsket å forske på i en kommende masteroppgave. Interessen min falt umiddelbart til egen avdelingen. Som innledningen belyste ble 333 skvadronen gjennom et politisk vedtak berørt og bestemt inn i omstilling. Videre sa vedtak at skvadronen skulle videreføres på nytt tjenestested - Evenes, innen 2022/2023. Hvordan en slik avgjørelse påvirket arbeidsmiljøet og motivasjonen til mine kollegaer har på mange måter vært synlig på jobb enten i form av sykemeldinger, diskusjoner og motstridende tanker med mer. Etter å ha arbeidet under slike forhold de siste årene, virket det naturlig for meg å forske, undersøke og belyse grundigere en slik tematikk i form av et empirisk forskningsarbeid. Johannessen skriver i sin bok at «*problemstillingen bestemmer fremgangsmåten*» (Johannessen et al., 2011, s. 104). Ved å ha en tilspisset problemstilling skapes det tydelighet ovenfor leser på hvem og hva som skal undersøkes i oppgaven. Videre bekrefter det hvilken metode oppgaven skal ha for å besvare forskningsspørsmålene som stilles.

Innledningsvis i mitt arbeid ønsket jeg å se på hvordan Luftforsvarsstaben vurderte egen kommunikasjon opp mot informasjonsbehov og dens realitet knyttet til 333 skvadronen. Men gjennom metode-fagets undervisning innså jeg at noe slikt ville blitt for stort og resultert i

utydelig forskning. «*Forberedelsesfasen til et forskningsprosjekt starter med en idé, som utformes til et tema og deretter presiseres til en problemstilling*» (Johannessen et al., 2011, s. 57). Jeg observerte underveis at min initielle idé langsomt ble konkretisert og mer bestemt siden oppstarten av studiet, noe som ga oppgaven en bedre aktualisering og tydeligere retning i arbeidet som var ønsket foretatt. Ved å ha gjennomgått en slik prosess har oppgaven et bedre grunnlag for å klare å besvare problemstillingen(e) (Johannessen et al., 2011, s. 72).

Dagens situasjon ved skvadronen er kritisk. Etter at avgjørelsen falt i 2016 har Luftforsvarsstaben vært tilbakeholden på informasjon og flere ansatte har ved ulike anledninger forespurt informasjon for å bedre egen forutsigbarhet. Enkelte ansatte har valgt å slutte i Forsvaret som følge av vedtaket og noen andre har sagt opp som et resultat av manglende informasjon. I en tid hvor personellet er og har vært en sårbar kategori på Andøya, har ikke Luftforsvaret kapasitet til at flere velger en annen retning - yrkesmessig. Verken internt eller sivilt. Nå-tilstanden på Andøya flystasjon kan på mange måter ses på som et resultat av at de fire-, nå snart fem siste årene. En tid hvor informasjon har vært mangelfull og hvor ansatte ikke har følt seg ivaretatt i situasjonen. Ansatte har levd i uforutsigbare forhold, hvor ledelsen gjentatte ganger har lovet informasjon, uten å lykkes. Som operatør ved en av Luftforsvarets etterretningsfly vil jeg påstå at det brukes unødvendig mye tid gjennom én arbeidsuke på å diskutere blant kollegaer hvordan driften skal opprettholdes i tiden som kommer. Tema som: «vil skvadronen ha nok ansatte til å drifte normalt på Evenes?», «hvem velger å fortsette å jobbe ved skvadronen når driften gjennomføres fra Evenes?», og «har Luftforsvarets ledelse innsett alvoret i at «ingen» vil bli med til Evenes?» blir ofte diskutert blant de operative i dag. Antagelsene om at hyppigere informasjonsrunder fra ledelsen ville ha bidratt til mindre uroligheter blant de ansatte har definitivt vært tilstede fra min side. Jeg håper oppgaven vil bidra til å øke kunnskap rundt hvordan de ansatte har opplevd vedtaket og hvordan kommunikasjonen fra LST har vært opplevd til nå.

Oppgavens problemstilling har fått følgende tekst:

**Hvordan har omstillingen påvirket de ansatte ved 333 skvadronen og hvordan har kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben vært i perioden 2016-2020?**

For å videre spesifisere og avgrense problemstillingen, har jeg utledet tre forskningsspørsmål. Dette for å bidra til en bedre besvarelse:

- Hvilke opplevelser tilknyttet vedtaket har ansatte hatt i ettertid, og hvordan har vedtaket påvirket dem?
- Hvilke organisatoriske endringer har 333 skvadronen og dens ledelse implementert som følge av vedtaket?
- I hvilken grad har ansatte opplevd kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben og hvordan har den påvirket motivasjonen for videre tjeneste i Luftforsvaret?

Denne oppgaven vil belyse hvordan opplevelsene til de ansatte oppfattes i omstillingsfasen, hvor det da samtidig fremmes et empirisk bilde av situasjonen til ledelsen ved 333 skvadronen. Oppgaven vil kunne belyse en hyppig diskutert tematikk ut fra et empirisk perspektiv. Videre kan denne metodiske oppgaven bli brukt internt på skvadronsnivå og ved Luftforsvarets ledelse, for å belyse det jeg vil kalle en svært viktig situasjon i nåtidens- og fremtidens forsvar.

#### 1.4 Begrepsavklaring

Begrep	Betydning
333 skvadronen	Luftforsvarets operatører av norske maritime patruljefly (P-3C Orion). Underlagt 133 luftving og er lokalisert på Andøya flystasjon.
Luftforsvarsstaben (LST)	Luftforsvarsstaben. Lokalisert på Rygge og har A-struktur internt. Luftforsvarets administrative ledere holder til i denne organisasjonen.
133 luftving	Militære flystasjoner som er underlagt Forsvaret vil bli underlagt en luftving. 133 luftving er Andøya flystasjon med alle de enhetene det måtte inkludere. Eks: Brann og redning, vakt og sikring, 333 skvadronen mm.
Besetningsmedlem	Flygende personell som er sertifisert til å fly gjennom typeutdanning.
MASIK	Master i beredskap og kriseledelse. Tidl. kjent som master i samfunnssikkerhet og kriseledelse (MASIK).
TACCO	Taktisk koordinator. Er ansvarlig for at det strategiske oppdraget som gis fra FOH blir utført. Er taktisk sjef over systemoperatørene ombord i P-3C Orion.



FOH	Felles operativ hovedkvarter. Forsvarets beslutnings senter.
Luftforsvaret	Forsvarets yngste militære våpengren. Ansvarlig for å drifte, koordinere og gjennomføre luft operasjoner, og videre samarbeid med de andre våpengrenene.
Operativ	Personell som kvalifiserer til å fly gjennom diverse kvalifikasjonstester, prøver og medisinsk undersøkelse.
Supervisor of flight (SOF)	Kvalifisert pilot/navigatør som verifiserer/godkjenner turen som flys. Samtidig vil vedkommende se til at sikkerheten rundt turen er iht. regelverket. Personen er tilstede under brief og er tilgjengelig for det flygende personellet dersom det er behov.
NVivo	NVivo er en kompleks programvare for kvalitative forskere som blant annet kan brukes til å kode tekst, lyd, bilde og video.  NVivo er en programpakke med analyseverktøy for kvalitative forskere. Programmet kan være til god hjelp i hele forskningsprosessen; fra problemformulering, organisering av ulike typer data og koding, til systematisk analyse/teori bygging og konklusjoner.

Tabell 1: Begrepsavklaring

### 1.5 Tidligere arbeid på forskningsfeltet

Forskningsfeltet anses for å være et emne som interesserer, da flere har undersøkt lignende interesseområder. Jeg har imidlertid hatt vanskeligheter med å kartlegge om det eksisterer lignende oppgaver innad i Luftforsvaret, men er blitt gjort kjent med at det finnes eldre forskningsoppgaver tilknyttet Andøya flystasjon og dens tidligere foreslåtte nedleggelse. En tidligere oppgave søkte å besvare hvordan aksjons kampanjen mot nedleggelsen i år 2000 påvirket Stortinget i sin beslutning om å videreføre Andøya den gang (Bakke, 2008). Videre forsøkte Ragnhild Paulsen å se på hvordan ansatte kunne skape mening i prosessen ved en politisk styrt omstilling i Forsvaret, hvor da også personell fra 133 luftving Andøya var aktuell som hennes utvalg (Paulsen, 2018). Ettersom vedtaket om nedleggelse av Andøya nok engang oppsto, men da for 4 år siden, har det siden den gang ikke kommet noen forskningsoppgaver som tar for seg hvilke strukturelle endringer 333 skvadronen har hatt, eller hvordan ivaretagelsen av de ansatte har vært i tiden de står oppe i. Slik en manglende forskning gir økt motivasjon for oppgaven.

## 1.6 Aktualisering og oppgavens bidrag til forskningsfeltet

Som taktisk koordinater ved 333 skvadronen har jeg de senere årene opplevd en endring i både personell- og arbeidssituasjon. Da jeg ankom skvadronen i 2015 som utdannet navigatør, ble jeg møtt av et arbeidsmiljø som hadde tjenestegjort ved Andøya i flere tiår. Det var svært lite gjennomstrømning av personell da de som startet å jobbe der ofte ble værende i lengre perioder. Mennesker som ikke var fra Andøya, men som gjennom utdanningsløpet til Luftforsvaret var blitt beordret dit, valgte som oftest å flytte til Andøya. Det var lite pendlere og arbeidsmoralen var høy. Skvadronen leverte mye flytimer til Forsvaret med operative leveranser til NATO, noe som ga godt renommé til Luftforsvaret og derav skvadronen.

De siste årene har jeg derimot kunne vært vitne til en splittelse blant de ansatte. Mennesker med masse erfaring og flere tiår med samlet kompetanse velger omsider å slutte i Forsvaret, grunnet oppstyret og følgende av nedleggelsen. Flere av dem har mistet motivasjonen og forsøker samtidig parallelt å arbeide gjennom politiske kanaler for en videreføring av Andøya flystasjon som militærbase. Luftforsvaret erstattet personellet som valgte å slutte i Forsvaret med ansettelse av nytt ungt personell, som i stedet for å flytte til Andøya, mye heller har valgt å pendle fra en storby i sør til Andøya i nord. Lokalisasjonen på arbeidsstedet kan dermed ses på som betydningsløs i forhold til tidligere, hvor da også Luftforsvaret på sin side har erstattet «gammelt» personell. Organisasjonskartet/personellsituasjonen er endret og erstattet, men arbeidskulturen og moralen har styrtet i prosessen. Min motivasjon for videre fordypning til 333 skvadronen er oppstått over tid gjennom egne observasjoner de siste fem årene, samtaler med kollegaer, og egne opplevelser knyttet til LST. Slike observasjoner gir grunnlag for å tro at det eksisterer funn som besvarer oppgavens problemstilling. Organisatoriske endringer mot egen arbeidsgiver under omstilling, hvordan kommunikasjon og informasjon påvirker ansatte i en tid hvor det florerer usikkerhet og uforutsigbarhet, og hvordan de ansatte opplever prosessen, vil være spennende å belyse ovenfor Luftforsvarets ledelse, samt egen organisasjon. Troen på at det eksisterer gode funn i oppgaven motiverer for å gjøre en god oppgave. Oppgavens tematikk har vært belyst tidligere i andre organisasjoner; hvor jeg da er overbevist om at debatten som oppstår underveis vil gi lærdom til Luftforsvaret, luftvingen og skvadronen. Arenaen for videre diskusjoner rundt temaet vil primært være internt i Forsvaret og Luftforsvaret, og håper at oppgaven kan benyttes som et verktøy for de ulike utdanningsinstitusjonene og/eller operative avdelingene.

## **1.7 Oppgavens avgrensning**

Det ville vært interessant å sammenligne hvilke inntrykk LST sitter med i denne omstillingsprosessen rundt kommunikasjon fra deres side opp mot hvordan 333 skvadronen har opplevd LSTs kommunikasjon i tiden. En slik fordypning vil bli for stor i denne omgang, men anbefales som videre forskningsområde i fremtiden. Oppgaven avgrenses til å kun ta for seg 333 skvadronens ansatte; hvilke opplevelser/inntrykk de har rundt kommunikasjonen med LST i tiden som har vært fra 2016 til 2020, og hvilke organisatoriske endringer som har oppstått som følge av vedtaket. Oppgaven vil videre avgrense seg til å kun ta for seg ansatte som har en operativ stilling som besetningsmedlem. Dette gjøres for å ikke ha en stor svingning i gruppen med informanter.

## **1.8 Oppgavens struktur**

Denne forskningsoppgaven vil inneholde 6 kapitler. Innledningsvis har bakgrunnen for oppgaven blitt presentert og hvilken problemstilling oppgaven skal besvare. Kapittel 2 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk som nyttes for å svare målrettet på problemstillingen. Kapittel 3 beskriver oppgavens metode og omfang. Kapittel 4 og 5 presenterer resultatene fra datainnsamlingen, analysen som er foretatt og diskutert i lys av empiri og teori, og hvor jeg i kapittel 6 summerer og konkluderer for en mer skarpere besvarelse av problemstillingen. Avslutningsvis kommer jeg med videre anbefalinger inn mot hvordan oppgaven kan styrkes med videre forskning. Supplerende dokumenter som vil følge til slutt er: referanseliste, figur oversikt, godkjenning av innsamling fra NSD, godkjenning av oppgaven fra Luftforsvaret, godkjenning av oppgaven fra FHS, andre relevante vedlegg.

## 2. LITTERATUR

Dette kapittelet har til hensikt å beskrive ulike teoretiske perspektiv, definisjoner, og litteratur oppgaven har brukt i sin besvarelse. Videre er disse teoriene nyttet i oppgavens drøfting for å forsterke funnene gjort underveis. Kapittelet inneholder tretten delkapitler hvor noen har tilhørende underkapitler for videre beskrivelse. En slik inndeling skal hjelpe å systematisere litteraturen, og da også gjøre oppgaven mer leservennlig.

Opgaven har gått *deduktivt* til verks, en strategi hvor en tester ut holdbarheten og riktigheten av en teori/hypotese, i mitt tilfelle en tydelig forforståelse av situasjonen på Andøya flystasjon (Johannessen et al., 2011, s. 55). Da jeg utarbeidet oppgavens intervjuguide tok jeg utgangspunkt i fire forskjellige teorier. Teorier som lot meg best mulig undersøke og granske min forforståelse rundt oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. De fire teoriene var:

1. *Omstillingskurven.*
2. *Rogers – Diffusion of innovation.*
3. *Kotters åttestegsmodell for endringsledelse.*
4. *Kommunikasjonsmodellen.*

Etterhvert som oppgaven utartet innså jeg at det ville være fordelaktig å inkludere flere teorier som bedre lot meg beskrive, forklare og begrunne mine funn. Gradvis som intervjuene fant sted ble jeg inspirert til å overholde en mer *induktiv* tilnærming hvor jeg i større grad var åpen for å følge besvarelsene og se hvor de tok meg, dog under et planlagt rammeverk. Det teoretiske fundamentet mitt (*deduktive tilnærmingen*) har til enhver tid vært et bakteppe for drøftingen av funnene, men ved at jeg senere ble inspirert til å ha en *induktiv* tilnærming gjennom intervjuene, mener jeg at kombinasjonen mellom de to i større grad tillot meg en bedre innsamlingsprosess og hvor jeg hadde en god teoretisk forforståelse. Litteraturen har vært bidragsytende for å belyse områdene/emnene oppgaven har tatt for seg i drøftingen. Ved å ha en slik kombinasjon av de to kan oppgaven ses på å holde en *abduktiv* metode. Altså en kombinasjon av de to. *Abduksjon* fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data (Thagaard, 2013, s. 198). Selv mener jeg at felles forståelse av teori og begrep vil kunne gi en arena hvor empirien av oppgaven på best måte blir fremstilt ovenfor leseren.

Omstillingskurven vil primært være isbryteren i intervjuguiden, hvor Kaufmann og Kaufmanns teori åpner for en forståelse av informantenes opplevelse av vedtaket og dens kompleksitet i ettertid. Sammen med E.M. Rogers og teorien «diffusion of innovations», skal disse teoriene være styrende for å besvare oppgavens første forskningsspørsmål hvor opplevelser til de ansatte er i fokus.

Videre skal jeg ta for meg Kotter og Maslows behovspyramide; teori som vil være bidragsytende til å belyse oppgavens andre forskningsspørsmål som omhandler endringsledelse i organisasjonen.

Avsluttende i dette kapittelet vil kommunikasjonsmodellen, sammen med enveis- og toveis kommunikasjon, og Herzbergs to-faktors teori bli beskrevet som ledd i besvarelsen av forskningsspørsmål tre, hvor kommunikasjon fra LST til ansatte skal belyses.

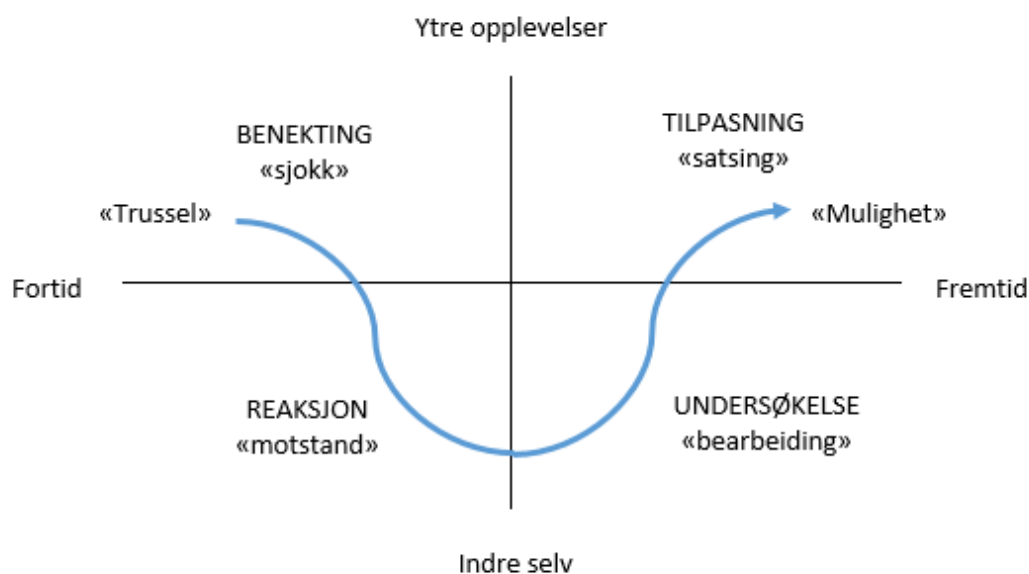
## **2.1 Hva er omstilling?**

Omstilling kan ses på som en kritisk hendelse i en organisasjon som vil utløse mange forskjellige følelser hos den ansatte, disse kan være både positive og negative (Kleming & Nergård, 2017, s. 17). Kaufmann og Kaufmann refererer til at vi i det daglige bruker ord som forandringer, reorganisering omorganisering, og omstilling sidestilt med begrepet *organisasjonsendringer* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Sådan skiller man på *reaktiv-* og *proaktiv* omstilling. Reaktiv omstilling må reagere på forhold som allerede har skjedd i omgivelsene eller i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Man må altså handle ut fra en tvunget situasjon, på grunn av endringer som er påført fra regjeringen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Hvor proaktiv omstilling gjerne baserer sine handlinger ut fra forventet handlinger som oppstår i fremtiden. Man forsøker å se mulighetene og dermed ligge i forkant (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Ettersom vedtaket var politisk besluttet og ble påtvunget 333 skvadronen vil jeg videre legge til grunn at omstilling og organisatoriske endringer ved skvadronene er basert på reaktiv omstilling.

## **2.2 Omstillingskurven**

Scott og Jaffe utviklet i 1988 en modell som var inspirert av kunnskap fra hvordan mennesket reagerte på traumatiske hendelser; hendelser som for eksempel dødsfall, ulykker og alvorlige sykdommer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). Modellen tok for seg kroppens ulike

reaksjonsmønstre og kunne deles i fire forskjellige faser. (1) *benektelse*, (2) *reaksjon*, (3) *undersøkelse*, og (4) *tilpasning*. Den påfølgende illustrasjonen av modellen ble fra Scott presentert som en omstillingskurve hvor menneskets uønskete, valgte, og/eller planlagte reaksjon skulle synliggjør endringen som oppsto hos mennesket over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). Den horisontale aksene i modellen illustrerte fortiden til venstre, en tilstand hvor det ikke har oppstått noe endring. Alt var tilnærmet som før. Til å bli en mer høyre fokusert fremtid, hvor realiseringen av ny tilstand oppstår. Ser man deriblant på den vertikale aksene, illustrerte den de ytre opplevelsene, dvs. omgivelsene øverst, til å bli mer lukket og fokusere på kroppens indre tanker og følelsene nederst (Scott & Jaffe, 1988, s. 26).



Bilde 1: Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 379).

### 2.2.1 Benektelsesfasen

I benektelsesfasen blir individet møtt med en beslutning eller et vedtak som har resultert i en uønsket endring. Individet vil sannsynligvis reagere med sjokk når de får høre om beslutningen, og fakta i saken støtes gjerne ut gjennom kognitiv og emosjonell blokkering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379) En nummenhet hvor ingenting skjer, alt står bare stille for dem (Scott & Jaffe, 1988, s. 26). Beslutningen om at en endring skal forekomme i overskuelig fremtid kan for dem være vanskelig å forstå, dog også urealistisk å tro på. Den enkelte ansatte vil benekte at en endring er nødvendig, og vil fortsette daglig virke som

normalt. «Business as usual». Individet vil befinne seg i en slags pause-tilstand, hvor fortidens tilstand vil være å foretrekke. Den enkelte vil i denne fasen ha vanskeligheter med å endre seg, eller i det hele tatt forstå hvordan de kan endre seg (Scott & Jaffe, 1988, s. 26). Scott og Jaffe presiserer viktigheten av at ledelsen i denne fasen fremstår som tydelige i sine intensjoner, samtidig som ansatte blir gitt muligheten til å registrere og reagere på omstillingen/vedtaket (Scott & Jaffe, 1988, s. 26). Dersom ansatte blir fratatt denne muligheten vil individets gjennomgang av de ulike fasene kunne bli forlenget (Scott & Jaffe, 1988, s. 26).

### 2.2.2 Reaksjonsfasen

I fortsettelsen ser man at individet går fra en sjokktilstand som tidligere har omhandlet de ytre faktorene, muligens avgjørelsen selv, til en mer forstående karakter som vil kunne agere med ulike følelsesmessige reaksjoner. En mer innesluttet og fokusert fase hvor man gjerne ser mental motstand mot endring. Denne fasen kalles *reaksjonsfasen* og blir sett på som den andre i rekken (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). Når individet har kommet over sjokket, og sannheten av vedtaket begynner så rolig å inntreffe, vil det ikke være uvanlig at det utløser sterke reaksjoner som angst, fortvilelse, sinne og tristhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). Produktiviteten vil i denne fasen gå kraftig ned, hvor ansatte ofte murrer, sykemelder seg, og arbeidsuhell kan forekomme mer hyppigere (Scott & Jaffe, 1988, s. 27). Scott og Jaffe henstiller til viktigheten av at de ansatte i denne fasen blir gitt rom for å ytre sine negative følelser og at de får delt sine opplevelser sammen som kollegaer (Scott & Jaffe, 1988, s. 27). En slik aksept fra ledelsen vil forkorte oppholde i reaksjonsfasen til de ansatte (Scott & Jaffe, 1988, s. 27).

### 2.2.3 Undersøkelsesfasen

Den tredje fasen betegnes som *bearbeidingsfasen*. Modellen illustrerer at individet har «erkjent» den tunge og vanskelige avgjørelsen, men nå gradvis klarer å se fremover mot nye muligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). Man ser gjerne at fokuset flyttes fra tankegangen hvor man tidligere fokuserte på hva som har vært, til en mer fremoverlent tankegang hvor man ønsker å se hvilke muligheter som eksisterer. De ansatte vil i denne fasen kunne utstråle en fornyet energi for virksomheten med kreative løsningsforslag, hvor tiden i vente oppleves som spennende og oppmuntrende (Scott & Jaffe, 1988, s. 27). Dog er det viktig at ledelsen ivaretar personellet med sterke bånd knyttet til struktur, hvorav disse

menneskene kan oppleve stress i denne fasen; organisasjonen eksperimenterer og tester ut ulike alternativer for videre progresjon (Scott & Jaffe, 1988, s. 27).

#### **2.2.4 Tilpasningsfasen**

Den siste fasen kalles for *satsningsfasen*. Ved at personen klarer å stabilisere sine indre følelser, vil aksepten mot endringene som ble lagt internt i organisasjonen i større grad bli akseptert, og vedkommende klarer å engasjere seg aktivt i den nye omstillingen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). Ved at organisasjonen presenterer nye arbeidsgrupper eller arbeidsmetoder vil individet nå være i stand til å håndtere endringene og fungere som tidligere. De vil være i stand til å gjenskape sitt tidligere oppdrag i et nytt skjelett som et ønsket resultat fra organisasjonen (Scott & Jaffe, 1988, s. 27). Denne fasen tar for seg klare kortsiktige- og langsiktige målsetninger som vil utfylle en sans av mestring (Scott & Jaffe, 1988, s. 27). Denne fasen vil vedvare inntil en ny stor endring står for tur, hvor da omstillingskurven vil gjenta seg selv (Scott & Jaffe, 1988, s. 27).

#### **2.2.5 Individuelle forskjeller sett i lys av omstillingskurven**

Ettersom det er individets bearbeiding gjennom prosessen som avgjør hvor man er i de forskjellige fasene, er det forståelig at dette varierer og at ulike mennesker kan være i ulike stadier. Individets personlighet, stress toleranse og problemløsnings-stil vil være avgjørende, men også den enkeltes totalsituasjon, som for eksempel familie, boforhold, etc. Det er viktig at man forstår og aksepterer slike forhold i en omstillingsprosess (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). Ledelsen må gjennom hele prosessen være bevisst på sin form for kommunikasjon, ettersom kommunikasjon blir ansett for å være en av de få gode tiltakene en ledelse kan gjøre i en slik situasjon (Scott & Jaffe, 1988, s. 27).

### **2.3 Everett M. Rogers: Diffusion of Innovations**

Modellen tar for seg hvordan nye endringer/ideer blir akseptert og videreført av grupper og kulturer. Jeg gir en kort forklaring av de fem forskjellige stadiene for innsikt, men vil i oppgaven kun nytte tre av dem for videre utdypning.



### 2.3.1 Innovators:

Disse utgjør omtrent 2,5% av populasjonen ved en organisasjon. De er risikotakerne, høyt utdannet og den velstående massen. Denne gruppen mennesker er alltid tidlig ute og tester ut nye ideer (Rogers, 1995, s. 263).

### 2.3.2 Early adopters:

Også risikotakere, høyt utdannet, men mer lederskap orientert enn innovatør, og utgjør omtrent 13,5% av gruppen. Det er denne grupperingen som blir ansett som samfunnets organisatorer. Det vil være denne grupperingen som får videreformidlet endringen til de gjenværende gruppene (Rogers, 1995, s. 264).

### 2.3.3 Early majority:

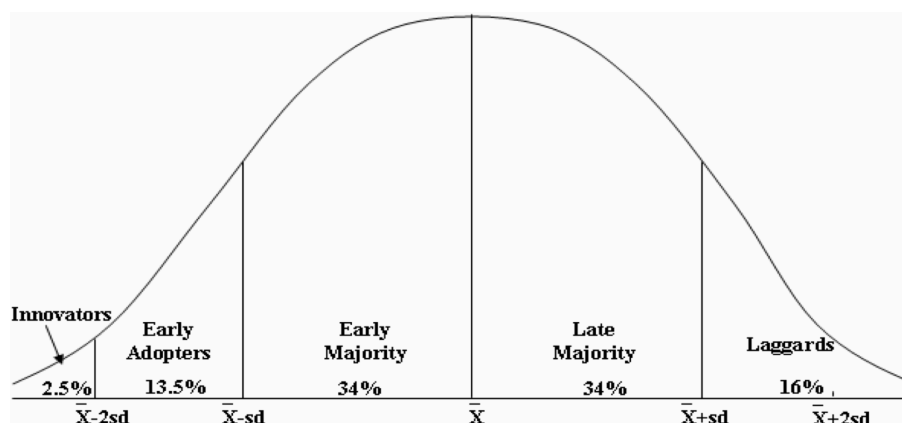
Omtrent 34%. Mindre risiko velvillig, tendens for å være mer konvensjonell mot nye ideer/ending. De er aktive i miljøet og kunnskapsrike. De er ikke redd for forandring, men de vil ikke gå ut og reklamere for endring. Endring kommer til dem (Rogers, 1995, s. 264-265).

### 2.3.4 Late Majority:

Også cirka 34%. Tradisjonelle, og mindre utdannet og sosialt aktiv. De liker ikke forandring og vil høyst sannsynlig kjempe mot endringen (Rogers, 1995, s. 265).

### 2.3.5 Laggards:

Denne grupperingen på ca. 16% vil kjempe mot endring. De liker ikke endring og vil helst forholde seg på samme stadiet som de var tidligere. De vil muligens akseptere endring, men det er først etter en motstridene diskusjon/samling (Rogers, 1995, s. 265-266).



Bilde 2: Adopter Categorization on the Basis of Innovativeness. (Rogers)

Med en forklaring i de fem ulike stadiene en organisasjon og dens ansatte vil befinne seg i, skal vi senere i oppgaven ved hjelp av artikler og kvalitativ undersøkelse identifisere hvordan de ansatte på 333 skvadronen har forholdt seg til endringene ledelsen ved 333 skvadronen innførte etter 2016.

## **2.4 Hva er endring?**

For å videre avklare hva jeg legger i begrepet *endring* har Jacobsen og Thorsvik (2018) beskrevet *endring* som følgende: «*når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*» (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 385). Jacobsen og Thorsvik forsøker her å si at dersom det forekommer endring i enten oppgave, struktur, kultur, og/eller produksjon med mer, anses slike forandringer som endring i organisasjonen og man kunne se en intern endring i maktforholdet. Dette i lag med at organisasjonene endrer seg i forhold til omgivelsene skaper endring (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 386).

## **2.5 Kotters åttestegsmodell for endringsledelse**

John P. Kotter publiserte i 2017 boken «*our iceberg is melting - changing and succeeding under any conditions*» (Kotter & Rathgeber, 2017). I boken fremlegges en åtte stegs prosess som var kriteriet for suksessfull endring dersom endring var nødvendig. Modellen legges frem under:

### **2.5.1 Create a sense of urgency:**

Legg til rette for at de andre ser nødvendigheten av endringen og viktigheten av hurtig utøvelse. Det handler om å skape mer energi til aksept og vilje for endringen som skal iscenesettes (Kotter & Rathgeber, 2017, s. 131).

### **2.5.2 Pull Together the Guiding Team:**

Sørg for at det er en innflytelsesrik og sterk gruppe som styrer endringen. En gruppe bestående av lederskap, kredibilitet, kommunikasjonsevne, autoritet, analytisk evne, og evnen for hurtig innføring. Kotter mener ledelsen er essensiell om viljen og motivasjon for endring aksepteres blant de underliggende. Det er viktig å ha et klart lederskap som støtter endringen og viser veien til ny normal hverdag (Kotter & Rathgeber, 2017, s. 131).

### **2.5.3 Develop the Change Vision and Strategy:**

Tydeliggjør hvordan fremtiden skal være til forskjell fra tidligere stadier, og hvordan fremtiden skal bli en realitet. Det er her ledelsen har sin innvirkning med å vise til hvordan det nye er bedre enn det gamle (Kotter & Rathgeber, 2017, s. 132).

### **2.5.4 Communicate for Understanding and Buy-In:**

Legge forholdene til rette for at flest mulig forstår og aksepterer visjonen og strategien. Samt at flest mulig “kjøper seg inn” i endringen, og opplever eierskap til prosessen.

Organisasjonen må se om deres ansatte får den informasjonen de trenger for å forstå at endringen og dens eksistens (Kotter & Rathgeber, 2017, s. 132).

### **2.5.5 Empower Others to Act:**

Fjern så mange barrierer som mulig, slik at de som ønsker å synliggjøre visjonen er i stand til dette. Oppmuntre andre for å fjerne barrierer slik at ekte endring oppstår. Det er viktig for ledelsen som skal foreta endringen å støtte seg på medarbeidere som er for endringen. Gi dem spillerom for å overbevise andre eller gi dem midler til å overbevise dem som ikke har latt seg overbevise om at det nye er bedre enn det gamle (Kotter & Rathgeber, 2017, s. 133).

### **2.5.6 Produce Short-Term Wins:**

Lag noen synlige, entydige suksesser tidligst mulig - noe som synliggjør at dagen i dag er bedre enn gårdsdagen og morgendagen bedre enn dagen i dag. Om mulig; kommuniser og lag en feiring av slike seire. Det er her viktig å la de ansatte få realistiske mål som bygger motivasjon og muligheten for å se at endringen er mulig og at det er til det bedre (Kotter & Rathgeber, 2017, s. 133).

### **2.5.7 Don't Let Up:**

Press hardere og hurtigere etter første suksess. Vær nådeløs ved innføringer av nye endringer til visjonen til slutt blir en realitet. Bygg videre på hvor man står i endringen og omstrukturer behovet man har. Sett opp nye møter som tar for seg nye endringstiltak og som gir motivasjon og et syn på at endringen fungerer (Kotter & Rathgeber, 2017, s. 134).

### **2.5.8 Create a New Culture:**

Hold på den nye oppførselen, og vær sikker på at de lykkes, inntil de blir sterke nok til å erstatte gamle tradisjoner (Kotter & Rathgeber, 2017, s. 134).

## **2.6 Maslows behovspyramide**

Maslows behovspyramide er et verktøy/modell som brukes for å opplyse om hvordan mennesket naturlig jobber seg opp en stige av behov i prioritert rekkefølge (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 168-170). Jeg vil forklare pyramiden og dens innhold i underkapitler, hvor jeg starter underst og beveger meg oppover i pyramiden:

### **2.6.1 Fysiologiske behov:**

Det mest grunnleggende behov for å overleve, som vann, mat, søvn, luft osv. (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 168-170).

### **2.6.2 Trygghetsbehov:**

Mindre grunnleggende behov som personlig trygghet, økonomisk sikkerhet, familiesikkerhet og trygghet i egen helse. Fysiologiske behovene og dens framtidutsikt ser bra ut er viktig (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 168-170).

### **2.6.3 Sosiale behov:**

Når både de fysiologiske behovene og sikkerhetsbehovene er oppfylt kommer behovene for tilhørighet. Eksempler kan være behov for familie, vennskap, sosialt liv og tilhørighet i samfunnet (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 168-170).

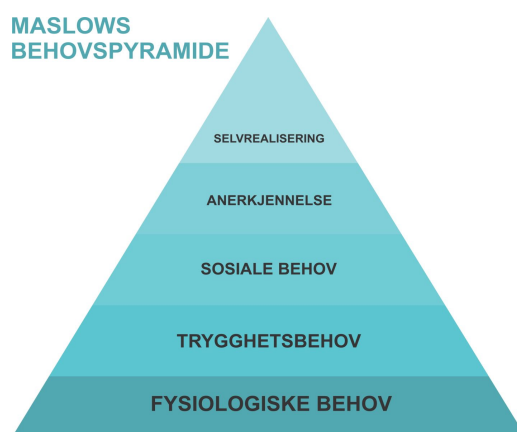
### **2.6.4 Anerkjennelse:**

Hvis de tre tidligere behovene er oppfylt søker man etter selvtillit, selvsikkerhet, respekt og anerkjennelse for det man presterer (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 168-170).

### **2.6.5 Selvrealisering:**

Når alle behovene er på plass kan man begynne å søke etter de ultimate målene som er på et mer spirituelt nivå. Det siste behovet er å bli et bedre menneske og unngå fordommer, arroganse, og forbedre moral og kreativitet (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 168-170).

Det er tenkelig at de ansatte på 333 skvadronen vil kunne trekke sammenligninger mot Maslows behovspyramide og senere i oppgaven vil jeg belyse hvilke seksjoner av modellen som anses aktuelle opp mot personellet's tilstand. En slik kobling vil forhåpentligvis være med å skape en forståelse og økt interesse for leseren av hvordan mennesket har oppfattet og opplevd disse endringene/vedtaket i lys av denne teorien.



Bilde 3: Maslows behovspyramide (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 169).

## 2.7 Hva er kommunikasjon?

Selve ordet *kommunikasjon* kommer av det latinske ordet *communicare*, som betyr «å forbinde» eller «gjøre felles» (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 186). Allerede ved å tyde ordet i seg selv, kan man forstå at et budskap skal sendes fra en part til en annen. Kommunikasjon kan enkelt defineres som «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 395); hvor man har en avsender og en mottaker i prosessen. Jacobsen og Thorsvik definerer kommunikasjon i organisasjoner som «kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt» (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s. 280). Man ser at begge definisjonene tar for seg kommunikasjon som omhandler mennesker og deres intensjon om å skape felles forståelse gjennom et budskap. Generelt kan vi da si at kommunikasjon er en prosess hvor man deler informasjon innenfor et delt fortolkningsrammeverk på en slik måte at informasjonen fremstår som meningsfull og brukbar (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 395).

## 2.8 Kommunikasjonsmodellen

Henriksen og Skjevdal viser til at kommunikasjon kan systematiseres i form av en modell. Det er tiltenkt at man har en sender som skal få videreformidlet et budskap til en mottaker. Budskapet må bli sendt i en eller annen kanal og for at budskapet skal komme frem til mottakeren vil det måtte gå gjennom flere trinn (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 192). Det vises til fire trinn:

1. Ønsket budskap: Det avsender ønsker å meddele.
2. Faktisk budskap: Det avsender faktisk meddeler.
3. Mottatt budskap: De signalene som når frem til mottakeren.
4. Forstått budskap: Den mening eller tolkning mottakeren legger i signalene.

For å forstå modellen vil jeg presentere hvert enkelt element i modellen. Det er i løpet av disse stegene at budskapet kan endres mer eller mindre, eller forstås annerledes grunnet egen oppfatning.

### 2.8.1 Sender

Den aktive parten i samtalen er og vil alltid være senderen. Han/henne bestemmer hva som skal formidles, hvilket budskap som skal bli presentert og hvordan det gjøres (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 193). Budskapet formidles i form av verbalt, non-verbalt eller andre kommunikasjonsformer.

### 2.8.2 Mottaker

Da budskapet blir avlevert av avsender bruker mottakeren sansene til å ta imot budskapet, for deretter å fastslå hva budskapet er. Når avsender og mottaker har utvekslet en rekke serie med tilbakemeldinger og begge sitter med et felles bilde av budskapet er det blitt gjort god kommunikasjon mellom partene (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 193-194). Avsender vil ikke ha noen garanti for at mottakeren har forstått eller verken sitter med identisk forståelse av budskapet, men for å få dette må avsender selv be mottakeren fortelle hva han/henne oppfattet. Håndbok i lederskap for Luftforsvaret omtaler dette som *tilbakemelding* (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 194).

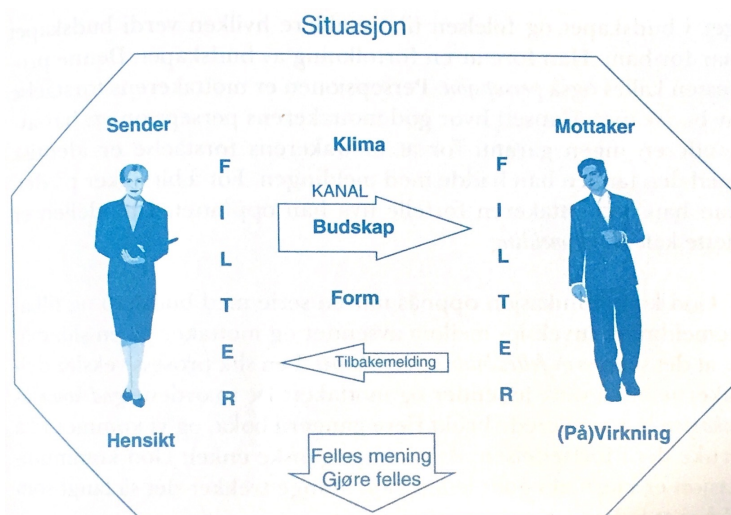
### 2.8.3 Filtre

Kommunikasjonsmodellen blir noe komplisert når vi involverer filtre. Både avsender og mottaker har en rekke «filtre» når de velger hva de vil sende, og hva de vil motta (Henriksen og Skjævdal, 1998, s. 194). Dersom både avsender og mottaker har sterke forventninger om budskapetets innhold, kan informasjonen tolkes ulikt. Begge ønsker å få bekreftet sine forutinntatte meninger, og på den måten låser de hverandre fast i roller som er vanskelige å frigjøre seg fra (Henriksen og Skjævdal, 1998, s. 194). Om det viser seg at partene velger å gå i fra hverandre og realiteten viser seg at begge har ulike oppfatning/mening om hva budskapet var for noe titulerer vi det som dårlig kommunikasjon. (Henriksen og Skjævdal, 1998, s. 195).

### 2.8.4 Situasjon

Omgivelsene og selve situasjonen vi er i vil også påvirke kvaliteten på kommunikasjonen. Situasjonen kan virke både fremmende og hemmende på kommunikasjonsprosessen. De hemmende kreftene i situasjonen kaller vi «støy» og de kan deles i tre (Henriksen og Skjævdal, 1998, s. 195):

1. Fysisk støy: vær og vind, temperatur, andre menneskers prat etc.
2. Teknisk støy: ulyder og forstyrrelser på sambandsmiddel, høy musikk etc.
3. Reléstøy: budskap som formidles gjennom mellomledd og som omformes på veien. Dette er ofte kjent som melding via en tredjeperson.



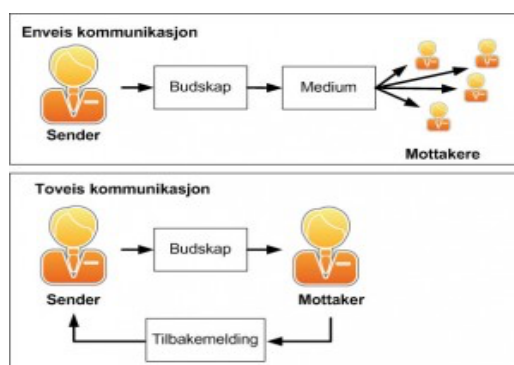
Bilde 4: Kommunikasjonsmodellen (Henriksen og Skjævdal, 1998, s. 193).

Når vi innleder en samtale bør man vurdere omgivelse og situasjonen vi er i før vi velger hvilken kommunikasjonskanal vi velger å benytte for å viderefremde budskapet (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.196).

## 2.9 Enveis og toveis kommunikasjon

Hendriksen og Skjevdal hevder med sine lærebøker som distribueres til unge lovende offiserer i det norske Forsvaret at kommunikasjonsprosessen kan enten være enveis eller toveis. Dersom en person sender et budskap til en annen rengjør vi for enveis kommunikasjon (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.190-192). Når mottakeren ikke har muligheten til å avklare egen tolkning av meldingen fordi kommunikasjonslinjen blir brutt, er det ofte det samme som enveis kommunikasjon (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.190-192). Eksempler på dette er ofte brev, skriv, dagsordre, telefax, etc. (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.190-192). Går vi videre og omtaler toveis kommunikasjon ser vi at budskapet går begge veier mellom avsender og mottaker, og at det da er en tilbakemeldingssløyfe koblet inn (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.190-192). Når dialogen fremdeles pågår har mottakeren muligheten til å be om utdypning dersom det er uklarheter. Man kan stille spørsmål om man ikke forstår budskapet eller være med å forme oppgaven i form av innspill etc. Det vil da si at partene veksler mellom å være avsender og mottaker (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.190-192).

Alle situasjoner vil være forskjellige fra hverandre og ulikhetene de ulike situasjonen har vil være avgjørende for hvilken kommunikasjon som er mest effektiv (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.192). Ved situasjoner som har tidsnød og sender har kontroll vil enveis muligens være det beste alternativet, men på den andre siden hvor man har god tid og mulighet for toveis kommunikasjon vil denne være kvalitetsmessig det beste alternativet (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.192).



Bilde 5: Enveis- og toveis kommunikasjon (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 191).



## 2.10 Hva er motivasjon?

For å ha en felles begrepsavklaring på hva motivasjon er i oppgaven skal jeg presentere to ulike definisjoner som vil befeste vårt felles bruk av ordet. Motivasjon blir ofte brukt for å forklare menneskets handling på generelt grunnlag, hovedsakelig fordi den er en drivkraft for å nå et mål (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.163). Luftforsvarets ledere blir skolert med at motivasjon er «*de krefter som får deg til å handle på en bestemt måte*» (Henriksen og Skjevdal, 1998, s.163), og ved å se på en mer sivil tilnærming definerer Kaufmann og Kaufmann motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 113). Motivasjon fremstår gjennom de to definisjonene som en følelse som igangsettes, aktiviseres, eller er med på å skape en fysisk handling hos den enkelte ansatte for å gjennomføre en handling for måloppnåelse.

## 2.11 Herzbergs to-faktor teori

Hva som motiverer den enkelte til det daglige kan gjerne være vanskelig å forklare, men amerikanske Herzberg forklarte i sin teori at det er to dimensjoner av faktorer som vil være gjeldende. Den ene dimensjonen er *hygienefaktorer* og den andre er *motivasjonsfaktorer* (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 170-171). Hygienefaktorer omfatter gjerne lønn, status, fysisk arbeidsmiljø, fysisk sikkerhet med mer, hvor motivasjonsfaktorer på den andre siden tar for seg anerkjennelse i virksomheten, arbeidsoppgaver, ansvar, forfremmelse og personlig vekst med mer (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 171). Hygienefaktorene er i seg selv ikke motiverende, men områder som må/bør tilfredsstilles for at den enkelte medarbeider skal unngå *demotivasjon* (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 171). Dersom tilstanden har resultert i manglende faktorer i den ene dimensjonen, mener Hertzberg at dette kan suppleres med en overbelastning i den andre dimensjonen. En slik balanse vil i henhold til teorien resultere i at

mennesket er tilfreds med situasjonen, og at den enkelte ansatte unngår misnøye (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 171).

<b>Hygiene-faktorer</b> (Vedlikeholds-faktorer)	<b>Motivasjons-faktorer</b> (Vekst-faktorer)
Faglig rettleiding fra sjefen	Det å nå mål
Det sosiale forhold til sjefen	Anerkjennelse
Det sosiale forhold til medarbeidere	Meningsfylt arbeid
Arbeidsbetingelser	Ansvar
Lønn	Forfremmelse
Status. Jobsikkerhet	Personlig vekst
Organisasjonens mål og administrasjon	

Bilde 6: Herzberg to-faktor (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 171).

## 2.12 Kritikk mot teoretisk perspektiv av oppgavens tema

Gjennom delkapitlene er oppgaven og dens teori fremstilt på en slik måte at leseren skal sitte med lik forståelse som forsker når det kommer til begrep og benevnelser. Ved å sitte med den forståelsen skal man enklere kunne ha en felles oppfatning av dataen og drøftingen som gjøres senere i oppgaven. Teoriene som er presentert i delkapitlene er lagt frem på en slik måte at man skal sitte med en grundig forståelse over hva teorien omhandler. En slik presentasjon kan medføre at flere perspektiver blir presentert uten nytte, men jeg har bevisst gjort det slik for å skape et bedre bilde for leseren. Jeg kan muligens kritiseres for å presentere deler av teorigrunnlaget i sin fulle kontekst uten at det blir nevneverdig brukt videre i oppgaven. Min metode er bygget opp rundt Jacobsen & Thorsvik, som igjen strukturerer sin metode rundt artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser. Jeg har valgt å presentere teorien på en slik måte at forskningsspørsmål en til tre blir belyst i kronologisk rekkefølge med følgende teori. På bakgrunn av at masteroppgaven har krevd en dypere innsikt i dataen og dens matrise, har jeg kun valgt å støtte mine argumenter opp mot

internasjonal forskning. Jeg kan muligens av den grunn kritiseres for å ikke presentert en større teoretisk ramme, men ettersom oppgavens forskningsspørsmål er som de er har jeg vurdert at dette ikke var nødvendig for en god besvarelse.

Gjennom det teoretiske arbeidet har jeg identifisert at det ikke foreligger oppgaver som omhandler ivaretagelsen/omtanken av personellet ved 333 skvadronen, verken nå eller tidligere. Litteraturen som eksisterer, og som jeg har studert, viser kun flere organisasjoner som har gjennomgått endring, omstilling og som har sviktet i kommunikasjonen, men ikke noe som angår Luftforsvaret og dens organisasjon. Forskningen viser til at det foreligger et forskningsgap på en tilnærming lik min og masteroppgaven kan dermed gi verdifull data både til avdelingen, skvadronens ledelse, og Luftforsvaret generelt.

### **2.13 Forventinger til funn**

Det teoretiske rammeverket som er blitt presentert innen omstilling, endring og kommunikasjon i kapitlet, skaper en rekke forventinger til hvilke funn oppgaven kan presentere.

- Ansatte vil kunne prosessere vedtaket annerledes og de vil muligens gjennomgå fire ulike faser. Disse oppleves forskjellig.
- Omstilling oppleves som en stressende faktor og kan skape splittelse og uro blant ansatte.
- Grupperinger blant ansatte kan oppstå som følge av aksept for vedtaket etc.
- Motivasjon for videre tjeneste kan ha bli påvirket av insentiver, avtaler, lønn, stillingsendring, etc.

Jeg ønsker å presisere at teorien har skapt forventinger til funn ovenfor forskeren, men at det ikke har formet fremgangsmetoden og at jeg har gått åpent til verks i oppgaven. Det teoretiske rammeverket presenterer en rekke åpne antakelser som skvadronen vil kunne nyttiggjøre seg av om besvares. Lokal ledelse i lag med LST kan i større grad forstå ansattes behov under omstilling og det vil i all hovedsak dreie seg om deres egne arbeidstakere. Nødvendigheten av oppgaven og dens videre forskning støttes av det teoretiske bakteppet.

### 3. METODE

Dette kapittelet har til hensikt å beskrive hvordan oppgaven ble planlagt metodisk, samtidig som det forklarer hvordan innsamlingen/oppgaven ble gjennomført. Fagmodulen «Anvendt metode» og dens pensum har tatt for seg boken «*Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*» og oppgavens struktur bærer klare preg fra dens retningslinjer og beskrivelser. I dette kapittelet vil det redegjøres valg av forskningsstrategi og design, utvalg og teknikk for datainnsamling, samt hvordan dataen er behandlet og analysert. Hensikten med en slik presentasjon er å gjøre forskningsprosessen så transparent og pålitelig som mulig, slik at utenforstående har det enklere for å vurdere studiets kvalitet. (Thagaard, 2013, s. 60, 95). Videre tar det for seg oppgavens validitet og reliabilitet. Avsluttende beskriver jeg min egen rolle som forsker, hvilken kritikk oppgaven kan ha på valg av design og metode, før jeg gjennomgår de etiske aspekter som er knyttet til forskningen.

#### 3.1 Valg av forskningsstrategi og design

For å tydeliggjøre ovenfor leseren hvordan problemstillingen ble besvart vil jeg her redegjøre oppgavens design og strategi. Johannessen beskriver forskningsdesign på følgende måte: «*alt som er knyttet til en undersøkelse*» (Johannessen et al., 2011, s. 77). Johannessen forsøker her å presisere at det er viktig å ha en klar formening om hvordan gå fra problemstilling til besvarelse - og alt det måtte inkludere på veien. Forskningsoppgaven tok for seg en *observasjonsstudie* (kvalitativ forskning) i en periode på godt over tre måneder, hvor jeg gjennomførte *tverrsnittsundersøkelse*. Data som ble samlet inn ga et øyeblikksbilde på hvordan kommunikasjonen fra LST ble opplevd av et utvalg ansatte ved 333 skvadronen (Johannessen et al., 2011, s. 77). Begrensningene ved å benytte et *tverrsnittsdesign* vil være at det kan bli vanskelig å avdekke årsakssammenhenger fra mine funn (Johannessen et al., 2011, s. 78). Ved å belyse forskerens tidsklemme og valg av design, må leser være klar over at funnene som fremkommer i oppgaven vil kunne være et resultat av hvordan utvalget opplevde den nåværende tilstanden på arbeidsplassen, og om det kan være rom for videre forskning i et *longitudinelle* design for å unngå *tidsfeilslutningen* denne oppgaven har hatt (Johannessen et al., 2011, s. 78).

Videre har mitt kvalitative design båret preg av *transparens*. Johannessen forklarer at *transparens* er et viktig krav ved at alle faser i forskningsprosessen blir beskrevet

(Johannessen et al., 2011, s. 86). Dette er tydeliggjort videre i metode kapitlet. Jeg startet med et litteratursøk innenfor kjent tema/forskning. Dette for å danne et bilde av hvilken litteratur som allerede eksisterte og som senere ga et godt fundament for drøfting. Oppgaven tar deretter for seg den kvalitative undersøkelsen og analysen av data. Jeg planla å benytte rundt ti informanter, men endte til slutt opp på ni grunnet Covid-19 og ansatte som reservert seg fra intervju grunnet personlige årsaker. I tiden forskningen pågikk var alle informantene besetningsmedlemmer på P-3C Orion og ansatt ved 333 skvadronen.

Videre har jeg laget en figur som gir leser en visuell representasjon av hvordan jeg tilrettela mitt arbeid for forskningsprosjektet (Johannessen et al., 2011, s. 74).

Aktiviteter	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.
Planlegging av oppgaven									
Formulering av problemstilling									
Litteraturstudiet									
Valg av teoretisk perspektiv, design og metode									
Endelig problemformulering									
Datainnsamling									
Analyse av data									
Rapportskriving									
Innlevering									

Tabell 2: Tidsplan for forskningsprosjektet.

## 3.2 Utvalg og teknikk for datainnsamling

Når det er slik at oppgavens problemstilling har røtter til hvordan jeg selv har opplevd situasjonen på skvadronen de senere årene, mener jeg at en kvalitativ metode er best egnet for å belyse/besvare spørsmålene som stilles. Det sies at «*metode betraktes som et redskap til å skaffe seg innsikt, og man må være åpen og velge den eller de metodene som er best egnet til å besvare problemstillingene*» (Johannessen et al., 2011, s. 417-418). Selv er jeg av den oppfatning av at et kvalitativt arbeid er det beste alternativet for denne oppgaven. Jeg skal senere forklare hvorfor og dens svakheter. Ved at jeg innledningsvis foretok et litteratursøk som stryket min forkunnskap innenfor emne, bidro dette til at jeg dannet meg et bedre grunnlag av hvordan oppgaven skulle bearbeides og formes for å komme i mål til riktig tid og med en god besvarelse.

### 3.2.1 Kvalitativ metode

Å bruke en metode, av det greske ordet «*methodos*», betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2011, s. 33). For at oppgaven skal besvare sin problemstilling, og dermed nå sitt mål, benyttet jeg meg av kvalitativ metode. Johannessen (2011) sier at:

*«metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjonen om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en del av empirisk forskning»* (Johannessen et al., 2011, s. 33).

Disse underkapitlene vil beskrive de ulike prosessene oppgaven har gjennomført for at det eksisterer realistisk og god data. Innledningen i oppgaven aktualiserer temaet som forskes på, og videre oppsto spørsmålene om hvordan man skulle gå frem for å oppnå gode resultater. Årsaken til at jeg valgte kvalitativ metode var fordi oppnåelse av metning i analysen var tilgjengelig på arbeidsstedet mitt (Thagaard, 2013, s. 65). Dette sett opp imot tiden som var til rådighet før levering, Covid-19 pandemien, og at kvalitativ metode best egner seg når registrert data er i form av tekst, lyd og bilde; har intervjuer med informanter på skvadronen bidratt til besvarelse av problemstillingen (Johannessen et al., 2011, s. 102).

Jeg har gjennomført ni intervjuer i denne forskningsoppgaven. Johannessen beskriver at

studentprosjekter hvor tid og økonomi er knapt, kan færre enn 10 intervjuer fungere. Men i teorien er det egentlig ingen øvre eller nedre grenser for antall intervjuer som trengs. Dog, har det med tiden utviklet seg noen uskrevne regler innad i forskningsmiljøene. Miljøene refererer til at det er vanlig med et utvalg på rundt 10-15 informanter (Johannessen et al., 2011, s. 108).

For å oppnå god data i intervjusituasjonen brukte jeg et semistrukturert intervju. Dette åpnet dialogen mellom intervjuer og informant mye mer og dialogen ble mer flytende (Tjora, 2017, s. 158). Informasjonen som ble gitt underveis har i større grad blitt nyttet som data. Jeg benyttet intervjuguiden som et utgangspunkt, noe som ga meg muligheten til å gå frem og tilbake ved behov for oppklarende emner/spørsmål. Da kvalitative intervjuer ofte blir beskrevet som en samtale med struktur og formål, ble intervjuguiden et trygt og godt støtteelement i prosessen (Johannessen et al., 2011, s. 143).

Svakhetene med å gjennomføre kvalitativ forskning kan være forskers påvirkningskraft mot informanten og hans besvarelse, dette være relasjoner, grad, uniform etc. (Madill, Jordan & Shirley, 2000). Videre utdypning angående dette emne vil jeg belyse senere i oppgaven. Videre kan det være informantens tilknytning til skvadronen og det militære systemet, hvordan forskningen gjennomføres etc. Faktorer jeg var klar over når jeg tolket dataen. For å forhindre at informanten(e) ikke unnlot meninger som kunne gi god data, gjorde jeg i forkant av intervjuet et forsøk på å gi informanten(e) tilstrekkelig med informasjon rundt forskningen. Videre økte jeg takhøyden i rommet i form av en liten samtale som forklarte min fremtreden i rollen som forsker.

### 3.2.1.1 Utvalg

Forskningen tok for seg en kvalitativ undersøkelse, som resulterte i at denne oppgaven samlet inn mye informasjon av et begrenset antall ansatte på 333 skvadronen. De utvalgte personene blir i oppgaven underlagt begrepet «*informanter*» (Johannessen et al., 2011, s. 108). For å avgrense de aktuelle informantene som deltok i oppgaven, gjorde jeg en strategisk utvelgelse. Eller som Johannessen beskriver til å være *purposeful sampling* (Johannessen et al., 2011, s. 110). Strategisk utvelgelse innebar at jeg i forkant av innsamlingen måtte avgrense hvilken målgruppe som var best egnet til å avgi data. For å oppnå et sterkt utvalg som kunne gi mye data til oppgaven, tok jeg for meg *maksimal variasjon* og et *intensivt utvalg* (Johannessen et

al., 2011, s. 111). Ved at jeg i oppgaven klarte å definere hva som var det normale kommunikasjons behovet til ansatte, var jeg i stand til å lete etter personer som utstrålte det ekstreme. Jeg kunne da sammenligne de ulike livssituasjonene informantene befant seg i, og derav anslå dem til å bli to motpoler. Altså personer som avviker mest mulig fra hverandre (Johannessen et al., 2011, s. 110). Da skvadronens ansatte muligens kan bli identifisert av informasjon som presenteres eller legges frem av meg som forsker, hvor informasjon kan selektere bort enkelte ansatte og kun representere et fåtall, har jeg for sikkerhetenes skyld valgt å lage en tabell som enkelt illustrerer demografien blant utvalget. Dette for å unngå gjenkjennende beskrivelser mot enkeltindivider underlagt skvadronens operative fløy. Dette for å holde deres identitet skjult. Tabellen er ment som en visuell betegnelse ovenfor leser:

Informant	Ansatt på skvadronen før vedtaket vedtatt i 2016	Kjønn	Pendler	Stillingstittel
Informant A	Ja	Mann	Nei	Besetningsmedlem
Informant B	Ja	Mann	Nei	Besetningsmedlem
Informant C	Ja	Mann	Ja	Besetningsmedlem
Informant D	Ja	Mann	Nei	Besetningsmedlem
Informant E	Ja	Mann	Nei	Besetningsmedlem
Informant F	Ja	Mann	Ja	Besetningsmedlem
Informant G	Ja	Mann	Ja	Besetningsmedlem
Informant H	Ja	Mann	Ja	Besetningsmedlem
Informant I	Ja	Mann	Nei	Besetningsmedlem

*Tabell 3: Oppsummering av informantene*

Ved at jeg tok for meg motstridende parter vil funnene muligens avdekke ulike informasjonsbehov tilhørende de ulike gruppene; og da anslå om Luftforsvarets ledelse har gjennomført en god informasjonsrunde til ansatte ved 333 skvadronen. De ansatte ble sett på som et *intensivt* utvalg. Grunnet deres tilhørighet i organisasjonen og kjennskap til avdelingen rådet det god kunnskapsbase hos enkelte, hvor informasjonen ikke ble ansett for å være ekstrem eller rådvill da de fremdeles arbeider på skvadronen og har opplevd omstillingsprosessen og kunngjøringen om nedleggelse (Johannessen et al., 2011, s. 111). Avslutningsvis ble informantene sett på som et *kriteriebasert* utvalg. Ettersom oppgaven bare tok for seg ansatte ved 333 skvadronen og ikke åpnet for andre avdelinger i omstillingen, var dette kriterier jeg som forsker la til grunn for at oppgaven skulle bli målrettet mot



problemstillingen (Johannessen et al., 2011, s. 113). Alle informantene ble spurt om å delta i forskningsoppgaven av meg personlig, gjennom email eller konversasjon på jobb. Når den enkelte hadde bekreftet sin deltakelse i prosjektet ble de gitt et informasjons- og samtykkeskjema som ble signert (vedlegg 4 og 5). Deretter fant vi tid og sted for intervjuet slik at det ble gjennomført fortløpende.

Gjennom perioden hvor jeg som forsker bedrev innsamling av litteratur for å bli mer kvalifisert på tematikken oppgaven skulle omhandle, bedrev jeg samtidig kvalitativ datainnsamling på skvadronen. Den kvalitative innsamlingen ble noe fremskyndet ettersom det forekom reduksjon i egen reisevirksomhet på grunn av Covid-19. Covid-19 gjorde at min søknad for å behandle personvernopplysninger opp mot NSD, Luftforsvaret og FHS startet tidligere enn først antatt. Dette resulterte i at jeg produserte en prosjektbeskrivelse, ett informasjons- og samtykkeskjema og en intervjuguide som NSD og FHS kunne godkjenne for at forskningsprosjektet skulle ha videre fremgang. Da jeg etterhvert fikk godkjenning kunne jeg starte prosessen med datainnsamling hos informantene. Jeg presenterte intervjuguiden til utvalget i april, før jeg deretter utførte intervjuer i mai 2020. Det var avgjørende å ha gjennomført intervjuene før ferieavviklingen startet, noe som ble fremskyndet grunnet Covid-19. Mitt hovedfokus handlet primært om de ansatte som kvalifiserte innenfor ønsket skissering av «figurer/mennesker», men hvor jeg samtidig var innforstått med at flere ansatte muligens kunne være aktuelle dersom det forekom frafall underveis. Det var flere på C-flight som reserverte seg mot intervjuet da de ikke ønsket å gi fra seg sine meninger om vedtaket og situasjonen de befant seg i til en skoleoppgave.

### 3.3 Intervjuguide

Jeg har i den kvalitative innsamlingen benyttet en intervjuguide som fortløpende sorterte og kategoriserte all data fra informantene under hvert hovedtema og/eller spørsmål (Johannessen et al., 2011, s. 189). Dataen som ble samlet inn leste jeg *tolkende* for å bedre forstå hvordan informantene forsto egen atferd og at jeg satt med riktig forståelse av tematikken som oppgaven ønsket å belyse (Johannessen et al., 2011, s. 189). Ettersom jeg arbeider i lag med informantene og at jeg leste dataen tolkende, måtte jeg som forsker også være innforstått med at egen rolle kunne påvirke datainnsamlingen og tolkningsprosessen. Det var da viktig at jeg videre leste dataen *refleksivt* for å ta hensyn til hvordan jeg som forsker påvirket informanten(e). Dette gjorde jeg ved å ha gode notater fra intervjuene (Johannessen et al.,

2011, s. 189).

Da innsamlingsmetoden for oppgaven tok for seg dybdeintervju med enkeltindivider, var det viktig at samtalen la til rette for at intervjuobjektene selv følte atmosfæren som fri og uformell. Det var derfor viktig at intervjuguiden bestod av et sett åpne spørsmål som informanten selv kunne utdype med sin egen innfallsvinkel. Det ble fra min side utarbeidet en rekke oppfølgingsspørsmål som ville hjelpe informanten til å bli styrt mot tematikken som var av interesse for oppgaven (Tjora, 2017, s. 158-166). Til tross for at de ansatte ved skvadronen kunne ses på som operativt besetningsmedlem var det ikke å utelukke at det var varierende kompetansenivå og fartstid blant informantene. Det var derfor viktig for meg å utvikle en intervjuguide der alle de involverte gikk gjennom de samme spørsmålene uavhengig av hvilken retning svarene til de enkelte tok dem. I forkant av intervjuet ble informantene opplyst om oppgaven og dens formål gjennom informasjonsskrivet (vedlegg 4), samtidig som jeg verbalt leste meg gjennom punkt for punkt før informanten signerte samtykkeerklæringen (vedlegg 5). Dette for å gi alle en lik inngangsverdi og lik behandling, selv om noen informanter måtte ha lengre tjenestetid i Forsvaret enn andre.

Intervjuguiden fungerte som en mal på hvordan intervjuet utartet, med like spørsmål til samtlige informanter. Det varierte hvordan informantene svarte om jeg hadde behov for oppfølgingsspørsmål, ettersom enkelte utfylte sine besvarelser rikt, hvor andre ikke fullt så mye. Når behovet meldte seg og jeg spurte mer innlysende den enkelte informanten, opplevde jeg at det ble gitt reflekterte mer utdypende og gode svar som var nyttige for meg i oppgaven.

Intervjuguiden besto av fire faser; *rammesetting*, *erfaringer*, *fokusering* og *evaluering*. *Rammesettingen* besto av en uformell startsamtale mellom informanten og meg selv. En samtale som lot informanten forstå at jeg som kollega nå måtte bli sett på som student og derav rollen som intervjuer. Videre informerte jeg om studieløpet og formålet med oppgaven. Etterpå gikk vi sammen gjennom informasjons- og samtykkeerklæringen for å presentere formalitetene rundt intervjuet. Neste fase var *erfaringer* og hadde som mål å få informanten komfortabel med sin stemme og la vedkommende snakke om noe han/hun kjente til. Jeg lot vedkommende prate fritt og inkludere det som følte naturlig i forbindelse med utspørringen. Inngenting av presentasjonen ble brukt i oppgaven da jeg ikke anslo det til å ha en relevans.

Videre lot jeg dette være overgangen inn til fase tre, *fokusering*, hvor jeg målrettet og systematisk tok informanten gjennom en hel rekke spørsmål for å bedre kunne besvare oppgavens problemsstilling etter intervjuet (vedlegg 6). Spørsmålene var utarbeidet av meg ved teoretiske modeller som utgangspunkt (kapittel 2). Fase tre var igjen delt opp i fire tematikker, *opplevelser, organisatorisk endring, kommunikasjon og motivasjon*. Den enkelte tematikken inneholdt tematiske spørsmål med mulighet for oppfølgende spørsmål for videre utdypning om nødvendig. Intervjuguidens siste fase, *evaluering*, var utarbeidet på en slik måte at jeg som forsker hadde mulighet til å kort oppsummere informantens svar og samtidig tilføye oppdukkende spørsmål og åpne for muligheten til at informanten kunne endre/justere informasjon. Slike avsluttende spørsmål kan etter intervju normalisere situasjonen mellom forsker og informant (Tjora, 2017, s. 158-166).

Jeg har transkribert 5: 45: 31 (T: MIN: S) med lydopptak og produsert til sammen 64 sider med tekst fra ni forskjellige informanter.

### **3.4 Lydopptak**

Informantene ble informert om at intervjuet skulle bli gjennomført med lydopptaker, les mobiltelefon, med applikasjonen «taleopptak». Dette kom både frem i informasjonsskrivet, samtidig som jeg poengterte det innledningsvis på intervjuet. Samtlige erkjente og godkjente bruken av lydopptakeren, noe som gjorde at det var enklere for meg å være «tilstede» i samtalen. Dog registrerte jeg at under to separate intervjuer kikket informanten på mobiltelefonen og sa «*dette blir anonymisert ...*» eller «*du anonymiserer dette så følgende skjedde ...*». Tjora (2017) presenterer i sin fagbok at enkelte kan virke skeptiske til bruken av lydopptaker, selv om de fra før har godkjent bruken. Med unntak av de to nevnte enkeltbesvarelsene opplevde jeg ikke bruken av lydopptaker som skjermende for den enkelte, men opplevde at det var ærlige, reflekterte og åpne svar. Som en svakhet med bruken av et slikt verktøy kan man ikke garantere at informantenes svar var genuint åpne.

### **3.5 Transkribering**

Intervjuene ble transkribert av meg få dager etter at intervjuet var gjennomført. Dette for å holde intervjuet og dens kontekst ferskt i minne slik at detaljer som for meg kunne være viktig ikke forsvant. Dette være seg bevegelser, latter, nøling, merkbare pauser eller andre lignende signaler som er med å bestemme totalbilde i informasjonsinnsamlingen for meg som

forsker. Det at jeg gjorde all transkribering ser jeg på som fordelaktig av flere grunner. Det at jeg som intervjuer klarer å overføre den visuelle informasjonen til et skriftlig språk blir bedre, mer nøyaktig, samtidig som at transkriberingsprosessen bidrar til en startfase med tanke på analysen. Jeg fikk innsikt i hva informantene tenkte og kunne bedre ruste meg til hvilke grovfunn som eksisterte underveis. Dette gjorde meg bedre i stand til å arbeide grundigere med den videre analysen.

Transkriberingen ble gjort på et relativt detaljert nivå, hvor jeg valgte å oversette intervjuet til bokmålformat. Dette innebærte at jeg ikke gjenga informantens dialekt, men i stedet valgte å oversette informasjonen til bokmål slik Tjora (2017, s. 173-175) anbefaler å gjøre. En slik oversettelse kan bidra til en økt anonymisering blant informantene uten jeg som forsker mister/ødelegger informasjonen som senere nyttes i analysen (Tjora, 2017, s. 173-175). For å lykkes i et slikt valg er det viktig å unngå at dialektord blir transkribert feil, og at svaret eller informasjonen på den måten kunne mistolkes eller gå tapt.

Under transkriberingen ble det fra min side addert til opphavet til en forklaring. Et eksempel kunne vært: «*De kunne, unnskyld for at jeg sier det, gitt totalt faen i å møte opp*», hvorav jeg da la til «*LST kunne, unnskyld for ...*». Dette ble fra min side gjennomført for å skape en enklere forståelse ovenfor leser av oppgaven. Det finnes ikke en perfekt objektiv måte å oversette muntlig tale til skriftlig tekst på, ettersom ingen snakker i avsnitt, bruker komma og andre avsluttende tegnsettinger. Transkriberingen vil dermed være preget av min fortolkning. Jeg har overhodet ikke endret setningene til informantene og kun forholdt meg til å gjenfortelle deres egne svar, men da kun valgt å supplere enkeltbetegnelser til deres svar.

### **3.6 Behandling av data og gjennomføring av dataanalysen**

Dette underpunktet belyser hva oppgaven omtaler som gyldig data. Som forsker er det viktig å ta stilling til hvilken data som skal regnes som gyldig, da dette ikke alltid fremkommer som en selvfølge (Johannessen et al., 2011, s. 153). I gjennomføringen av den kvalitative undersøkelsen med oppgavens informanter, har forskerens notater, lydopptak, og visuelle observasjoner blitt ansett som gyldig datamaterialet.

Intervjuene med den enkelte fant sted i ett av skvadronens klasserom eller kontorer, hvor vi hadde lokalisasjonen for oss selv uten forstyrrelser. I samråd med informantene ble vi enige

om et klokkeslett vi møttes, og hadde opprinnelig satt av 65 minutter i henhold til intervjuguiden, men at det ikke var et tidspress fra min side. Dog var det et intervju som varte i underkant av 40 minutter, sett opp imot det lengste som var nærmere 70 minutter. Alle intervju ble gjennomført og transkribert av meg innenfor et tidsrom på fire uker.

I intervjuene lyttet jeg på besvarelsen til informantene og tok notater som støttet opp under lydopptaket. Dette tilfelle noe skulle være galt med opptaket (Johannessen et al., 2011, s. 153). Jeg sørget samtidig for at notatskrivingen ikke stjal fokuset mitt underveis i intervjuet, men at jeg klarte å holde en profesjonell fremtoning gjennom intervjuet. Videre var det viktig at jeg styrte spørsmålene i en retning hvor jeg selv følte at jeg fikk verdifull data inn mot oppgavens problemstilling. Dette var tidvis vanskelig og det var ikke før etter man hadde transkribert at jeg innså det kunne vært innholdsrikt og fulgt opp med et tilleggsspørsmål her og der. Kort tid etter intervjuene ble gjennomført transkriberte jeg lydopptakene for å bedre kunne ta innover meg informasjonen som nettopp var blitt delt. Både lydopptakene og transkripsjonen til intervjuene ble lagret og behandlet forsvarlig slik som det nevnes i punkt 3.10.

Når intervjuene var gjennomført og oppgavens fremgang krevde videre analyse og tolkning av data, måtte jeg sørge for at dataen som ble samlet inn var brukbar i oppgaven. Analysering beskriver Johannessen som «å dele noe opp i biter eller elementer. (...) å finne et mønster i datamaterialet» (Johannessen et al., 2011, s. 186). Videre forklarer han at det å tolke dataen er «å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng» (Johannessen et al., 2011, s. 186). Det var avgjørende for oppgavens besvarelse at jeg var i stand til å «hente» ut kvalifisert data og bruke denne opp mot relevant teori i min drøfting. For å skaffe en bedre oversikt over dataen som ble samlet inn i form av den kvalitative undersøkelsen, benyttet oppgaven seg av analyseprogrammet «NVivo». NVivo bidro sannsynligvis til at dataen ble bedre organisert; da det var enklere å kategorisere enkeltemner som var knyttet til intervjuguiden, samtidig som strukturen og konteksten fra intervjuene ble mer sammenlignbart ved hjelp av dette programmet. NVivo hjalp meg til å konstruere et system for å *indeksere* datamengden bedre. Ved å *indeksere* dataen, åpnet det seg bedre muligheter for å identifisere og finne igjen spesielle temaer ved at det ble satt merkelapper på spesielle setninger/avsnitt som hadde betydning for videre drøfting og tolkning mot en besvarelse på problemstillingen (Johannessen et al., 2011, s. 188). Ulempen med å benytte seg av tverrsnittsbasert inndeling

var at kategoriene kunne utforme seg til å bli forhåndsdefinerte og brede, at emnene ubevisst tok for seg flere begrep, og at det var vanskelig å fange opp ikke-tekst basert data, eller data som er samlet inn uten fast struktur (Johannessen et al., 2011, s. 189). Jeg prøvde å være bevisst på tverrsnittsbasert inndeling og dens ulemper, hvor analysen av dataen gjennom NVivo ble grundig gjennomgått for å forhindre glipp av verdifull data. Jeg vil poengtere at etter *indekseringen*, forelå det fremdeles momenter i transkriberingen som ikke var underlagt ett emne og at jeg brukte mye tid på å finne tilbake til «ikke-tekst bar-data».

Analysen av dataen fra intervjuene holdt et *fenomenologisk* design; et design som forklarer hvordan jeg var i stand til å tolke datamaterialets innhold (Johannessen et al., 2011, s. 195). For å bedre kunne forklare meningsinnholdet i analysen og holde det *fenomenologiske* designet, skal jeg i dette avsnittet utdype de fire hovedstedene som Malterud (2003) mener skal være tilstede i en oppgave (Johannessen et al., 2011, s. 195).

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

I den første fasen var det viktig å få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Når intervjuene ble ferdig transkribert og systematisert i NVivo, ble det viktig å lese gjennom materialet og lete etter interessante og sentrale temaer (Johannessen et al., 2011, s. 195). På den måten var jeg i stand til å fjerne irrelevant informasjon og fortsette med den informasjonen som var/ble sentral (Johannessen et al., 2011, s. 196). En slik sammenfatning representerte min første forståelse av datamaterialet, og hadde sannsynligvis en innflytelse på min fortolkning (Johannessen et al., 2011, s. 196). Den andre fasen ble å finne meningsbærende elementer i materialet. Ved å identifisere elementer som var direkte tilknyttet problemstillingen og videre belyse dem i form av merkelapper og tekstelement i NVivo, kunne oppgaven starte med koding av materiale. «*Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere det*» (Johannessen et al., 2011, s. 196). I denne fasen ble det viktig for meg å ikke unnlate spennende informasjon på bekostning av prosessen som krevdes (Johannessen et al., 2011, s. 196). Den tredje fasen hadde som hensikt å abstrahere meningsinnholdet i kodingen.

Systematiseringen og kategoriseringen av materialet kunne her være bærekraftig og ville gjøre det enklere å hente ut data som ble ansett å være mer meningsbærende. Dette resulterte i et redusert materiale som NVivo kunne kategorisere basert på ord/setninger som var avgjørende for oppgavens problemstilling (Johannessen et al., 2011, s. 198). Den avsluttende fasen i det *fenomenologiske* designet, var å ta for seg sammenfatningen eller rekontekstualiseringen av materialet (Johannessen et al., 2011, s. 198). I denne fasen ble materialet analysert til en dybde hvor jeg forsøkte å identifisere mønstre og/eller sammenhenger av materialet til eksisterende litteratur (Johannessen et al., 2011, s. 199).

For å gi en fyldigere forklaring på de fire fasene jeg har jobbet med i dataanalysen skal jeg utdype og presentere utklipp fra NVivo for å gi leseren bedre innsikt i hvordan jeg som forsker har kommet frem til funnene i oppgaven.

### **Fase 1: Helhetsinntrykk**

Etterhvert som intervjuene startet fikk jeg en økt forståelse og antagelse på hva den enkelte informant muligens kom til å svare rundt tematikken som ble spurt om. Etersom besvarelsene hadde en tendens til å fremprovosere og frembringe eksakte besvarelser fra den enkelte «grupperingen» som tydelig oppsto, forårsaket det at jeg som forsker ble mer bevisst og forståelsesfull ovenfor dataen som ble samlet inn. Jeg opplevde at det var enklere å legge trykk på de spørsmålene som hadde betydning for oppgaven. At jeg selv foretok intervjuene gjorde at det var enklere gjennom analyseprosessen ettersom jeg da hadde kjennskap til besvarelsene. Dette ble igjen forsterket gjennom transkriberingen som fulgte i ettertid. Transkriberingen ga meg repetisjon på hva informantene hadde fortalt under intervjuet og jeg kunne i denne prosessen se likhetstrekk blant flere informanter, noe som for meg skapte flere forventninger til funn. Etter at transkriberingen var ferdig lyttet jeg på lydopptaket samtidig som jeg leste min egen transkribering. Dette gjorde at jeg ikke overså vesentlige segmenter av lydopptaket og at det ble en reell presentasjon av hva informanten hadde sagt. Ved å gjøre dette styrket jeg reliabiliteten til datamaterialet.

### **Fase 2: Koder, kategorier og begreper**

Når all transkribering var ferdig forholdt jeg meg til dataprogrammet NVivo for videre analyse og koding av materialet. I forkant av analysen lagde jeg tre hovedkategorier som gjenspeilte forskningsspørsmålene og intervjuguiden, med *opplevelser*, *organisatorisk*

*endring og kommunikasjon* som de tre store hovedpunktene. Etterhvert som analysen og innblikket i datamaterialet ble forsterket gjennom intervjuene lagde jeg underkategorier som tok for seg emner/tematikker jeg ønsket å gå videre i dybden på. Dette ble sett på som oppgavens *indeksering* som nevnes tidligere i oppgaven. I etterpåklokskapens navn ser jeg at det har blitt laget flere underkategorier som muligens kunne vært slått sammen eller gått under samme paraply, men det var tidvis vanskelig å huske hvilke underkategorier som allerede var opprettet da jeg bedrev kodingen. Et eksempel var at jeg fikk en underkategori med navn «*Avtaler – Lønn*», hvor jeg senere opprettet en veldig lik med navn «*Hjelpemidler*» og underpunkt «*kontrakter*». Videre var det en som het «*LST*» og en annen «*LST og avtaler mellom individer*». Et slikt oppsett resulterte i at jeg var nødt til å verifisere og sjekke begge punktene når jeg ønsket innsikt i LST. Dette for å forsikre meg om at det ikke var noe i den ene kodingen som var aktuelt for den andre kodingen. Det var uheldig at jeg ikke slo dem sammen, men da jeg bedrev kodingen anså jeg det for å ikke være tidkrevende å bytte grupper. Jeg innså i slutten av oppgaven at jeg burde ha slått gruppene sammen fordi det med tiden oppsto tre grupper som jeg måtte inn å verifisere med tanke på en og samme sak.

Ved å ha benyttet NVivo som digitalt verktøy i kodingen og kun tatt for meg et enkeltintervju av gangen, vil jeg si at programmet har hjulpet meg i å danne en god oversikt over datamaterialet, samtidig som kode prosessen har blitt gjennomført på en systematisk og ryddig måte. Jeg kodet i praksis linje-for-linje koding, som vil si at utdraget utgjorde mellom en til tre setninger, men måtte også erkjenne at det var koder som bestod av lengre utdrag (se tabell 4). Da jeg gjennom åpent sinn ikke ønsket å blokkere informantenes setninger og meninger supplerte jeg deres svar i underkategorier ved å se likhetene når de oppsto. Dette resulterte i at gjennom oppgavens 9 intervjuer ble det i alt avsatt 478 koder totalt fordelt på tre hovedkategorier. Med de tilhørende underkategoriene var det tidvis vanskelig å finne frem den eksakte koden man ønsket og jeg ble nødt til å huske tilbake til intervjuet og deretter lese meg gjennom flere transkriber for å finne riktig referanse senere i bruken.



## Tekstutdrag

"Der og da når omstillingsbesjeden kom så var jeg nok fortsatt i en fase hvor tilhørighet handlet mer om skvadron og fortsatt ung og lokalisering på det tidspunktet var ikke så viktig for meg".

"Det beste hjelpemiddelet/ordningen tror jeg var at de tilbydde folk økonomisk kompensasjon for å være med å drifte MPA miljøet videre".

## Kodet som

"Egen holdning til vedtaket"

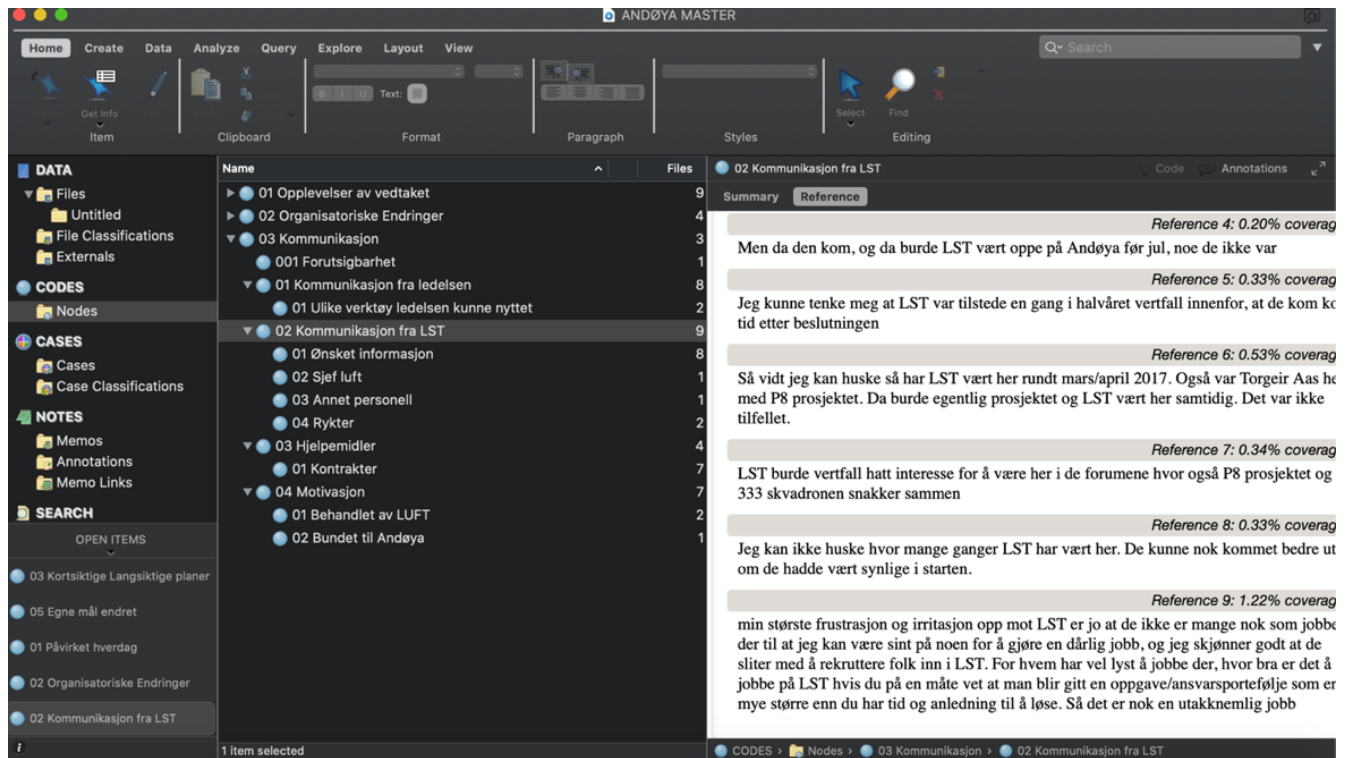
"Hjelpemidler - Kontrakter"

Tabell 4: Eksempel på tekstutdrag med koder.

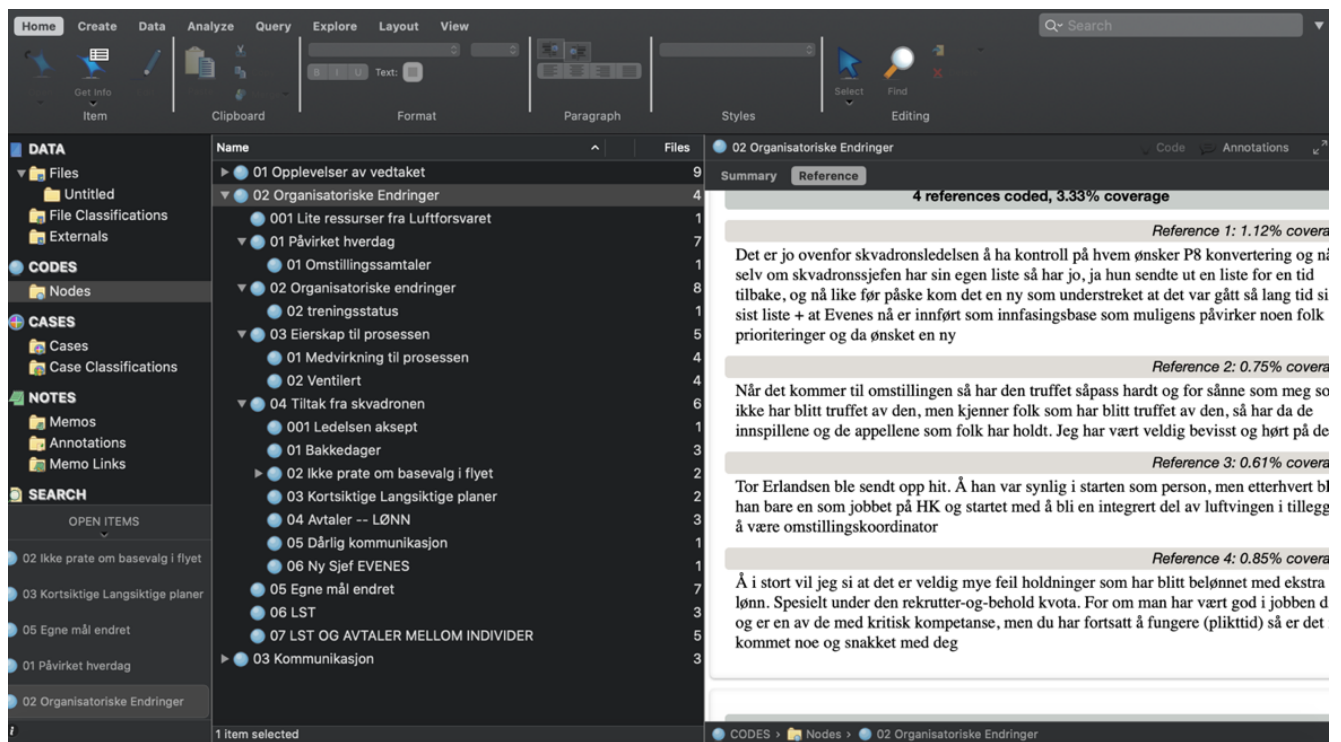
Bildet under er en illustrasjon ovenfor leser på hvordan min første, andre og tredje hovedkategori var bygget opp med tilhørende underkategorier. Etterhvert som analysen i datamaterialet utspilte seg, adderte jeg kategorier i gruppen som ble ansett for å være vitale i besvarelsen av oppgaven. Det viste seg etterhvert at ikke alt/alle ble benyttet, men opplevelsen av at det var orden og systematisk mulig å hente opp emner ble skapt ved å gjøre det slikt.

The screenshot shows the NVivo software interface. On the left, there is a navigation pane with categories like DATA, CODES, CASES, NOTES, and SEARCH. The main area displays a hierarchical tree of codes under the file '01 Opplevelser av vedtaket'. The tree includes nodes such as '01 Hvordan har det vært å jobbe på Skv', '02 Egen holdning til vedtaket', and '03 Ledelsens oppførsel ved tiltaket'. The right pane shows a text excerpt with several segments highlighted in grey, each with a reference percentage: 'Reference 1: 1.27% coverage', 'Reference 2: 1.34% coverage', 'Reference 3: 0.32% coverage', 'Reference 4: 0.57% coverage', 'Reference 5: 2.14% coverage', 'Reference 6: 2.04% coverage', and 'Reference 7: 0.68% coverage'. The text discusses the effects of the decision, the challenges faced, and the author's personal experience.

Bilde 7: NVivo -- Utklipp fra «01 Opplevelser av vedtaket».



Bilde 8: NVivo -- Utklipp fra «02 Organisatoriske endringer».



Bilde 9: NVivo -- Utklipp fra «03 Kommunikasjon».

### **Fase 3: Kondensering**

Som jeg skrev tidligere i kapittelet resulterte *kondenseringen* av datamaterialet til at jeg satt igjen med flere underliggende temaer som var en forminsket mengde data som hadde behov for gjennomgang. I denne fasen gjennomgikk jeg alle kodene som var blitt lagret i underkategoriene og forsøkte å legge til rette for hvilke temaer som gjenspeilte seg som aktuelle for meg og min oppgave. Dette resulterte i at jeg i større grad kunne fokusere på emnene og besvarelsene som ville gi funn i form av besvarelse på oppgavens problemsstilling. Temaene som oppsto som et resultat av kodingen var svært varierende og tidvis også utenforliggende til min tilnærming av oppgaven, men det var ikke noe som hindret eller skapte bry i den videre analysen utenom tidsaspektet det tok å finne den riktige kodingen. Ved å fremdeles holde på de store kategoriene «opplevelser, organisatorisk endring og kommunikasjon» gjennom analysen, så jeg at oppgavens problemsstilling fremdeles var aktuell og stadfestet at oppgaven var mulig å besvare basert på min innsamling.

At denne fasen resulterte i at datamaterialets omfang ikke lenger var like stort som i begynnelsen gjorde at jeg enklere kunne fraskrive mye av innholdet da relevansen til oppgaven ikke lengre var tilstede. Kategorier som «*egen holdning til vedtaket*», «*ansattes reaksjoner*», «*tiltak fra skvadronen*», og så videre utspilte seg som retninger som var givende og kunne enklere se helheten i besvarelsen av oppgavens problemstilling. Koder som ble forkortet med bruken av informantens egne ord og som hadde likhet med forskningsspørsmålene, ord som «opplevelser, kommunikasjon fra LST, motivasjon, etc.» viste seg å være svært givende i form av funn. Det var svært enkelt å se helhetsbesvarelsen til utvalget og at funnene fremkom sterkt og klar i kodingen. Analyseprosessen illustrerte at oppgavens *deduktive* tilnærming ble satt på prøve og at det var svært vanskelig å kun ha den tilnærmingen uten at det *induktive* utfallet ble påvirket.

### **Fase 4: Sammenfatning**

Denne fasen medførte at enkelte tekstutdrag som var viktig å ha med i oppgaven, var enkelt for meg å hente ut. Uttalelsene ville i stor grad poengterte og stadfestet et tydelig problem/svar på det spørsmålet som ble stilt fra min side innledende. Hvilke tekstutdrag som skulle være med i oppgaven ble hele tiden vurdert i den kontinuerlige analyseprosessen oppgaven har hatt og veien som ble tatt. Jeg har i oppgavens funn kapittel presentert en rekke uttalelser som illustrerer informantenes meninger om tematikken, hvor jeg på en annen side

gjennom drøftingen har satt de enkelte grupperingene (som har oppstått) mot hverandre i lys av teori og eksempler. Dette for å fremme en god representasjon av utvalget og for å bedre besvare oppgavens problemstilling.

### 3.7 Validitet og reliabilitet

I følgende avsnitt vil jeg redegjøre for hvordan oppgavens validitet og reliabilitet har blitt ivarettatt gjennom forskningsprosjektet. Da er det på sin plass å belyse ovenfor leser hvilke tiltak jeg aktivt gjorde for å presentere god kvalitet gjennom forskningsopplegget. Guba og Lincoln (1989) presenterer i Johannessen sin bok begrepene «*pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet*» som mål på kvalitet i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2011, s. 243). Videre vil jeg forklare begrepene, samt supplere med utfyllende tekst på hvordan oppgaven har ivarettatt de fire begrepene.

*Pålitelighet* og/eller *reliabilitet* har knyttet seg til hvilken data jeg nyttet i prosjektet, hvordan og hvilke metoder jeg nyttet for innsamlingen, samtidig som det tok for seg hvordan dataen ble bearbeidet i etterkant. For å styrke leserens forståelse av hvordan oppgaven brukte-, samlet inn- og bearbeidet data, har jeg i kapittelet forsøkt å gi en god beskrivelse av metoden. Parallelt har oppgaven båret preg av åpenhet og en detaljert beskrivelse av hvilke valg fremgangsmåten har vært til oppgaven (Johannessen et al., 2011, s. 244). En slik presentasjon har sannsynligvis styrket *troverdighet* til oppgaven, da leseren har fått innsikt i hvordan fremgangsmåten og funnene har reflektert formålet med studiene og virkeligheten (Johannessen et al., 2011, s. 244.) I overnevnte underkapitler har jeg presentert hvilken metode som er brukt i datainnsamlingen, hvilken metode jeg har hatt gjennom den kvalitative innsamlingen, og hvordan analysen har vært fra starten av intervjuguiden frem til transkripsjonene, og videre til funnene i oppgaven (Johannessen et al., 2011, s. 244.) Oppgaven gjør med det sitt beste for å belyse hvordan jeg har foretatt reduksjon av data, og videre hvilket materiale som er brukt til videre analyse og drøfting i. Som vedlegg tilhørende oppgaven vil det bli lagt til intervjuguiden som ble brukt i innsamlingen (vedlegg 6).

Johannessen legger til at kvalitativ forskning som oftest vil inneholde «*actor-observer bias*», som kort forklart er metodefeil eller vurderingsskjevheter. Han legger til at en forsker må forsøke å presentere disse i så stor grad som man er klar over dem, om ikke vil det være tilnærmet fusk (Johannessen et al., 2011, s. 244.)

Jeg har tillatt meg å presentere følgende metodefeil jeg som forsker har vært klar over i oppgavens forskningsperiode.

- **Utvalgsskjevhet:** Jeg kan systematisk være underrepresentert eller mangle enkelte enheter fullt. Dette har jeg forsøkt å unngå ved å tydeliggjøre utvalget med informanter.
- **Intervjuskjevhet:** Intervjuene skal i størst mulig grad gjennomføres med likhet og unngå forskjellsbehandling gjennom intervju prosessen. Johannessen understreker at intervju-effekten vil kunne påvirke informanten bevisst og/eller ubevisst. Dette gjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger (Johannessen et al., 2011, s. 246). Jeg har i den grad det har vært mulig forsøkt å gjennomføre et så likt intervju som mulig med de ulike informantene for å unngå dette, les kapittel 3. Jeg har gjort informantene bevisst på dette fenomenet i starten av intervjuet. Se vedlegg 6, fase 1, 3.formaliteter.
- **Kognitiv skjevhet:** Jeg må være klar over at menneskesinnet har ulike tendenser, og av denne grunn belyse materiale på en objektiv måte (Johannessen et al., 2011, s. 246-247.). Av den bevisstgjøringen har jeg sett over materiale og optimalt sett benyttet meg av data som har vært verdig å bruke.

I etterkant av transkripsjon og analyse av dataen, har informantene fått innsikt i resultatene. Jeg har sendt dem en oversikt over hvor deres sitater er benyttet og på hvilken måte deres besvarelse har bidratt i de ulike diskusjonsfora i oppgaven. På den måten har informantene fått muligheten til å bekrefte/avkrefte informasjon som forsker har fremlagt. Dette har sannsynligvis bidratt til at troverdigheten på forskningsoppgaven er blitt styrket (Johannessen et al., 2011, s. 247.) For at oppgaven skal ha blitt presentert på en mest mulig objektiv måte, har jeg tilstrebet å beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen. Dette har sannsynligvis ivarett *bekreftbarheten* i oppgaven og dermed styrket oppgavens troverdighet og validitet (Johannessen et al., 2011, s. 249.)

### 3.8 Egen rolle som forsker

Jeg har jobbet ved Andøya flystasjon siden 2015 og opplevd vedtaket om nedleggelse personlig. Jeg har sett hvordan vedtaket har påvirket mine kollegaer, og har egne meninger om hva som er skjedd organisatorisk siden. Å forske på egen organisasjon kan sannsynligvis medføre fordeler og ulemper.

Jeg befinner meg i lag med informantene til det daglige, noe som forenkler prosessen med innsamling av data. Jeg har kjennskap til organisasjonen som forskes på og kan av den grunn få veiledning og støtte fra kollegaer på om oppgaven bærer i riktig retning, samtidig som prosessen mot data innsamling kan justeres hyppigere. På den andre siden har det være nødvendig å holde en nøytral rolle som forsker. Jeg har vært bevisst på at egne holdninger og meninger kan påvirke arbeidet, men har forsøkt å forhindre dette med å holde god dialog med veileder som en nøytral tredjepart.

Siden 2007 har jeg jobbet og utdannet meg gjennom Luftforsvarets utdanningsinstitusjoner. Dette være befalsskole, krigsskole, flyskole og diverse utdanningsløp gjennom Luftforsvaret, Hæren og Heimevernet. Jeg har bedrevet lederskap gjennom ulike instanser og avdelinger hvor jeg har hentet inspirasjon, lært og utviklet meg til en leder. Jeg må i denne oppgaven være klar over hvilke subjektive standpunkt det måtte medbringe, og har forsøkt å holde meg til fakta. På denne måten vil det presenterte materiale og funnene fremvises på en objektiv måte ovenfor leser.

Forskningsprosjektet har hatt som hensikt å belyse data hentet fra egen arbeidsplass. Skvadronen har i underkant av 90 ansatte hvor enkelte allerede har utvist interesse av oppgaven underveis og ønsker kopi når den er ferdigstilt. Jeg må være bevisst på at menneskers oppfatning av at jeg forsker innad i avdelingen kan være negativ og positiv. Jeg har forsøkt å forstå negative tilbakemeldinger og ikke la oppgaven bli påvirket på en måte som gjør at jeg unnlater å presentere funn på grunn av motstridene hoder. Samtidig har jeg reflektert over og prøvd å forstå kompleksiteten av oppgaven og hvordan den vil påvirke min videre karriere i Forsvaret.

### **3.9 Kritikk til valg av design og metode**

Ved «anvendt metode»-fagets første samling i Bodø fortalte professor Bjørn Willy Åmo at man i en masteroppgave skulle gå i «grøten» av temaet. Det ville si at en masteroppgave skulle ta ett dypdykk inn i emne, og ved prosjektets ferdigstillelse skulle det ikke være overværende tvil om hva forskningsoppgaven besvarte. Jeg ble raskt tvilende om det ville la seg gjøre å gjennomføre både en kvantitativ undersøkelse av de ansatte på 333 skvadronen, samt en kvalitativ undersøkelse av ledelsen i LST. Ved videre tenkning og realisering over

oppgavens tidsaspekt og ressurser opp mot levering november 2020, innså jeg at det ikke ville la seg gjennomføre å foreta en *longitudinell* undersøkelse slik som nevnt i punkt 3.1 (Johannessen et al., 2011, s. 79). Jeg valgte dermed å begrense oppgaven til å kun omhandle de ansatte ved 333 skvadronen og gjennomførte *tverrsnittsundersøkelser* blant et utvalg informanter. Dette begrenset oppgaven til å kun gjengi et øyeblikksbilde over situasjonen, og vil fortelle hvordan de ansatte opplevde kommunikasjonen og de organisatoriske endringene fra den perioden forskningen pågikk (Johannessen et al., 2011, s. 78). En slik innskjæring av oppgavens startsted har redusert den nødvendige datainnsamlingen, men på en annen side bidratt til at oppgaven ble mer tilspisset og fordypet i den organisasjonen som er sterkest berørt under omstillingen. Samtidig kan den manglende undersøkelsen gi motivasjon for videre forskning ved en senere anledning hvor man som forsker da kan fokusere på LST sin håndtering av vedtaket i samme periode.

I og med at jeg foretok en kvalitativ undersøkelse av et utvalg ansatte ved 333 skvadronen, fremmet det et krav om at jeg hadde personell som er villig til å la seg undersøke. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer som må gjennomføres, men at det etterhvert har oppstått en uskreven regel blant forskere som sier at mindre prosjekter og pilotprosjekter krever 10-15 informanter (Johannessen et al., 2011, s. 108). En masteroppgave kan anses for å være et mindre prosjekt. For å unngå eksponering av konfidensiell informasjon med tanke på hvor mange ansatte skvadronen har, vil jeg for oppgavens skyld si at det eksisterer 90 personer. Ved å si at det jobber 90 personer på skvadronen vil jeg med 9 informanter ha 10 % av de ansatte sin subjektive mening rundt problemstillingen. Samtidig kan man si at flere av de ansatte kan anses og være i samme kategori som flere, som for eksempel gift med barn, gift uten barn, bosatt på Andenes, ikke bosatt på Andenes men pendler, etc., slik som beskrevet i kapittel 3.2.1.1. Jeg har i denne oppgaven forsøkt å belyse ulike kategorier og sett på om det har eksistert en forskjell i hvordan informasjonsbehovet til den enkelte gruppen har vært. En svakhet med den type gjennomføring er at jeg sannsynligvis ikke klarer å kategorisere alle ansatte, og da heller ikke får valid data fra en gruppe mennesker som vil kunne ha gitt et spennende funn.

### **3.10 Etske aspekter**

«Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer» (Johannessen et al., 2011, s. 93). Denne setningen er det første man leser i Johannessen sin bok når det

kommer til forskerens etiske ... ansvar. En slik introduksjon skaper rom for refleksjon og ettertanke på hva man som forsker må være klar over i et forskningsprosjekt. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) forklarer at retningslinjene kan sammenfattes i tre ulike hensyn (Johannessen et al., 2011, s. 95-96):

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

Kort forklart skal disse tre retningslinjene ivareta informanten i forskningen. (1.) Det første forklarer viktigheten av at informanten får rikelig med informasjon om hva forskningen omhandler, at det kreves skriftlig samtykke og at informanten ved hvilket som helst tidspunkt kan trekke sin deltakelse uten å måtte begrunne hvorfor. (2.) Videre forklarer retningslinjene at deltakerne skal føle seg trygge på at jeg som forsker ivaretar konfidensialitet og ikke bruker opplysningene på en slik måte at informanten(e) kan bli identifisert. (3.) Avsluttende informeres det om viktigheten rundt hvordan man innhenter data. Informantene skal utsettes for minst mulig belastning når det kommer til forskningen (Johannessen et al., 2011, s. 96). For oppgaven sin skyld har jeg laget et informasjons- og samtykkeskjema (beskrevet tidligere i oppgaven) som hver informant ble gitt i forkant av intervjuet. Dette; i lag med at forskningsdataen har blitt lagret av meg på en forsvarlig måte, og som samsvarer med Nord universitets retningslinjer, er blitt opprettholdt gjennom hele forskningsperioden.

Går man videre mot de juridiske retningslinjene Johannessen omtaler innledningsvis i sin bok, vil man se at det eksisterer klare retningslinjer om hvordan man som forsker skal behandle personopplysninger. Dersom informanten(e) kan identifiseres, enten direkte eller indirekte, er det snakk om personopplysninger, hvorav *«personopplysninger er opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere personer»* (Johannessen et al., 2011, s. 98). Ettersom forskningsprosjektet og dens innsamlet data lages og lagres på elektroniske hjelpemidler, som i dette prosjektet vil være datamaskin og lydbånd, er dette prosjektet melde- og/eller konsesjonspliktig (Johannessen et al., 2011, s. 98).

Forskningsprosjektet planla ikke å legge til rette for at informantene skulle dele eller begi seg ut på temaer hvor sensitiv informasjon diskutertes, noe som resulterte i at prosjektet ikke ble



ansett for å være konsesjonspliktig (Johannessen et al., 2011, s. 98). Selv om utvalget/informantene muligens kunne bli identifisert basert på deres besvarelse av spørsmålene som ble stilt i intervjuet, har jeg i aller høyeste grad forsøkt og fremlagt resultatene/materiale på en mest mulig anonym måte. Videre har jeg informert utvalget om at prosjektet ble eller kom til å bli avsluttet i november 2020, og at det innsamlede materialet vil bli slettet ved prosjektavslutningen. (Johannessen et al., 2011, s. 99). Som følge av at forskningsoppgaven tok for seg personopplysninger, har jeg vært pålagt å melde prosjektet inn til personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) (Johannessen et al., 2011, s. 99). Som et resultat av det var jeg bundet til å lage en prosjektbeskrivelse på rundt 11 sider som kort forklarte hensikt, bakgrunn og ambisjon med oppgaven i tillegg til supplerende dokumenter som var nødvendig for å få tillatelse fra NSD. Nord universitets MOPP veiledning 2020-2021 s. 23 bekrefter at Nord universitet har et samarbeid med NSD, som resulterte i at prosjektet ble meldt inn til NSD ved å nytte deres meldeskjema på NSDs hjemmesider. NSD sine hjemmesider<sup>1</sup> krever innlogging gjennom «FEIDE» for videre saksgang, og har av den grunn vært et bindeledd til at jeg foretok riktig søknad gjennom å benytte studentidentifikasjonen (Vedlegg 1; godkjenning av prosjektet fra NSD).

Prosjektet har tatt for seg kvalitativ forskning hvor enkeltindivider har blitt intervjuet for å danne datamateriale til oppgaven. Personopplysningsloven stilte krav om at informantene ga samtykke til deltakelse. «*Samtykke skal være en frivillig, uttrykkelig og informert erklæring fra de opplysningene gjelder, om at vedkommende godtar behandling av opplysninger om seg selv.*» (Johannessen et al., 2011, s. 100). Det ble i forbindelse med forskningen utarbeidet et universalt samtykkeskjema til hver enkel informant (vedlegg 5). Dette ble signert av hver enkel informant og lagret av forsker til verifikasjon om nødvendig. Samtykkeskjemaet har inneholdt informasjon om prosjektet, hvilke behandlinger samtykket omfatter, samt hvilke behandlingsansvarlige samtykket gjelder for. Ved å ha gjort dette har oppgaven overholdt kriteriene ilagt personopplysningsloven om krav til samtykke. (Johannessen et al., 2011, s. 100).

---

<sup>1</sup> [https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meldeskjema](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeskjema)

Avslutningsvis vedrørende det etiske aspektet må jeg som forsker akseptere, men samtidig forsøke og skjerme Andøya flystasjon og Luftforsvarets omdømme i bakgrunn til funnene. Jeg har gjennom Forsvarets kanaler informert Luftforsvarets ledelse og Forsvarets høyskole om oppgaven (vedlegg 2 og 3) og dens funn, videre etablert dialog og forhørt meg om oppgaven måtte bli påkrevd en «gradering» eller «unntatt offentligheten» med tanke på at Andøya fremdeles er i omstilling ved innleveringstidspunktet til oppgave. Jeg har forsøkt å gjennomføre en ryddig, men samtidig uberørt oppgave, hvor funnene fremstår som troverdige, og som vil gjenspeile et realistisk bilde av situasjonen 333 skvadronen er oppe i per dags dato. I etterkant av oppgavens innlevering vil jeg levere en sluttmelding til FHS med tilhørende masteroppgave som er påkrevd fra FHS. Dette for å ha oppgaven registrert i deres system.

## 4. EMPIRISKE FUNN

I følgende kapittel skal jeg presentere resultatene fra analysen som er foretatt av studiens datamateriale. Analysen og deretter funnene har hatt utgangspunkt i datagrunnlaget som forelå etter at informantene hadde gjennomgått et systematisk dybdeintervju med meg. Etter ni intervjuer oppsto det metning blant utvalget på spørsmålene, noe som fortalte meg at det kunne være lignende svar blant den resterende massen med operatører. Det første temaet som presenteres i dette kapittelet er «opplevelser og tiltak». Her presenteres en rekke uttalelser hvor jeg legger frem fakta som senere diskuteres og illustreres sett i lys av andre organisasjoner. Videre presenteres «organisatoriske endringer», hvor jeg benytter samme teknikk som tidligere forklart, og avsluttende så presenteres «kommunikasjon og motivasjon». Disse tre tematikkene vil være grunnlag for besvarelse av oppgavens tre forskningsspørsmål som igjen gir grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling.

### 4.1 Datainnsamling

Oppgaven har hatt et utvalg på ni informanter hvor alle er operative besetningsmedlemmer ved 333 skvadronen. Informantene har hatt ulik fartstid i Luftforsvaret, hvor noen har mer enn tjue års erfaring og andre mindre enn fem år. Informantene har hatt forskjellig familiesituasjon og enkelte var bosatt på Andøya hvor andre var registrert som pendlere. Den forskjellige livssituasjonen har sannsynligvis bidratt til ulik oppfattelse av vedtaket blant deltakerne, noe som synliggjør om det foreligger empiri rundt forskjellig oppfattelse av vedtaket og derav ulik respons til spørsmålene.

Omfanget av datainnsamlingen er for stor til å presentere i helhet, men i oppgaven har jeg valgt å presentere enkelte funn som jeg mener besvarer og aktualiserer problemstillingen. Informantene har i oppgaven blitt beskrevet som Alfa-Bravo-Charlie osv. for å sikre deres anonymitet. En slik anonymisering lar meg presentere den enkeltes meninger bedre og unngår eksponering av enkeltindividers tanker og meninger. For å få bedre slagkraft i diskusjonen og hvordan teorien kan korreleres med virkeligheten er sitater bevisst valgt ut og fremhevet fra min side. Dette for å synliggjøre ansattes meninger og hvor mangfoldet befant seg. Videre i presentasjonen av den kodede kvalitative dataen har jeg valgt å ha prosentoppsats som et hjelpemiddel.

### 4.1.1 Opplevelser og tiltak

Dette underkapittelet presenterer hvordan informantenes hverdag ble annerledes etter vedtaket. Hvordan det oppsto grupperinger på jobb og hvordan arbeidsmiljøet ble ødelagt som følge av vedtaket. Videre beskrives det hvordan ansatte ble satt i ny stilling som de ikke kvalifiserte for og hvordan de opplevde økt arbeidspress og mistriivsel på jobb. De ansatte har splittet syn sett opp imot vedtaket og vedtaket har påvirket folk forskjellig.

I analysen fra dataen kom det frem at 33% av informantene var imot vedtaket om nedleggelse og at det nærmest kom som et sjokk for dem når Andøya flystasjon ble vedtatt lagt ned. De resterende 67% ga derimot uttrykk for en slags likegyldighet til vedtaket og mente at de kunne utføre jobben sin like godt på Evenes som på Andøya.

Til tross for at flertallet av informantene ikke var imot vedtaket avslørte samtlige at deres hverdag på en eller annen måte ble endret/påvirket som følge av den politiske beslutningen som ble fattet i 2016.

Alle informantene meddelte at arbeidsmiljøet var blitt ødelagt som følge av spliden som oppsto i kjølvannet av vedtaket. Det var vanskeligere å motivere seg for normale arbeidsdager og enkelte unngikk tidvis ulike seksjoner av skvadronen for å holde seg unna kollegaer.

«Da jeg fikk høre om vedtaket kom den nesten som et sjokk for meg at de skulle legge ned en så veldreven base som Andøya»  
-Charlie

«Personlig for meg har det lite å si om vi opererer fra Andøya eller Evenes, jeg er uansett pendler»  
-Foxytrot

«Det kom som en overraskelse når de sa at Andøya skulle legges ned»  
-India

«Så for meg var det litt sånn «jaja, jeg vet ikke hvor lenge jeg skal være her opp». Brydde meg vel ikke så mye om det»  
-Delta

«Arbeidsplassen som helhet har fått en solid trøkk»  
-Alfa

«Personlig kjente jeg nok mest på at arbeidsmiljøet var ødelagt. At vi ikke lengre var venner og at vi ikke kunne snakke om hva man ville»  
-Foxytrot

«Jeg opplevde jo at stemningen på skvadronen endret seg ganske raskt i desember og årsskifte når vedtaket kom»  
-Hotel

Arbeidsmiljøet som tidligere ble beskrevet til å være godt og stabilt har ifølge informantene blitt revet i to. Grupperingen som oppsto i kjølevannet omtales ofte blant informantene som lokale vs. pendlere. Man kan fra informantene tolke det på en slik måte at de lokale så på pendlerne som en gruppering som ville at MPA basen skulle flytte til Evenes. En slik fremstillingen kommer tydelig frem i presentasjonen rundt arbeidsmiljøet på skvadronen.

«Følte at det kanskje var starten på to leirer. De som var veldig imot nedleggelsen og de som ikke var, de som kanskje ikke hadde så mange motforestillinger mot det»

-Hotel

«Også ble det etter min mening en stor splittelse mellom de som var veldig imot vedtaket og de som ikke brydde seg så mye. Hvor det på en enkelt måte kan sies «Pendlere vs. Ikke pendlere». Som ødela for arbeidsmiljøet og tilliten til hverandre»

-Foxtrot

«Jeg vil si at det foreligger to parter rundt vedtaket. 1.lokale og 2. pendlere»

-Delta

55% av informantene viser til tydelige sitater hvor de opplever et kollegialt skille som over tid har redusert deres trivsel og mulighet for å ferdes fritt på skvadronen. 77% av informantene stadfestet at oppholdsrommet i tiden etter vedtaket ble et sted hvor folk ofte kunne føle seg ubekvem ovenfor sine kollegaer om man ikke delte samme syn som dem på vedtaket. Som en konsekvens unngikk enkelte oppholdsrommet fullstendig og man kunne til tider finne ansatte i høylytte usaklige diskusjoner som etterhvert ble mer personlig innrettet og følte som personlige angrep. Det kom frem at folk med hensikt unngikk hverandre, samtidig som at voksne mennesker som før 2016 har hatt tillit til hverandre i den daglige tjenesten, nå ikke lengre er på talefot da de har forskjellig oppfattelse av hvor overvåkningsflyene skal holde til når den tid kommer.

«De som var for Evenes valgte på sikt å ikke bevege seg inn i oppholdsrommet når de riktige folkene satt der fordi da ble de kollektivt angrepet for å være Evenes supportere»

-Alfa

«når vi sitter på kaferommet og prater om dagligdagse ting er det ikke jubel og glede for at vi får et nytt flysystem å fly på, men vi snakker heller om omstilling og nedlegging av Andøya flystasjon som opptar folk flest. Dessverre.

-Charlie

«Det gikk ikke å være i oppholdsrommet mer, folk sluttet å være sammen med andre»

-Golf

«Men på bakken var det jo, jeg vet det var mange som ikke gikk inn på oppholdsrommet fordi at det ble dårlig stemning. Arbeidsdagen ble ødelagt bare man gikk inn i oppholdsrommet. Så oppholdsrommet ble jo egentlig brukt for å sitte å klage. Vertfall året etter»

-India

88% av informantene fortalte at mange mennesker har sluttet siden vedtaket ble lagt frem i 2016. Informantene presenterte sine antagelser om at oppsigelsen(e) skyldes vedtaket og at dette igjen har medført økt arbeidspress hos den enkelte arbeideren som er igjen på skvadronen. Jeg skal i neste avsnitt presentere data som forklarer denne uttalelsen. Oppsigelsene har til tider medført svært vanskelige situasjoner på den daglige drift av skvadronen med personellsituasjonen som utgangspunkt.

«Det ble bare deprimerende å være her. Og det var i 2017 jeg var på kanten til å slutte i Forsvaret. Da hadde jeg skrevet ferdig oppsigelsen og begynt å søke jobb andre steder.»

-*Golf*

«Det har sluttet mye mennesker pga. vedtaket»

-*Delta*

«Siden 2018 er det 24 stykker som har sluttet»

-*Alfa*

«Det har hatt en effekt som har gitt mye merarbeid. Både i form av at folk har sluttet som gjør at vi må jobbe hardere, og i form av å jobbe med ledelse»

-*Foxtrot*

55% av informantene legger til at de selv hadde sluttet dersom LST ikke hadde kommet opp med en insentivavtale om å holde dem lengre i stilling kompensert med en pengesum hvert år. 77% av informantene viser til at stillinger internt på skvadronen bekles av underkvalifiserte operatører som et resultat av manglende personell og at skvadronen på den måten sakte men sikkert mister sitt godt omtalte kompetansenivå.

«Det har gjort at man måtte fylle opp stillinger med mennesker som aldri i verden hadde fått sånne stillinger før. Vi har blitt, altså erfarings- og kompetansenivået på skvadronen har falt ganske drastisk»

-*Golf*

Informantene redegjør diverse tiltak lokal ledelse har tilbudt dem eller pliktet dem i å gjennomføre i tiden etter vedtaket. 44% av informantene viser til at det ble tilbud psykologiske tjenester til dem selv og/eller familiemedlemmer. Dette skulle være et tilbud til dem som hadde det tungt og vanskeligheter med å akseptere vedtaket.

«Det har jo etter at beslutningen kom så kom det opp tilbud om psykolog, hvor Forsvarets psykologer har vært innom jevnlig»

-*Alfa*

«Jeg kan huske at vi har hatt tilgang på psykolog innimellom»

-*Echo*

55% av informantene gjenforteller at lokal ledelse tilrettela for ansatte til å kunne ventilere egne tanker i lag med kollegaer i form av bakkedager. Bakkedagene hadde i tiden etter vedtaket et omstillingsfokus hvor stasjonens ansatte ble delt inn i grupperinger som hadde ulik oppfattelse av vedtaket og hvor den enkelte kunne tale sin sak. Dette skulle fungere som en slags ventilering og bidra til økt forståelse for den enkelte om hvorfor andre hadde ett ulikt syn. Som ett ekstra tiltak i samme kategori ble ansatte nektet å snakke om vedtaket når man var oppført på flygning. Dette for å forhindre påminnelsen og dialogen om tematikken når man var ute å flydde.

55% gjenforteller at uken etter vedtaket foretok lokal ledelse en stopp i flyproduksjonen til 333 skvadronen. Det

ble iverksatt en midlertidig stans i flygningene ved skvadronen i x antall dager. Denne stansen hadde til hensikt å gi ansatte tid til å prosessere vedtaket og forhindre at man hadde tankene på nedleggelsen i motsetning til å ha den på operasjonen.

«Samtidig husker jeg at vi hadde et par dager hvor vi ikke flydde, for at folk skulle få tid til å prosessere og det var ganske lav terskel for å si ifra at man ikke ønsket å fly den dagen»

*-Foxyrot*

«Vi fikk jo beskjed om at vi ikke skulle prate om det i flyet også, så det ble, de prøvde å legge lokk på det, vertfall når man satt i flyet»

*-India*

«Det var egentlig bare uken uten flyvning også var det at man ikke fikk snakke om det i flyet»

*-Golf*

I ettertid av vedtaket kommer det frem fra informantene at flere ansatte opplevde frustrasjon, sinne, benektelse og oppgitthet. Det var flere som ikke kunne forstå vedtaket som gjennom organisasjonen «Bevar Andøya Flystasjon (BAF)» aktivt gikk til angrep på det politiske systemet for å utvise misnøye og sette i gang et håp om å få omgjort vedtaket.

Informantene understrekte at det var flere som ansatte som var i sjokk på grunn av avgjørelsen og av den grunn ble registrert av ansatte som mer tilbaketrukket enn sin normale rolle i arbeidshverdagen.

Informantene viser til at arbeidsmiljøet surnet til da deres nære kollegaer ikke var gjenkjennbare og utenfor rekkevidde til normale diskusjoner.

Videre forklarer informantene at det var flere ansatte som befant seg lenge i en benektelsesfase og åpenbart var frustrert over situasjonen man befant seg i. Det var til og med enkelte som poengterte at det var flere ansatte som kunne bli ansett for å være i benektelse fremdeles. 4 år etter avgjørelsen ble fattet.

«Men jeg opplever at det er individer som både på skvadronen og andre plasser i luftvingen som fremdeles er i fornektelse. Og det er ganske interessant å se at etter 4 år senere så går folk enda og ikke aksepterer situasjonen»

-Alfa

«Rett etterpå, eller innenfor det året var det ganske trøkket stemning, stemningen la jo de fleste eller mange var jo selvfølgelig imot det, og alle var jo sur og forbannet egentlig»

-India

«Alle skulle kjempe, også begynte det å bli organisert via organisasjonen «Bevar Andøya flystasjon (BAF)». Organisasjonsnummer ble opprettet, innsamling av større beløp, ny uavhengig utredning av saken og alt det her»

-Golf

«Jeg har sett på andre ansatte her som har familie og hus og har grodd fast hvordan de har trukket seg litt tilbake, eller vert litt mer nedenfor. Både frustrasjon og det at folk bare har vært litt nedenfor»

-Echo

«Folk var bare sure og irritert hele tiden»

-Golf

«Benektelse er et veldig passende ord i tiden etter at vedtaket kom. Og det tror jeg nesten varte helt til 133 luftving Evenes ble opprettet. Kanskje til og med fortsatt for enkelte»

-Hotel

#### 4.1.1.1 Oppsummering: Opplevelser og tiltak

Informantene oppleves som todelt i sin oppslutning av vedtaket og det fremkommer tydelig at det har oppstått en gruppering blant de ansatte blant dem som er imot- og dem som er for vedtaket; ofte omtalt i oppgaven som *pendlere* eller *lokale*. Samtlige informanter presiserte hvordan vedtaket har ødelagt arbeidsmiljøet og hvordan det tidvis har vært ubehagelig å være på jobb på grunn kommentarer og forskjellige meninger blant sine kollegaer. I tiden etter har halvparten av informantene hatt økt mistriivsel på jobb, og over halvparten unngikk tidvis enkeltindivider for å slippe deres åsyn, nærvær og meninger. Som et resultat av at mennesker



unngikk hverandre medførte dette til at oppholdsrommet på skvadronen ble et sted hvor folk ikke dro til lengre. 88% av informantene viser til et høyt antall oppsigelser blant ansatte som følge av vedtaket og at også halvparten av informantene hadde sluttet om det ikke hadde vært for insentivavtalen som kom fra LST ett par år etter 2016. Over halvparten av informantene forklarte at arbeidspresset har økt som følge av vedtaket og at flere kollegaer nå er satt i stillinger som personer egentlig ikke kvalifiserer til, men som følge av at det ikke er flere mennesker blir enkeltindivider beordret. 55% av informantene refererte til enkelttiltak som ledelsen innførte i ettertid av vedtaket som positive, dette være seg psykologtilbud, ventilering av meninger på bakkedager og en kort lokal stopp i flyprogrammet med mer. Informantene understrekte at det var flere kollegaer som fikk sjokk når vedtaket kom og det muligens fremdeles er noen i en slags fornektelsesfase. Det har vært og er fremdeles mye sinne, frustrasjon blant ansatte og det er da spesielt en gruppe mennesker som trekkes frem fra informantene; nemlig de *lokale*.

### 4.1.2 Organisatorisk endring

Dette underkapittelet presenterer hvilke tiltak informantene opplevde lokal ledelse å gjøre i ettertid av vedtaket. Videre fortelles det om hvordan informantene opplevde en ny hverdag med mindre ansatte grunnet oppsigelser og hvordan det har påvirket hverdagen deres.

88% av informantene berettet at de har vært vitne til en rekke organisatoriske endringer som følge av vedtaket. Hvorav bare 22% hevdet det motsatte. De samme 88% sier at en god del ansatte sluttet eller endret stilling innad i Forsvaret eller internt på skvadronen etterpå. Videre opplyses det fra informantene om at de gjenværende ansatte har følt et økt arbeidstrykk på jobben som et resultat av at mennesker forsvant eller sluttet i tiden etter. Det store frafallet skapte et økt arbeidspress for flere av de ansatte på skvadronen da det ikke var nok folk til å besitte alt av stillinger. Informantene viser til at stillinger ved de ulike ving seksjonene har blitt besatt av ukvalifisert personell med mangel av både faglige kvaliteter og antall flytimer som kreves, men som nå besittes av de gjenværende som følge av mangelen på folk. Informant Golf strekker seg så langt som å hevde at det på et tidspunkt var så kritisk for 333 skvadronen at skvadronen nesten ble satt på treningsstatus. Det vil si at skvadronen ikke besitter tilfredsstillende kompetanse og/eller er kvalifisert til å fly operative

«Strukturell oppbygging ved skvadronen har blitt endret på ganske mye»

-Bravo

«Det har blitt ett mye større fokusområdet på å løfte kompetanse enn hvordan det var før»

-Golf

«Vedtaket har gjort at man må gjøre organisatoriske begrensinger på hva vi kan og ikke kan gjøre. Det var så ille en stund at vi ble nesten satt på treningsstatus»

-Golf

«Vedtaket har påvirket skvadronen. Du ser på A- og B-flight at det nå sitter en radaroperatør med under 600HRS. Det er 10 ganger så lite som personen som satt der før, og mer enn det»

-Alfa

«Det gjør at folk med lavere erfaring sitter i stillinger som de ikke gjorde tidligere»

-Bravo

«Omstillingen med nedleggelsen av basen har som sagt gitt meg mer arbeid. Økt arbeidspress»

-Foxtrot

«Siden 2018 er det 24 stykker som har sluttet også vet jeg det er mange som skal gå av til sommeren også»

-Alfa

«Vi merker at personellet begynner å forlate flystasjoner her på flere steder grunnet vedtaket»

-Charlie

«Det er blitt litt sånn at alle må trå til og hjelpe til for at vi skal klare og komme oss gjennom. Dette grunnet oppsigelser og en del sykemeldinger en periode som følge av omstillingen»

-Delta

«Ganske mange har sluttet. Ganske mange søkte seg vekk»

-Golf

turer for NATO. Som sitat boksen til høyre illustrerer ser man at flere av informantene poengterer at gode kollegaer sluttet som følge av at vedtaket kom, og at dette var en stor årsak til at de har merket store organisatoriske endringer. Dette på grunn av økt rotasjon i de forskjellige stillingene og fordi man som ansatt ble satt til å vise til økt kompetanseutbytte på flyturer og akademiske publikasjonslister.

Selv om flertallet av informantene hevdet at de har vært vitne til organisatoriske endringer vil kun 33% si at vedtaket har påvirket arbeidsdagen deres som følge av omstillingen som kom i ettertid. Det er interessant å se at informant Foxtrot adresserer til et mer tilspisset arbeidsmiljøet i tiden etter som følge av den pågående spliden som oppsto blant de ansatte. Dette er nevnt tidligere i oppgaven. Kun 1 av informantene viser til at det i ettertid ble gjennomført omstillingssamtaler som følge av vedtaket og at utenom samtalene ikke var mye som påvirket den normale tjenesten.

88% av informantene understrekte at de ikke har følte eierskap til prosessen og at de heller ikke følte at lokal ledelsen har lagt til rette for at ansatte har kunnet være med å bidra til hvordan skvadronen skal håndtere vedtaket og hvilke føringer ansatte skal ha i tiden som har vært. Det er heller ikke noen informanter som opplever at de har hatt myndighet til å ha kommunikasjon med ledelsen høyere enn lokal ledelse.

«Personlig føler jeg ikke eierskap til prosessen, men jeg opplever enkeltindividenes mulighet til å påvirke som ekstrem liten, eller ikke tilstede»  
-Foxtrot

«Det korte svaret er at jeg ikke føler eierskap til prosessen»  
-Hotel

«Nei. Overhodet ikke. Jeg har ingenting med vedtaket å gjøre»  
-India

22% av informantene presenterer informasjon som tilsier at ansatte på en annen side har hatt medvirkning til prosessen. Enten i form av at man som individ kan posisjonere seg på hvilken tid de selv skal konvertere til ny flytype og dermed gå inn i ny drift struktur. Videre mener informant Alfa at lokal ledelse har tillatt ansatte å ventilere sin frustrasjon og eller mening til lokal ledelse og at enkelte har benyttet seg av et slikt tilbud.

«Ja, vi har påvirkning så vidt kan du si. Vi er jo med på å ønske å sette oss opp i fremtidige stillinger i den nye organisasjonsstrukturen»  
-Charlie

«Vi har hatt en stemme på skvadronen og det er flere som har benyttet seg av den muligheten for å snakke ut om sine frustrasjoner eller meninger»  
-Alfa

Informantene presenterer en rekke effekter eller handlinger som bevisst er gjort fra lokal ledelse som et tiltak mot å gjøre hverdagen for dens ansatte bedre og mer forutsigbar. De ulike tiltakene som nevnes er blant annet bakkedager, tilgang til psykolog, nekte diskusjoner som beveger seg på tematikken når man flyr operative oppdrag i lag med besetning, insentivavtaler rettet mot enkeltindivider, ny basesjef som er stasjonert på Evenes, og ulike støttegrupper som har blitt opprettet i ettertid.

55% av informantene skildrer en negativ holdning til hvordan vedtaket og omstillingen har påvirket deres personlige mål når det kommer til jobbmuligheter med mer. Den ene informanten hevder at skvadronen vil kunne være på vei mot å bli

«Omstillingen har gjort at jeg ikke har fått tatt videreutdanning, det har også ført til at jeg ikke har kunnet blitt vurdert inn i andre stillinger som jeg heller kunne ha tenkt meg fordi jeg har blitt holdt igjen her på skvadronen da behovet har vært her»  
-Bravo

«Man har sett etter andre jobber utenfor stasjonen»  
-India

en lavkompetent avdeling som hen ikke ønsker å være en del av fordi hens personlige målsetninger strekker seg forbi dens kvaliteter. Andre informanter sier at de opplever å bli personlig holdt igjen ved avdelingen som følge av manglende personell. Dette medfører at hens personlige utvikling og ambisjonsnivå har måtte senkes for å kunne fungere i det daglige.

#### 4.1.2.1 Oppsummering: Organisatorisk endring

8 av 9 informanter forklarte at de opplevde organisatoriske endringer som følge av vedtaket. Store endringer tilknyttet personellsituasjonen ble bemerket som vesentlig når det kom til manglende kompetanse og tiltredelse av gjenværende i ny stilling som ellers ikke ville skjedd. Dette grunnet kompetanse, manglende timeantall med mer. Den økte trenden av oppsigelser og rotasjon av folk i stilling etter vedtaket har medført ekstraarbeid og blir sett på som slitsomt. Det er i tillegg blitt påført ekstra verifisering for å forsikre seg om at personellet kvalifiserer i henhold til NATO-standard. Selv om flere informanter merket organisatoriske endringer ville bare 33% av informantene fortelle at deres vanlige arbeidshverdag var blitt påvirket på en eller annen måte som følge av vedtaket. Flertallet av informantene opplevde ikke at de hadde tilhørighet eller påvirkningskraft med prosessen som fulgte og at lokal ledelse selv har lagt til rette for tiltak som bakkedager, tilbud på psykologtjenester, insentivavtaler med mer. Blant informantene er halvparten blitt påvirket i negativ forstand når det kommer til motivasjon for videre tjeneste i Forsvaret grunnet vedtaket.

### 4.1.3 Kommunikasjon og motivasjon

Dette underkapittelet presenterer hvordan manglende informasjon over tid har svekket deres motivasjon for tjeneste i Forsvaret. Videre kommer det dårlig omtale omkring LST og deres kommunikasjonsreform. Informantene viser til gjentatte skuffelser og hvordan dette har bidratt til ryktespredning på en arbeidsplass.

Flere informanter legger til at god kommunikasjon for dem er: «presis og riktig informasjon som er tidsriktig. Momenter som bidrar til å skape trygghet og forutsigbarhet for dem som arbeidstaker». Når tematikken kommunikasjon gjennomgås i intervjuet oppstår det en splittelse blant informantene. 55% var av den oppfattelse

«Jeg opplever at fra informasjonsforespørselen kommer har det tatt altfor lang tid før man får et svar fra lokal ledelse»  
-Alfa

«Skulle gjerne ha sett for meg større ærlighet innad i kommunikasjon»  
-Bravo

«Tidvis dårlig fra ledelsen, med at de er sen ut med informasjon»  
-Foxtrot

«Kommunikasjon har vært dårlig»  
-India

om at det eksisterte manglende informasjon. Et informasjonshull som bidro til ryktespredning og uforutsigbarhet opp mot flere av deres kollegaer. På den andre siden var det 55% av informantene som mente det motsatte. At lokal ledelse har vært flinke til å distribuere informasjonen og at de ansattes informasjonsbehov er blitt oppfylt av skvadronssjefen og hennes stab. Videre opplyser informantene om at lokal ledelse gjennom omstillingsperioden har hatt en åpenhet som har vært bra og at det alltid har vært rom for å stille spørsmål ved ulike anledninger. Spørsmålene som har kommet opp under slike seanser ble respondert på dersom det forelå informasjon som var tilgjengelig for ledelsen.

«Den har jeg oppfattet som ganske god. Jeg syntes lokal ledelse har vært flink på å videreformidle all informasjon i en tidsriktig hastighet»  
-Charlie

«Jeg føler vertfall at de har gitt oss den informasjonen de har hatt tilgang til»  
-Echo

«Jeg syntes at skvadronssjefen har gjort så godt hun kan med å informere om det hun kan»  
-Golf

Ser man derimot på kommunikasjonen LST har hatt gjennom perioden 2016-2020 uttrykker alle informantene at den ikke har vært tilfredsstillende. LSTs tilstedeværelse på Andøya har blitt opplevd som å nesten ikke eksistere og når de ansatte har stilt spørsmål i deres retning har det tatt ekstremt lang tid før de fikk et svar, om de i det hele tatt fikk et svar. Flere av

informantene utrykket skuffelse ovenfor LST og deres involvering til skvadronen, ettersom det var forventet så mye mer fra øverste ledelse. Informantene beskriver at det tok ekstremt lang tid før LST kom opp til Andøya og snakket med de ansatte, noe flere av informantene bemerket som svakt, skuffende og som ga en særdeles dårlig start på en viktig kommunikasjonsbølge fra LSTs side. Det hele fortsetter med at informantene beskriver LST som lite givende og svært restriktive med hva som har kommet av informasjon fra deres side. LST presenteres som trege i sin saksbehandling og kritikken vedrørende deres kommunikasjon ifør saken haglet mot dem fra alle informantene.

«Skuffende. LST har på mange måter vært mye fraværende»

-Charlie

«Jeg har ikke noe, jeg bare synes det har vært relativt ræva fra LST»

-Delta

«Jeg synes de har vært ekstremt trege med å gi informasjon. Og med ekstremt trege så mener jeg at det går flere år før man får svar på spørsmål som er stilt»

-Foxtrot

«Med et ord føler jeg fraværende er det beste ordet som dekker LST»

-Hotel

Informant Foxtrot er ivrig og rask i sitt svar på hva som har manglet av informasjon fra både LST og lokal ledelse i tiden etter vedtaket. Det utbrettes en hel rekke momenter og listen er lang. «Når legges vi ned, hva skjer med stillingene, hvor skal vi opprette ny base, når skal vi det, hvem skal på kurs, hvem skal først, osv.» Samtlige informanter hadde ønsket hyppigere informasjonsrunder fra LST og lokal ledelse. Det sies at informasjon burde kommet svært hyppig (opp til 1 gang i uken) etter at vedtaket kom og tiden etter, også når informasjonsbehovet til de ansatte ble redusert burde det fortsatt med minst 1 gang i måneden. I realiteten har det gått måneder om ikke år før informasjonen har kommet til de ansatte.

88% av informantene forklarte at deres motivasjon for videre tjeneste i Forsvaret har blitt svekket på grunn av vedtaket og

omstillingen skvadronen gikk inn i etterpå.

De sier det har vært vanskelig for dem å opprettholde lojalitet til systemet og at det ikke har vært særlig tillitsskapende i tiden fra november 2016 til i dag. Informant

«Man føler man er litt kneblet i den posisjonen man sitter i nå og at man ser frem til å søke andre jobber eller bort fra Andøya»

-Bravo

«De siste 2-3 årene derimot har gjort at samme lojalitet og tillit til Forsvaret er langt unna enn hva den var»

-Delta

Bravo understrekte at motivasjonen nå er brutt og at hen ser frem til en tid hvor hen kan søke

seg vekk fra Forsvaret. Informant Delta legger til at motivasjonen over tid har blitt ødelagt. Det har gått for lang tid med for dårlige føringer fra øvre hold til at vedkommende har klart å holde motivasjonen oppe i en tøff tid. Det var kun 22% av informantene som ikke følte at motivasjonen var påvirket av vedtaket, men det var heller ikke noe informantene kommenterte noe særlig på, da de var underlagt insentivordninger og ekstra lønn som følge av vedtaket.

#### **4.1.3.1 Oppsummering: Kommunikasjon og motivasjon**

Det viste seg at halvparten av informantene er fornøyd med informasjonstilførselen fra lokal ledelse. Den andre halvparten sitter med store informasjonshull som bidro til manglende motivasjon i hverdagen og ryktespredning blant ansatte. Når spørsmålene beveger seg mer mot LST og deres kommunikasjonstilførsel til skvadronen blir alle informantene svært oppgitt og klarer ikke å si noe godt om LST og deres prosess i saken. LST fremstår som utilgjengelige og et ord som ofte går igjen er fraværende. Informantene skulle helst sett LST mye mer tilstede på Andøya hvor de distribuerte informasjon hver måned. Flesteparten av informantene tegnet et bilde av hvordan deres motivasjon for videre tjeneste i Forsvaret var blitt svekket som et resultat av vedtaket og omstillingen. De andre informantene var underlagt insentivavtaler og så ikke på omstillingen som svekkende for deres videre tjeneste.

#### **4.1.4 Delkonklusjon datainnsamling // Empiriske funn**

Det var tydelig enkelte emner og spørsmål som engasjerte informantene og som ga gode resultater i oppgaven. Fra informantene kommer det tydelig frem at arbeidsmiljøet er blitt ødelagt og at det er oppstått grupperinger blant de ansatte som tærer hos den enkelte. Dette kan tyde på at flere kjenner på samme følelse og at informantenes fremstilling av situasjonen korrelerer med virkeligheten. Informantene viser til klare eksempler på hvilke organisatoriske endringer som har skjedd i ettertid av vedtaket og hvordan dette over tid har ødelagt motivasjonen, driven og lysten til opp til flere. Kommunikasjonen internt er ved en splittelse og LST kommer svært dårlig ut i analysen. Det kan se ut som om at LST er fraværende og at ingen av de ansatte har tiltro til den øvre ledelsen, noe som er svært uheldig.

I kapittel 5 analyserer jeg videre på funnene som forelå, og kapittel 6 beskriver og forklarer jeg mer innlysende oppgavens tretten forskjellige funn.

## 5. ANALYSE AV FUNN OPP MOT LITTERATUR

Dette kapitlet har til hensikt å beskrive oppgavens funn i tråd med problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ved å ha disse spørsmålene i bakhånd har jeg analysert funnene opp mot selvvalgt litteratur. Litteraturen vil kunne være med å skape rammen for å bedre forstå diskusjonene forfatter legger frem og leseren vil dermed kunne forstå empirien bedre. Jeg har som hensikt å skape nyanserte diskusjoner ved å inkludere funnene som ble presentert i kapittel 4. Deretter har jeg satt funnene opp imot litteratur og artikler, dette for å gi økt forståelse til leseren rundt oppgavens funn.

Innledningsvis vil jeg presentere oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål som en påminnelse om hva oppgaven skal besvare og hvor fokuset vil være i besvarelsen av analysen. Analysen vil videre ta for seg litteratur og teori som oppgaven allerede har presentert, men hvor egne tolkninger og argumenter vil suppleres inn for å bygge en god diskusjon. Innenfor enkelte emner har jeg underveis i arbeidet latt meg inspirere av andre artikler. Artikler som tidligere ikke er introdusert, men som inkluderes som et supplement for å gi en forsterket effekt i sin presentasjon. Det har nemlig ikke vært naturlig å inkludere disse artiklene tidligere i oppgaven, så jeg har dermed benyttet meg av sitater og erfaringer fra artiklene i dette kapitlet som et supplement. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er:

### **Problemstilling:**

«Hvordan har omstillingen påvirket de ansatte ved 333 skvadronen og hvordan har kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben vært i perioden 2016-2020?»

### **Supplerende forskningsspørsmål:**

- Hvilke opplevelser tilknyttet vedtaket har ansatte hatt i ettertid, og hvordan har vedtaket påvirket dem?
- Har 333 skvadronen og dens ledelse implementert organisatoriske endringer som følge av vedtaket? Hvorfor/hvorfor ikke?
- I hvilken grad har ansatte opplevd kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben og hvordan har den påvirket motivasjonen for videre tjeneste i Luftforsvaret?



## 5.1 Hvilke opplevelser har ansatte hatt til vedtaket og hvordan har det påvirket dem

Ettersom oppgavens informanter stammet fra skvadronens operative avdeling (C-flight) var det interessant å se at flertallet av informantene ikke bærer nag over avgjørelsen om nedleggelse av flystasjonen, og at de samtidig ikke var motstridende til nytt tjenestested. På en side har omtrent halvparten av informantene uttrykket at de ikke har gjort noe særlig for å reklamere eller fremskynde en raskere endring av nåværende tilstand som følge av omstillingen som kom etter vedtaket. Informant Echo sa følgende;

*«Jeg tror generelt de av oss som har vært mer åpen for dette her, de av oss som ikke har økonomiske eller familiære negative sider ved å flytte til Evenes, jeg tror både meg og den delen av skvadronen nok har vært relativt stille i forhold til de som fremdeles vil være på Andøya og operere herifra».*

En gruppe ansatte bør dermed ses på som passive i sin rolle for endring og som Rogers skriver i sin teori bli ansett som stadiet *early majority* (Rogers, 1995, s. 264-265). Rogers hevder at denne gruppen ansatte er kunnskapsrike med egne meninger, men mennesker som ikke vil gå hardt ut med å tydelig ta standpunkt for hva de mener bør/skal gjøres for at endringen skal forekomme raskere. Rogers sier videre at endringen kommer til dem etterhvert (Rogers, 1995, s. 264-265). Informant Foxtrot sa derimot;

*«Jeg har forsøkt å være så nøytral som mulig. Jeg har tidvis forsøkt å dempe enkelte diskusjoner som har ført til krangel, men mine egne synspunkter har jeg nok prøvd å holde veldig nøytrale. Prøvd og sagt at jeg verken er for eller imot».*

Et interessant funn er at flere av informantene nødvendigvis ikke var imot vedtaket, men at de tydelig posisjonerte seg i en passiv rolle hvor endring bare forventes å skje over tid. Det kom frem i funnene at grupperingene som oppsto på skvadronen i ettertid (lokale vs. pendlere) har skapt et ødeleggende arbeidsmiljø og som et resultat ønsket flere av informantene å ikke skille seg ut fra resten, dette for å unngå blant annet ubehagelige diskusjoner. Informant Delta sa; «I starten var det fryktelig mye sånn, nesten sånn at hvis man i det hele tatt nevnte Evenes så var man stemplet som en «JUDAS-type». Det skulle man bare ikke si». Informant Foxtrot sa; «Personlig kjente jeg nok mest på at arbeidsmiljøet var ødelagt. At vi ikke lengre var venner og at vi ikke kunne snakke om hva man ville». Rogers beskriver denne type motstand blant kollegaer som en gruppering kalt *laggards* (Rogers, 1995, s. 265-266). En mindre andel mennesker vil kjempe mot endringen da de ikke liker det som skjer og vil egentlig bare forholde seg til samme nåværende tilstand. En slags

motstandergruppe for nytenkning. Rogers sier videre at denne gruppe mennesker muligens vil akseptere endringen etterhvert, men at det er *laggards* som først er motstridende i sin tale. På den andre siden eksisterer det en rekke informanter som tydelig ga uttrykk for at enkelte ansatte på skvadronen aktivt jobbet imot endringen. Informant India sa følgende;

*«Folk går rundt og er irritert og prater om det. Og når jeg selv hiver meg med i samtalen blir jeg nødt til å bidra i den onde spiralen om man kan kalle det det. Folk går rundt og er sur, fordi det er flere som er sur. Og da går man rundt i lag og er sur. Da blir det en større effekt ut av det».*

Et annet funn var at informantene var tydelige i sin tale på at vedtaket har resultert i to grupperinger. Enkelte var for- og andre imot vedtaket. Informant Hotel uttalte følgende;

*«jeg opplevde at stemningen på skvadronen endret seg ganske raskt i desember og års skifte når vedtaket kom. Følte at det kanskje var starten på to leirer. De som var veldig imot nedleggelsen og de som ikke var, de som kanskje ikke hadde så mange motforestillinger mot det. Det kan gjerne oppsummeres med pendlere vs. lokale».*

Informant Foxtrot uttalte noe lignende:

*«Også ble det etter min mening en stor splittelse mellom de som var veldig imot vedtaket og de som ikke brydde seg så mye. Hvor det på en enkelt måte kan sies «Pendlere vs. Ikke pendlere». Som ødela for arbeidsmiljøet og tilliten til hverandre».*

Skribentene Bragstad og Bråten skrev i 2016 en oppgave som handlet om hvordan en omstilling påvirket ansatte i toll- og skatteetaten (Bragstad, Bråten, 2016, s. 5). De innledet oppgaven med å si at mennesker generelt ikke ønsket endring, da endring ofte blir assosiert med usikkerhet, angst og forvirring (Bragstad, Bråten, 2016, s. 5). I deres oppgave fant de ut at ansattes initielle svar til omstillingen var preget av negativitet. De var videre preget av sjokk, var følelsesmessig opprørt og ønsket egentlig ikke å være en del av endringen som skulle skje (Bragstad, Bråten, 2016, s. 25). Under omstillingen satt ansatte med et informasjonsbehov som ledelsen aldri helt klarte å tilfredsstille. Ved å sammenligne toll- og skatteetatens analyse gjort av Bragstad og Bråten opp mot mine funn i oppgaven, ser man at omstillingen påvirket ansatte der som her. Ansatte hadde en følelsesmessig reaksjon og motstand som kunne anses for å være normalt, men også der ble noen ansatte etterhvert overbevist om at omstillingen var riktig vei å gå (Bragstad, Bråten, 2016, s. 39). Som

Bragstad og Bråten kartla og presenterte i sin oppgave var det flere av deres informanter som ved et senere tidspunkt la til grunn for at de så fornuft i omstillingen (Bragstad, Bråten, 2016, s. 27). Det beskrives en prosess hvor ansatte gjennomgikk ulike følelsesaspekt for å komme seg forbi sjokk- og motstandsfasen, ett skift i faser som også beskrives blant mine informanter (Bragstad, Bråten, 2016, s. 27). Ved å sammenligne de to organisasjonene kan man se at det korrelerer likhetstrekk blant skvadronens ansatte og hvordan deres opplevelse av endring var som følge av vedtaket og den påfølgende endringen. Funnene i Bragstad og Bråten sin oppgave styrker mine funn og er bekreftende mot at ansatte på 333 skvadronen har hatt lignende utbrudd. Ved å ha kartlagt at skvadronen etterhvert delte seg i to grupperinger vil jeg nå presentere hvilke opplevelser de ansatte opplevde i tiden etter 2016.

Et interessant funn var at flertallet av informantene ga uttrykk for at ansatte tydelig opplevde frustrasjon, sinne, benektelse og oppgitthet etter vedtaket. Følelser Kaufmann og Kaufmann hevder er normale å ha etter at mennesket opplever traumatiske og/eller vanskelige beslutninger som råder over livene deres (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). At stasjonen og de ansattes arbeidsplass skulle legges ned resulterte nok i at enkelte ansatte havnet i fasen Kaufmann og Kaufmann definerer som *benektelse* (Scott & Jaffe, 1988, s. 26). Informant Charlie sa; «*da jeg fikk høre om vedtaket kom den som et sjokk for meg at de skulle legge ned en så veldreven base og den viktige jobben som blir gjort ute på Andøya*». Informant Charlie beskrev videre sin egen tilstand som vanskelig og uforståelig ovenfor vedtaket som ble lagt frem. Hen driftet i en fortid, en slags pause-tilstand, hvor vedtaket ikke endret det daglige virke. Alt skulle bare gjøres som før. Etterhvert sa informant Charlie;

*«Jeg tror nok sjokkfasen var over og vi var kommet litt uti før jeg innså realitetene om at det går den veien, da vi senere fikk flere og flere signaler som sa at vedtaket var fattet og at det kom til å bli gjennomført uansett hvor mye motstand som kom til å bli engasjert fra lokalsamfunnet».*

Her viser informant Charlie at hen var gått videre til Kaufmann og Kaufmanns andre fase, nemlig *reaksjonsfasen* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 379). Man er i denne fasen mer avslappet og forståelsesfull ovenfor hva som skal komme til å skje. Informant Charlie sier selv hvordan aksepten for endring ble større og at hen var innforstått med at endringen ville komme til å skje uansett videre forløp. Fra informantene uttryktes det at flere av de ansatte

var å observeres i denne *reaksjonsfasen*. Informant Echo fortalte at enkelte ansatte trakk seg mer tilbake og ble mer innesluttet i tiden etter vedtaket. Informant Echo sa følgende;

*«Jeg har sett på andre ansatte her som har familie og hus og har grodd fast hvordan de har trukket seg tilbake, eller vært litt mer nedenfor. Både frustrasjon og det at folk bare har vært litt nedenfor. Også er det de som kanskje ikke snakker like mye».*

Kaufmann og Kaufmann beskriver dette som normale reaksjoner i den andre fasen, en fase hvor produktiviteten til de ansatte som regel senkes. Informant India fortalte videre at;

*«For min del; ble jeg likegyldig. Jeg brydde meg egentlig ikke» / «ÅRGH, hvorfor skal jeg sitte her å orke å gjøre dette?». Da kan jeg mye heller gå tilbake til C-flight og bare gjøre et minimum av hva jeg trenger å gjøre også vente til kontrakten går ut slik at jeg kan slutte. Det er vel der jeg er nå. Fordi jeg er lei ekstraoppgaver. Jeg er ikke lengre motivert for det».*

Funnet presenterer det Kaufmann og Kaufmann beskriver som senket produktivitet og en fase hvor ansatte «murrer». Informantene beskriver tilstanden til enkelte ansatte som langvarig, med uttalelser som;

*«det var veldig mange som var i benektelse rett etter vedtaket kom. Først forbannet. Og når første sjokket hadde gitt seg, tenkte man at dette her kom til å gå bra – India» og «Jeg opplever at det er individer både på skvadronen og andre plasser i luftvingen som fremdeles er i fornektelse. Og det er ganske interessant å se at etter 4 år senere så går folk enda og ikke aksepterer situasjonen – Alfa».*

Skribentene Kleming og Nergård forsket på hvordan organisasjonstilhørigheten til de ansatte endres etter en omstilling (Kleming, Nergård, 2017, s. 2). Deres funn poengterte at det var *informasjon, tempo og tiden etter omstilling* som de ansatte opplevde størst og som var mest merkbar (Kleming, Nergård, 2017, s. 32). De presenterte at informasjon ga trygghet og tillit, og var derfor svært viktig når en organisasjon er i omstilling. Videre kommer det frem at *tempoet* ble opplevd som høyt og at kvaliteten i arbeidet sank ettersom fokuset til eget arbeid minket. (Kleming, Nergård, 2017, s. 50). Kleming og Nergård fortalte i sin oppgave at FPVSS ansatte hadde et anstrengt og negativt forhold til omstilling (Kleming, Nergård, 2017, s. 36). Videre understrekte de at opplevelsen var en individuell presentasjon fra ansatte og at inntrykkene ville variert basert på hvilket syn ansatte hadde til omstilling generelt (Kleming,

Nergård, 2017, s. 36). Deres konklusjon var at organisasjonstilhørigheten ble endret i ett negativt favør og at personell aktivt så etter ny jobb som et resultat av endring i arbeidsoppgaver (Kleming, Nergård, 2017, s. 52).

Som Kleming og Nergård presenterte i sin oppgave var funnene at produktivitet og kvalitet på arbeidet ofte ble senket i en omstillingsperiode, og hvor ansatte ofte hadde et negativt forhold til omstilling. Det skimtes klare likheter fra Kleming og Nergårds funn til mine egne, hvor organisasjonstilhørigheten til 333 skvadronens ansatte ble justert og personell etterhvert søkte andre jobber som et resultat av endring (Kleming, Nergård, 2017, s. 52). Ansatte ved 333 skvadronen utgir tydelig misnøye på arbeidsmiljøet og at arbeidsplassen har mistet mange gode kollegaer enten til det sivile arbeidsmarkedet eller internt i Forsvaret som følge av vedtaket. Videre er det likheter med Kleming og Nergårds funn sett opp mot mine, på hvordan uroen og arbeidsmiljøet blant ansatte sakte men sikkert gled fra hverandre.

Informant Golf sa følgende;

*«2017 var egentlig et helt jævlig år å jobbe her. Det var bare dritt å være på jobb. Folk var bare sure og irritert hele tiden». «Det ble bare deprimerende å være her. Og det var i 2017 jeg var på kanten til å slutte i Forsvaret. Da hadde jeg skrevet ferdig oppsigelsen og begynt å søke jobb andre steder. Fordi arbeidsmiljøet var så dårlig».*

Informant India sa;

*«Men på bakken var det jo, jeg vet det var mange som ikke gikk inn på oppholdsrommet fordi at det ble dårlig stemning. Arbeidsdagen ble ødelagt bare man gikk inn i oppholdsrommet. Så oppholdsrommet ble jo egentlig brukt for å sitte å klage».*

Samtlige informanter nevnte arbeidsmiljøet som ødelagt og poengterte dette som noe av det tøffeste elementet å gjennomgå i ettertid av vedtaket. Kleming og Nergård presenterte funn hvor ansatte sannsynligvis kom til å si opp stillingen sin som følge av endret organisasjonstilhørighet under omstilling (Kleming, Nergård, 2017, s. 52). 88% av informantene i min undersøkelse sa at arbeidsmiljøet ved 333 skvadronen var blitt såpass ødelagt i prosessen at flere har sagt opp i tiden etter 2016. Ett av funnene i oppgaven var at flere ansatte har valgt å levere sin oppsigelse som følge av omstillingen, men også søkt seg bort fra Andøya flystasjon. Informant Foxtrot og informant Golf sa følgende; *«Det er som sagt*

*folk som har sluttet på grunn av vedtaket, som gjør at vi er for få folk på jobb» og «ganske mange har sluttet. Ganske mange søkte seg vekk». Informant Alfa sa; «Siden 2018 er det 24 stykker som har sluttet også vet jeg det er mange som skal gå av til sommeren også». Ett tydeligere funn var at de ansatte som nå var gjenværende var blitt kraftig berørt i prosessen som følge av vedtaket og at flere var gått igjennom emosjonelle stadier for å klare å være positive til videre drift. Noen ansatte vil jeg si har taklet det bra, andre ikke og hvor noen kanskje fremdeles er i en slags *benektelsesfase*. «benektelse er et veldig passende ord i tiden etter at vedtaket kom. Og det tror jeg nesten varte helt til 133 luftving Evenes ble opprettet. Kanskje til og med fortsatt for enkelte – Hotel».*

På den andre siden finner jeg grunnlag for å si at det var flere ansatte som umiddelbart gikk inn i det Kaufmann og Kaufmann beskriver som *bearbeidingsfasen/satsningsfasen*. En fase hvor ansatte er spent på endringene og som er i stand til å se frem til en ny hverdag med nye utfordringer. Informant Foxtrot sa; «Jeg opplever det som et helt ok valg». Informant Delta sa; «begynnelsen for min del var en mer «jaja-holdning». Også var det vel etter en stund jeg kjente på følelsen at det begynte å bli mer sånn «dette har jeg lyst å holde på med videre». Informantene forteller selv hvordan de ønsket å fokusere på fremtiden og hva som kommer til å komme, hva de kom til å gjøre og hvordan de kunne gjøre det. En artig observasjon som fremstår som viktig i beskrivelsen av de ulike grupperingene. Det kan virke som om at «pendlerne», personer som ikke bor og/eller har familiære tilknytninger til Andøya, ikke har hatt vanskeligheter med å komme forbi Kaufmann og Kaufmanns *benektelses-* og *reaksjonsfase*. Pendlerne virker å raskt ha tilpasset seg vedtaket og de endringene som har resultert som ett etterspill. På den andre siden har man ansatte, som informantene har definert som «de lokale», som innlysende har nektet seg ny tilværelse og som muligens forhindrer egen aksept til vedtaket. De lokale har sannsynligvis holdt enkelte ansatte tilbake fra å utvise sin sanne mening omkring vedtaket. Informant Bravo sa; «Jeg opplevde i starten at man ikke kunne prate så mye om at man så frem til P8, eller at man så frem til å dra til Evenes».

Som et resultat av at flere personer har sluttet på skvadronen oppgir informantene at arbeidsbelastningen på de som er igjen har økt betraktelig. Enten det er i form av arbeidsoppgaver, eller at enkeltstillinger bare må besettes for å kunne drifte normal tjeneste. Disse stillingene har da blitt besatt av underkvalifisert personell som følge av manglende personellmasse å ta av. Lokal ledelse har i tiden etter vedtaket tilrettelagt for de ansatte med

enkelte tilbud som har gitt medarbeiderne muligheten til å ventilere følelsene sine i lag med kollegaer, avlaste ved hjelp av psykolog med mer.

Bragstad og Bråtens oppgave illustrerer hvordan enkelte ansatte på 333 skvadronen også innledningsvis ikke så på endring som positiv og at det har krevd flere omganger med ulike og alternative reaksjonsmønstre før den enkelte ansatte aksepterte veien videre. Det har forekommet klare antydninger på at enkelte ansatte fremdeles ikke er kommet forbi Kaufmann og Kaufmanns to første faser, men at oppgaven også presenterer spor av at flere og flere ansatte har akseptert vedtaket og at det med tiden har blitt enklere for dem å se løsningen videre.

## **5.2 Implementerte organisatoriske endringer som følge av vedtaket**

Oppgaven klarer å presentere tydelige funn hvor det har forekommet organisatoriske endringer ved 333 skvadronen som følge av vedtaket. Flere av informantene gjengir en nye rekke tiltak som er kommet etter 2016 og som er innført for å holde ansatte og ledere i en strøm fremover mot flyttingen til Evenes. Kotter og hans teori hevder at det er åtte steg enhver organisasjon må igjennom for å foreta en suksessfull endring fra ett tidligere stadiet. Denne teorien vil bli brukt i drøftingen for å belyse skvadronens steg mot endring. Videre vil jeg avdekke hvilke organisatoriske endringer 333 skvadronen har gjort ved å analysere informantenes svar på emnet.

Kotters første steg går ut på at organisasjonen legger til rette for at de ansatte ser nødvendigheten av endringen. Dette for å skape energi og aksept for endring. Når informantene fikk spørsmål om hvor tydelig lokal ledelse hadde vært mot at det skulle skje endring var det svært forskjellige svar. Informant India sa blant annet; «*Det har nesten ikke eksistert kommunikasjon med hva som skjer, med planer*», og informant Foxtrot;

*«Jeg føler ikke at ledelsen har vært klar i sin tale for endring. Det skyldes nok at de selv ikke har informasjonen. Det er nok svikt lengre opp i systemet. De har nok sannsynligvis fremdeles ikke den informasjonen. Det er helt hårreisende hvor dårlig informasjonsflyt det har vært fra toppen av forsvarsledelsen og ned til brukeren på gulvet».*

Her ser man informanter som poengterte at lokal ledelse ikke klarte å oppfylle Kotters første krav. Nemlig å skape en følelse ovenfor de ansatte om at en endring haster/er nødvendig.

Men om man ser på informant Bravo som sier «*til en viss grad så har det jo ligget et planverk som har forklart hvordan man ser for seg at dette skal gjøres*» vil jeg si at det kan oppleves som tvetydig.

Mulig enkelte informanter ikke har vært interessert i den slags informasjon og bare oversett det åpenbare. Dette skaper rom for ettertanke.

Videre sier informantene at den eneste organisatoriske endringen som skjedde med tanke på personell og som hadde med omstillingen å gjøre, var at luftvingen fikk en omstillingskoordinator. Informant Alfa; «*Tor Erlandsen ble sendt opp hit. Å han var synlig i starten som person, men etterhvert ble han bare en som jobbet på HK*». Jeg tolker det da dithen at lokal ledelse ikke gjorde endringer som resulterte i at ansatte fikk følelsen av at det var en organisert gruppe med mennesker som kunne trekke endringen videre. Kotter hevder det er essensielt med klart lederskap for at andre skal kunne være i stand til å se den nødvendige veien videre mot en ny normal hverdag. Mitt funn er at dette ikke har forekommet på 333 skvadronen.

Kotters tredje steg som tar for seg tydeligheten av å ha en vei videre, vil jeg si har blitt opplevd tosidig av informantene. Noen informanter legger til at de sitter igjen med et bilde som gir dem en plan og oversikt, hvor andre informanter ikke føler det har eksistert noe slikt i det hele tatt. Dette kan være et eksempel på at ulike grupperinger opplevde og tolket situasjonen de står i annerledes. Da informant Golf uttalte; «*så tok skvadronsjefen kontroll så begynte hun å mase og spørre slik at hun kunne ha en overordnet oversikt og gi den til folk*». Det kan oppleves som om at det var skvadronens toppledelse som påtok seg ansvaret for å etterhvert ta styringen når det gjaldt informasjon. Det var toppledelsen som ønsket å holde skuten à jour og det har dermed blitt opplevd som en gradvis tydelighet blant informantene.

Når det gjaldt ledelsens evne til å legge forholdene til rette for de ansatte vil jeg her si at oppgaven finner det vanskelig å si at det er blitt gjort. Flesteparten av informantene sier at de ikke følte tilhørighet til omstillingen og at de ikke har hatt noe innflytelse på hva som skjedde. Informant Foxtrot sa; «*Personlig føler jeg ikke eierskap til prosessen, men jeg opplever enkeltindividenes mulighet til å påvirke som ekstrem liten, eller ikke tilstede*» og informant Hotel sa; «*Det korte svaret er at jeg ikke føler eierskap til prosessen*». Når informant India blir spurt om hen har tilhørighet til prosessen ble det sagt; «*Nei. Overhodet ikke. Jeg har ingenting med den å gjøre. Jeg litt sann i fornektelse. Jeg skal ikke være med på den. Den er der borte og jeg er bare her til jeg er ferdig med kontrakten*».



Kotters 5. punkt, «*empower others to act*», er av enkelte informanter sagt å være fraværende fra lokal ledelse. Flere har undret seg over at lokal ledelse har tillatt en uhøflig og ufin opptreden blant personell som har vært imot vedtaket og som har resultert i dårlig stemning blant den andre gruppen. Informant Golf sa;

*«Jeg syntes en veldig dårlig ting var at ledelsen aksepterte en så stor grad av dårlig oppførsel fra mange. Slike ting som å radiere fra seg i brief-salen og sånne ting synes jeg er uakseptabelt og det burde vært, der kunne skvadronsledelsen vært mye strengere mye tidligere».*

At ansatte har blitt sittende med slike tanker gjør at det for meg ikke ser ut som at ledelsen har tatt standpunkt til å meddele en visjon om endring, for deretter å følge opp med handlinger som kreves for å holde skuten stabil. Jeg poengterte under analysen av Kleming og Nergård sin oppgave at ledelsen i større grad bør være synlig i en omstillingsfase for å kunne skape stabilitet for sine ansatte. Det har ikke forekommet på 333 skvadronen slik jeg leser informantene. Det ledelsen på sin side har gjort er å holde bakkedager hyppigere. Informantene understrekte at antall bakkedager med omstilling i fokus har økt betraktelig, hvor det da ble skapt en arena for ventilering blant ansatte. Ulike grupperinger ble slått sammen og dialogen utartet til å skape en forståelse for hverandres situasjon bedre. Informant Echo sa; «*Jeg syntes at noe vi gjorde på disse bakke dagene var bra. Vi hadde jo en som snakket om adferdspsykologi, ting jeg synes er interessant, kult og spennende*», videre fortalte informant Alfa; «*det har vært bra med de temadagene vi har hatt*», og informant Golf; «*Jeg syntes den CRM bakke dagen er hva som kommer opp som et godt minne*». Flestparten av informantene sa at slike tiltak ga dem tid til å prosessere vedtaket bedre, men det virker som at lokal ledelse ikke har fulgt bra nok opp med å ta tak i utviklingen på en god og ryddig måte.

Et viktig funn er at skvadronen tydelig har skapt noen få synlige endringer for sine ansatte. Kotter understreker at dette er viktig for å kunne skape en seiersfølelse underveis i prosessen og at det hele føles mer som en seier og ikke det motsatte. Ved å summere informantenes opplevde tiltak som er kommet etter 2016 presenteres følgende:

1. Temadager/Bakkedager.
2. Tilgjengelig psykolog.

3. Restriksjoner fra å snakke om nedleggelse når man er på operasjonelle flyturer.
4. Økt lønn gjennom disse insentivene som er nevnt.
5. Kunne flytte bosted uten å miste Forsvarets goder.
6. Opprettet støttegruppe.
7. SOF tilgjengelig på dager hvor man flyr.

Informantene trekker frem disse sju punktene som synlige endringer. Tiltakene har gjort det enklere for dem å se at skvadronen er i gang med en omstilling og endring. Det er derfor et viktig funn sett i lys av Kotters teori å se at slike handlinger medførte til at andre ser endring. Ved å summere Kotters to siste punkter kan jeg ikke se at noen informanter gjenfortalte at lokal ledelse har hatt en visjon/plan om å innføre noe mer enn hva som har kommet sporadisk. Det kan virke som om at lokal ledelse ikke har hatt kunnskap om hva som kreves av dem under omstilling og at ansatte har fått kjenne på deres manglende lederskap som igjen har resultert i nedsatt motivasjon og tidvis frustrasjon.

Ved å se på Maslows behovspyramide og legge til grunn dens fem behov for at mennesket skal være fornøyd, kan man se at flestparten av informantene i tiden etter 2016 har fått endret sine behov og da spesielt de tre øverste behovene. Det har oppstått en splittelse når det kom til ansattes *sosiale behov* ved at kommunikasjonen blant dem til stadighet går i konflikt. Ansatte har savnet *anerkjennelse* og de har tidvis bare følt seg som en brikke i et spill for å «holde båten flytende». En informant var tydelig misfornøyd med at deres posisjon unnlot dem i å oppnå egenutvikling. Informant Bravo sa;

*«Omstillingen har gjort at jeg ikke har fått tatt videreutdanning, det har også ført til at jeg ikke har kunnet blitt vurdert inn i andre stillinger som jeg heller kunne tenkt meg fordi jeg har blitt holdt igjen her på skvadronen da behovet har vært her».*

Sist men ikke minst var deres *selvrealisering* endret som et resultat av at det ikke lengre eksisterte et godt arbeidsmiljø, at det var manglende lederskap, urettferdig lønnsfordeling grunnet insentiver og at flere ledere underkjente de ansattes prestasjoner.

### 5.3 Opplevd kommunikasjon fra Luftforsvarsstaben og hvordan det har påvirket motivasjonen til de ansatte

Tidligere i oppgaven beskrev jeg ordet *kommunikasjon* og hvordan det var hentet fra det latinske ordet *communicare*. At ordet betydde «å gjøre felles», altså å viderefremde et budskap eller en melding fra en aktør til en annen (Farbrot, 2018, s. 22). Artikkelen «*ledelse gjennom kommunikasjon*» gjengir informasjon på hva som skal til for å bli ansett som en god leder i dagens samfunn. Den sammenligner fortiden hvor menneskeheten under den romerske storhetstiden aksepterte ordregivning gjennom enveis kommandolinje, til hvordan dagens ledere bruker kommunikasjon, og da gjerne toveis kommunikasjon, til å styrke sine lederegenskaper (Farbrot, 2018, s. 2). Videre vises det til viktigheten av at en leder må være i stand til å kommunisere for å skape relasjoner til ansatte (Farbrot, 2018, s.3). «*Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted*» (Farbrot, 2018, s. 3). I kommunikasjonsmodellen til Henriksen og Skjevdal får vi innsyn i hvordan sender og mottaker må være klar over hvordan situasjonen og de ulike filtrene påvirker forståelsen av meldingen som gis fra hverandre (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 192). Et viktig funn for oppgaven er at samtlige av informantene opplevde LST som svært dårlig i sin kommunikasjonsmetode. LST har fått skarp kritikk fra informantene for å ikke være informative ovenfor skvadronen, sen i sin respons på spørsmål og fraværende med tanke på personlig oppmøte. Informant Delta utalte; «*jeg synes det har vært relativt ræva fra LST*». Informant Foxtrot sa; «*Jeg synes LST har vært ekstremt trege med å gi informasjon. Og med ekstremt trege så mener jeg at det går flere år før man får svar på spørsmål som er stilt*». Videre sa informant Golf; «*LST har vært ganske dårlig. Ja. Det er liksom ikke noe mer å putte i det. Det har vært veldig lite kommunikasjon, og den kommunikasjonen som har vært har ikke vært særlig motiverende eller informerende*».

Kommunikasjonsmodellen som presenteres i kapittel 2.8 mener jeg kan brukes for å illustrere et eksempel. Skvadronens ansatte bør bli ansett for å være *mottaker* av informasjonen og LST som *sender*. Funnene i oppgaven kan tyde på at LST ikke nødvendigvis har sett på seg selv som *sender* av informasjon, men i stedet har LST inntatt en passiv rolle hvor informasjon kun har blitt tilbydd ved forespørsler fra *mottaker*. Ettersom *situasjonen* vedrørende nedleggelse av Andøya flystasjon har skapt stor medieoppmærksomhet i tiden og resultert i en høy aktivitet fra organisasjonen BAF, kan ansattes oppfattelse av informasjon blitt farget av det pågående medietrykket seneste år, i lag med florerende nyheter eller falske nyheter.

Informant Echo sa; «*For akkurat da vedtaket, eller da det skjedde, var det veldig mye BAF og det her skulle opp i VG og det skulle, man skulle sloss for Andøya*». Da vil *filtrene* gjenstå når vi bryter ned denne

modellen, og det er uten tvil en del *filtre* som må brytes ned når man snakker om flere titalls ansatte og forskjellige livssituasjoner. Ved å kun ha valgt ni informanter fra skvadronens operative avdeling, vil også mangfoldet blir representert, men også todelt da ikke ledelsen inngår i gruppen informanter. Det fremkom tydelig at informasjon vil være vanskelig å formidle, men jeg skal i dette kapitlet bryte opp oppgavens enkelte funn og se hvorfor/hvordan kommunikasjon fra LST har vært i tiden etter 2016 og frem til i dag sett i lys av skvadronens ansatte.

Farbrot skrev i sin artikkel om hvordan ledernes *kommunikasjon* kunne påvirke de ansattes motivasjon, vilje, og lyst til å fortsette god og produktivt arbeid ved hjelp av informativ opptreden (Farbrot, 2018, 25). Det kom tydelig frem i oppgaven at informantene har manglet den gode kommunikasjonen fra LST, og at flere ansatte følte seg glemt, bortgjemt og uten innsyn i en fremtidig visjon for deres nåværende arbeidsplass. LST sitt fravær av informasjon vedrørende Evenes flystasjon og oppdateringer på P8-prosjektet har ifølge informantene resultert i en svært destruktiv mentalitet og fremmes som en av hovedårsakene til at det har oppstått ryktespredning og et ødelagt arbeidsmiljø på skvadronen. Informant Golf sa; «*Det har vært lange, lange perioder med svarte hull, hvor den informasjonen som folk har hatt om P8 og Evenes har vist seg å stamme fra rykter, fordi det ikke har vært fast kommunikasjon*». Når informant Echo fikk spørsmål om hvordan LST og deres kommunikasjonsmetode har påvirket hans motivasjon for videre tjeneste sa hen følgende; «*Siden man fra før av har svært lav motivasjon blir jeg svært frustrert for man sitter bare her også, sånn som nå baserer mer ting seg på rykter og da blir man ikke akkurat motivert*».

Elise R. Hagen (2017) forsket i sin oppgave på hva ledernes egne opplevelser er under omstilling og hva som er utfordrende med det arbeidet (Hagen, 2017, s. III). Hagen kom frem til at det var viktig for lederne å ha kommunikasjon med sine ansatte og at dette vil avhenge av hvor effektiv omstillingen som følger vil være (Hagen, 2017, s. III). Oppgaven presenterte at det var flere utfordringer som bør vektlegges i diskusjonen mot oppnåelsen av effektiv kommunikasjon med ansatte (Hagen, 2017, s. 34). Videre understrekte Hagen at ansatte har større behov for informasjon under omstilling, men at lederne selv ikke følte de klarte å etterfølge behovet (Hagen, 2017, s. 37). Lederne følte selv de ikke satt med nok informasjon angående omstillingen, og når forespørselen fra ansatte dukket opp ble det krevende å lede mannskapet (Hagen, 2017, s. 38). Ansatte kan mistenke lederne for å bevisst holde igjen på informasjon, selv om lederne selv ikke sitter på noe mer (Hagen, 2017, s. 38). Hagen sa at

konsekvensen av manglende informasjon vil kunne resultere i ryktespredning, ukontrollerbar prat i gangene og sviktende tillitsbånd mellom leder og ansatt (Hagen, 2017, s. 39).

Et viktig funn i min oppgave er at skvadronens ansatte satt med opplevelser Hagen presenterte og at ryktespredning var spesielt utbredt blant dem. Det var til tider så lite informasjon å få fra LST at ansatte selv opplevde at andre skvadroner eller avdelinger i Luftforsvaret besatt mer informasjon og ofte den nyeste informasjon først, noe som skapte frustrasjon og mindre arbeidslyst blant ansatte. *«Det blir fort ryktebasert informasjon som florerer. Man ser i media at hangaren på Evenes er forsinket 1 år. Dette er noe vi (ansatte) får vite gjennom media - Golf».*

Hagen skrev i sin oppgave at *«kommunikasjon er veldig viktig. Utrolig viktig og utrolig vanskelig. Rett og slett»* (Hagen, 2017, s. 33). Uttalelsen til Hagen vil jeg påstå er med og forsterker informantenes opplevelse til LST, og understreker viktigheten av god kommunikasjon. At informantene ikke opplevde LST som god i sin måte å drive effektiv overførsel av informasjon viser at LST ikke har lyktes med kommunikasjon i tiden 2016-2020, og at kollegaene har fått svekket tilliten og motivasjonen til Forsvaret. Informant Foxtrot sa;

*«Jeg syntes kommunikasjonen var kjempedårlig. Hva det skyldes trenger jeg ikke å spekulere i her, men vi fikk altfor lite informasjon og det kom altfor sent. Vi snakker om flere år før vi fikk informasjon. Og det er uholdbart slik jeg ser det».*

Det kan stilles spørsmål til om hvorvidt LST sitter med et inntrykk av god informasjonsoverføring til 333 skvadronen? Ordet *«tilfredsstillende»* defineres fra det norske akademis ordbok som «å gjøre noen fornøyd, enten ved oppfylle krav eller ved ytelse og lignende (Norsk akademis ordbok, 2020)». Oppgavens funn tilsier at LST **ikke** tilfredstilte skvadronens ansatte i deres kommunikasjonsbehov og/eller kommunikasjonsstrategi.

Hagen sier at organisasjoner under omstilling har ansatte med økt informasjonsbehov og at lederne i denne perioden kan ha problemer med å tilfredsstillende de ansattes behov for informasjon (Hagen, 2017, s. 37). Hagens uttalelse ble veldig synlig blant mine informanter og det markeres et sterkt savn fra de ansatte ovenfor informasjon fra LST. For eksempel sa informant Hotel følgende ved spørsmål om hvor ofte de ønsket informasjon; *«Kanskje spesielt i*

starten så ville et absolutt minimum kanskje vært månedlig, men gjerne oftere også» og informant Foxtrot sa; «Minst en gang i uka. Det kan godt være via epost, men det må minst være en gang i uken. Ingen oppdatering er også oppdatering». På en annen side er realiteten at LST og deres informasjonsgivning har vært totalt fraværende ifølge informantene. Informant Alfa sa; «det er kritikkverdig at luftforsvarsledelsen ikke kom opp til Andøya tidligere enn det de gjorde først og fremst», Informant Charlie; «Skuffende. LST har på mange måter vært mye fraværende og når vi stiller spørsmål», og informant Hotel; «Med et ord føler jeg fraværende er det beste ordet som dekker kommunikasjonen fra LST». Hagens funn om at omstilling skaper økt informasjonsbehov og at manglende informasjonsoverføring fra ledelsen ned til sine ansatte vil kunne resultere i økt ryktebørs, treffer 333 skvadronen midt i blinken. Ifølge informantene har dette skjedd på 333 skvadronen.

Hagen sa at tolkningsrammen på informasjonen som gis er annerledes for ledere enn for bedriftens medarbeidere (Hagen, 2017, s. 34-35). Ragnhild Paulsen skrev om dette i sin oppgave; hvor hun skriver at «lederne viser andre evner til å akseptere en beslutning uten å ha behov for å forstå alt» (Paulsen, 2018, s. 62). Hun får frem at;

*«medarbeiderne fremkommer i stor grad som styrt av sine følelser og sine personlige og familiære behov når det kommer til motstanden mot flyttingen. Mens lederne viser en større evne til å legge sine personlige følelser og tilknytning til stedet mer til side og se omstillingen i en større sammenheng opp mot sin funksjon som leder og lojalitet til beslutningene» (Paulsen, 2018, s. 62).*

Jeg har ikke forsket på hvordan skvadronsledelsens behov, oppfatning eller suksessrate vedrørende informasjonsgivning har vært i perioden 2016 og til i dag, men et tydelig funn er at ansattes behov ikke har blitt tilfredsstilt fra LST i perioden 2016-2020.

LSTs kommunikasjon har uten tvil påvirket skvadronens ansatte til det negative, hvor samtlige informanter utviste frustrasjon over lite informasjon og lang besvarestid fra LST. Kommunikasjonsprosessen fra LST har resultert i en manglende arbeidsvilje blant ansatte på skvadronen og samtidig bidratt til nedsatt motivasjon for videre tjeneste i Forsvaret hos enkelte. Farbrot skrev i sin artikkel hvor viktig ledelsens kommunikasjon var for ansattes motivasjon i det daglige. Funnene jeg har presentert innen kommunikasjon er at LST foreløpig ikke har klart og overholdt informasjonsbehovet til skvadronens ansatte, og at dette har bidratt til et destruktivt arbeidsmiljø og nedsatt motivasjonen hos de ansatte.

Et viktig funn er at hele 8 av 9 informanter sier at motivasjonen var blitt nedsatt som et resultat av dårlig kommunikasjon fra LST og at deres forutsigbarhet er blitt svekket som følge av vedtaket. Informant Delta sa; «*De siste 2-3 årene derimot har gjort at samme lojalitet og tillit til Forsvaret er langt unna enn hva den var*», hvor da informant India sa;

*«Føler at LST bare står der og prater mannskit egentlig. Tilliten til alt over luftvingstab og LST er forduftet. Og det er en grunn til at jeg ikke vil jobbe i Forsvaret lengre. Jeg er egentlig ferdig med ledelsen».*

Flere av informantene ønsket å slutte i Forsvaret, men har egentlig forlenget deres ansettelsesperiode grunnet oppdukkende insentiver fra LST. At det er personell som har forlenget sin tjeneste i Forsvaret på grunn av insentiver er et viktig funn. Det viser at Forsvaret med sin metode har klart å stoppe en blødning av personell som sluttet på grunn av vedtaket og endringene som fulgte med, og skvadronen vil med slike tiltak kunne ha nok kvalifisert personell i stilling. Informant Charlie bekrefter dette;

*«Mange så for seg å dra (slutte) i fra når vedtaket kom, for de visste at det kom til å bli en skrall fremtid på Andøya. Mange bet på og tok den kompensasjonen og jobber videre 100 % og leverer i dag på det».*

Erik Hernæs presenterte i sin rapport at det som regel var ungt lavtlønnet personell som lar seg overtale av økonomiske insentivavtaler og at man med slike avtaler verken klarer å ta innover seg alt personell og holde på dem over tid (Hernæs, Røed, Strøm, 2002, s. 25). I kapittel 2.11 presenterte jeg Herzbergs to-faktor teori og ut fra denne teorien kan man se hvordan enkeltindivider er i stand til å justere både *hygienefaktorene* og *motivasjonsfaktorene* som følge av omstillingen. Informant Hotel sa; «*Tiltakene har vært rettet mot personell som ikke har plikttjeneste*». Gruppen informanter som kan ses på som «lokale» sier at insentivet om økt økonomisk kompensasjon, altså lønn, muligens er den viktigste avgjørelsen for at de forlenget sin tjenestetid i grønne klær. Informant India sa; «*Det som har vært bra er at disse kontraktene tilslutt kom på plass*». På en annen side har man enkelte ansatte under plikttid hvor man da ikke blir vurdert opp mot slike avtaler og som har bidratt til økt misnøye og dårlig(ere) stemning blant den gruppen mennesker. Informant Bravo sa; «*Som sagt er jeg flyger*

*under pliktjeneste så jeg føler Forsvaret ikke har gitt meg noen særlige hjelpemidler i det hele tatt, nærmere tvert imot». Videre sa informant Hotel;*

*«jeg opplever denne kronesatsen som har kommet har ført til en manglende motivasjon blant enkelte. Fordi det er mennesket er opptatt av rettferdighet og når noen sitter i en situasjon og får veldig gode økonomiske insentiver for å være her også er det andre som også må være her uten å få noen ting som helst. Det kan skape misnøyde».*

Hertzberg mener på sin side at dersom den ene faktoren øker slik som *lønn* i skvadronens tilfelle, vil det resultere i overbelastning mot hygiene faktorene og da kan motivasjonsfaktorene heller være lavere. Det vil skape en balanse som den enkelte aksepterer og er tilfreds med. Funnet i min oppgave er at flere ansatte har latt seg motivere eller akseptere en økning iblant annet hygiene faktorene som da representeres av insentiver. Andre har latt seg motivere med forfremmelse, økt ansvar grunnet tiltredelse i ny stilling og da også personlig vekst. Dette bidro til økt motivasjonsfaktorer og skapte en tilfredshet hos vedkommende som da lar skvadronen ha en ansatt i stilling. Informant Charlie sa; *«Det beste hjelpemiddelet/ordningen tror jeg var at de tilbydde folk økonomisk kompensasjon for å være med å drifte MPA miljøet videre».* Som et resultat av at flere ansatte har latt seg bli lengre i stilling på grunn av insentiver kan jeg si at LST har lyktes med å tilfredsstille enkelte ansatte gjennom å skape en overkompensasjon hos den enkeltes *hygiene faktoren*.

#### **5.4 Oppsummering og kritikk til analyse**

Oppgaven har presentert funn som belyste at det var brutt ut løse grupperinger blant arbeiderne på 333 skvadronen og at det ga tydelige forskjeller på hvordan den enkelte ansatte opplevde-, følte-, og håndterte vedtaket om nedleggelse av stasjonen. Analysen bar preg av å kun presentere meningene til den operative massen og tok ikke for seg ledelsens syn på noen nivå. Dette *kan* ha skapt en skjev fremstilling av oppfatningen rundt vedtaket og å ta tak i dette har vært en av mine anbefalinger til videre forskning. Enkelte spørsmål fra intervjuguiden er lagt mer arbeid i fra min side og investigert grundigere, da svar fra enkelte informanter korrelerte med min forforståelse som ble presentert innledningsvis.

Informantenes svar fanget umiddelbart interessen min under intervjuene og opplevelsen av at dette kunne samsvare bra med oppgavens problemsstilling forekom hos meg. Av den grunn mener jeg det er viktig å poengtere at analysen sannsynligvis bar preg av egne tolkninger, hvor datamaterialet er presentert sammen med teori som forfatter mener markerte poengene i



funnene. Videre har jeg ved enkelte anledning hentet frem teori/litteratur som ikke har blitt prestert i oppgaven, men som jeg fant interessant å ha med fordi den belyser/markerer enkelte funn bedre og skaper en bedre dynamikk i oppgaven.

Ettersom enkelte svar fra informantene ble grundigere investigert og belyst, ser jeg i ettertid at det i større grad kunne blitt fokusert på den gruppen informanter som gikk imot forventningene mine. Det kunne vært interessant og investigert nærmere funnene på emnene hvor det var lav oppslutning blant informanter og sett nærmere på hvorfor det var slikt. Jeg mener oppgavens omfang ikke tillot så grundig analyse og jeg unnlot å gå i dybden på enkeltemner, hvor jeg heller fokusere på å besvare oppgavens problemstilling.

Ettersom jeg er offiser og ansatt ved skvadronen kan det tenkes at en ekstern forsker uten tilknytning til arbeidsplassen kunne fått annerledes funn eller vinklet funnene annerledes ved hjelp av en annen metode.

I de fem foregående kapitlene har jeg aktualisert et tema som oppsto i kjølvannet av vedtaket om nedleggelsen av Andøya flystasjon. Videre presenterte jeg teori som ble brukt i analysen og fremla hvilken metode oppgaven skulle holde. Rett og slett en presentasjon av hvordan jeg skulle besvare den beryktede problemstillingen. Nest sist presenterte jeg funnene som ble gjort av gruppen på ni informanter. Funn som stammet fra datamatriksen som igjen oppsto fra transkriberingen av intervjuene. Avslutningsvis analyserte jeg funnene opp mot teori og litteratur som resulterte i at funnene ble tydeligere og jeg var mer målrettet til å besvare oppgavens problemstilling.

## 6. KONKLUSJON

Dette kapittelet vil avslutte oppgaven ved å oppsummere og konkludere funnene i lys av problemstillingen. Jeg vil starte med å repetere problemstillingen slik at leser enkelt kan forstå besvarelsen. I neste underkapittel gir jeg forslag til videre forskning omkring temaet og hvilke teoretiske-, praktiske-, og policy implikasjoner jeg mener kan gjøres og hvordan skvadronen/Luftforsvaret kan nyttiggjøre seg mine funn.

Denne oppgaven har målrettet jobbet for å besvare problemstillingen:

**«Hvordan har omstillingen påvirket de ansatte ved 333 skvadronen og hvordan har kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben vært i perioden 2016-2020?»**

Underliggende forskningsspørsmål har vært:

- Hvilke opplevelser tilknyttet vedtaket har ansatte hatt i ettertid, og hvordan har vedtaket påvirket dem?
- Hvilke organisatoriske endringer har 333 skvadronen og dens ledelse implementert som følge av vedtaket?
- I hvilken grad har ansatte opplevd kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben og hvordan har den påvirket motivasjonen for videre tjeneste i Luftforsvaret?

Formålet har vært å kartlegge om manglende kommunikasjon fra LST, individuelle opplevelser og lav organisatorisk endring kan ha bidratt til depresjon og nedsatt motivasjon blant operativt ansatte på skvadronen.

Basert på empiri og analyse viser denne studien at skvadronens ansatte har blitt påvirket av vedtaket om nedleggelse av Andøya flystasjon og at LSTs kommunikasjonsmetode ikke har vært tilfredsstillende for de ansatte. Oppgaven belyste at arbeidsmiljøet har blitt destruktivt grunnet oppståtte grupperinger blant pendlere og lokale, og at det har vært individuelle opplevelser av vedtaket. Det har forekommet få organisatoriske endringer fra lokal ledelse noe som kan ha resultert i en forlenget prosess blant de ansatte som følge av at de ikke fikk tilhørighet til saken. Videre konkluderes det med at LSTs fraværende tilstand har skapt misnøye blant skvadronens ansatte og at de ansatte ikke lengre har tillit til LST og deres arbeid. Den manglende kommunikasjonen har skapt ryktespredning, uforutsigbarhet og

nedsatt motivasjon blant ansatte, og flere er kun i tjeneste grunnet insentiver Forsvaret har lagt frem i nyere tid.

Viktige funn jeg vil trekke fram:

1. Det har oppstått en splittelse blant skvadronens ansatte hvor noen er for og andre imot vedtaket om nedleggelse av Andøya flystasjon. Grupperingene blir referert til som *lokale* og *pendlere*.
2. Sett i lys av Kaufmann og Kaufmanns teori ser man at pendlerne har tilpasset seg vedtaket raskere, og naturligvis da også akseptert omstillingen og endringene som fulgte tidligere enn de lokale. Pendlerne har dermed gått raskere videre i endringsprosessen og det er tydelig at de ser frem mot nytt system og nytt tjenestested. De lokale har derimot brukt lengre tid i benektelsesfasen og som et resultat av det hindret en organisatorisk utvikling. Oppgaven finner også grunnlag for å si at det fremdeles er ansatte som ikke har akseptert vedtaket og som fremdeles er i benektelse.
3. Pendlernes væremåte blir kategorisert for å være *early majority*, ettersom de har vært passive ovenfor sine ansatte og gjør ingenting spesielt for å fremme endringen. Lokale derimot blir av Rogers definert for å være *laggards*, da de hindrer endring ved å være tilbakeholden og destruktiv i sin væremåte. De lokale sin væremåte har resultert i en senket produktivitet på jobben, og ansatte blir enklere frustrerte av hverandre.
4. Grupperingene har skapt interne konflikter som over tid har ødelagt arbeidsmiljøet blant de ansatte, og ledelsen virker tilsynelatende svært nøytrale i sin handlingsmåte.
5. Flere mennesker har levert oppsigelse til Forsvaret som følge av vedtaket. Skvadronen har mistet over to titalls personer som følge av vedtaket og dette har skapt organisatoriske problemer for skvadronen, hvor man nå har ikke-kvalifisert personell i en lederstilling/utdanningsstilling/publikasjonsstilling grunnet manglende folk.
6. Ansatte har fått økt sin arbeidsbelastning som et resultat av personell som slutter. Det har medført mer arbeid i hver stilling og enkelte er satt i nye stillinger uten villighet.
7. Lokal ledelse har ifølge Kotter ikke klart å ta tak i de ansattes behov for tydelig lederskap i en tid under omstilling. Lokal ledelse har ikke vært tydelig ovenfor sine ansatte med hvordan endringen skal forekomme og av den grunn har de mislyktes som motivator for omstillingen.

8. Det er blitt gjort enkelte organisatoriske endringer som følge av omstillingen, deriblant:
  - a. Temadager
  - b. Tilgjengelig psykolog.
  - c. Restriksjoner fra å snakke om nedleggelse når man er på operasjonelle flyturer.
  - d. Økt lønn gjennom disse insentivene som er nevnt.
  - e. Kunne flytte bosted uten å miste Forsvarets goder.
  - f. Opprettet støttegruppe.
  - g. SOF tilgjengelig på dager hvor man flyr.
9. LST har vært dårlig i sin kommunikasjonsmetode ovenfor 333 skvadronen og dens personell. Samtlige har funnet LST fraværende og lite samarbeidsvillig i perioden 2016-2020.
10. LST virker å ikke ha forstått viktigheten av å tildele hyppig informasjon til en organisasjon i omstilling.
11. Det har oppstått ryktespredning blant kollegaer, media og forsvarsansatte som følge av dårlig informasjon fra øvre ledelse. Dette har skapt frustrasjon og mindre arbeidslyst blant de ansatte på skvadronen.
12. Lite informasjon fra LST og lokal ledelse har bidratt til et destruktivt arbeidsmiljø og nedsatt motivasjon blant de ansatte fra skvadronen.
13. Forsvarets avtaler og insentiver har stoppet flere oppsigelser blant de ansatte på skvadronen.

Den teoretiske forventingen til funn presentert i kapittel 2.13, viser at realiteten stemmer godt overens med hva teorien sier skulle skje. Ansatte har opplevd vedtaket annerledes ref. pendlere vs. lokale, omstillingen som kom etter vedtaket har vært stressende for de ansatte og skapt splittelser, destruktive tanker og uro. Det har oppstått grupperinger og motivasjonen har blitt påvirket på grunn av vedtaket, men reparert ved hjelp av insentiver. Tydeligheten er stor for at det politiske vedtaket om å legge ned Andøya flystasjon har begrenset Luftforsvaret i å fungere optimalt, samt drifte normale etterretningsoperasjoner i overgangen fra P3 til P8.

Jeg ønsker å konkludere med en enkel setning:

**«333 skvadronens ansatte har blitt påvirket i stor grad av vedtaket om nedleggelse, og kommunikasjonen fra LST har ikke vært tilfredsstillende i perioden 2016-2020».**

## 6.1 Anbefalinger

Forskningsprosjektet har forklart hvordan vedtaket om nedleggelsen av Andøya flystasjon påvirket skvadronens ansatte i perioden 2016-2020. Oppgavens analyse har basert seg på individnivå og undersøkelsen har vært rettet mot skvadronens ansatte og deres opplevelser. Det kunne vært interessant å fortsette forskningen ved å ekspandere organisasjonen som undersøkes, til flere avdelinger på 133 luftving (f.eks. BRP, base, teknisk, etc.) eller ved å heve det strategiske nivå helt opp til Luftforsvarsstaben.

I arbeidet med oppgaven har jeg identifisert alvorlige arbeidsforhold og tidvis fraværende lederskap fra øvre ledelse, noe som gjør oppgaven interessant og gripbar ovenfor andre temaer. Da jeg har identifisert flere områder med forbedringspotensiala vil jeg anbefale videre forskning innenfor følgende retning:

- a. Det kunne blitt foretatt en lik undersøkelse på lokal ledelse/avdelingsledere for å i større grad kartlegge hvordan deres opplevelse var rundt vedtaket og om det har forekommet forskjeller i mottakelsen av vedtaket fra operativ til ledelsen.  
⇒ Eksempel på problemstilling: *«Hvordan har 133 luftving og dens nærmeste ledelse opplevd vedtaket om nedleggelse av Andøya flystasjon?»*.
- b. Lokal ledelse ved 333 skvadronen anbefales å kartlegge eget lederskap under omstilling. Både for å se om de innehar kompetanse innenfor organisatorisk endring under omstilling, men også om deres metoder for kommunikasjon var gode nok for en større organisasjon.  
⇒ Eksempel på problemstilling: *«I hvilken retning har 333 skvadronens ledelse utviklet/ført skvadronen hen under omstillingen til Evenes 2023?»*.
- c. Luftforsvaret anbefales å kartlegge om deres kommunikasjonskanaler og om LST i større grad kunne inkludert andre kanaler for å nå ut til sine ansatte i organisasjonen(e). Dette for å skape bedre informasjonsdeling og forhindre rykter blant ansatte.  
⇒ Eksempel på problemstilling: *«Har Luftforsvarsstaben operert med en fullverdig kommunikasjonsplattform opp mot Andøya flystasjon under en krevende omstilling?»*.

d. LST anbefales å kartlegge om de selv er fornøyd med deres informasjonstildeling til 333 skvadronen i perioden 2016-2020. Hva har eventuelt vært bra/dårlig?

⇒ Eksempel på problemstilling: *«Hvordan har Luftforsvarsstaben opplevd omstillingen Andøya flystasjon ble påført etter vedtaket om nedleggelse i 2016?»*.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner

Ved å ta en nærmere titt på teori som er blitt presentert og oppgavens resultater kan man insinuere hvordan mine funn korrelerer med tidligere forskning. Bragstad og Bråthen (2016) forklarte i sin oppgave at mennesker nødvendigvis liker endring og at det er naturlig at mennesket opplever en reaksjon som følge av en beslutning. Jeg presenterte i oppgaven at skvadronens ansatte ble påvirket ulikt og at menneskets håndtering av den enkeltes reaksjon var individuell. Teorien på sin side sier at det er normalt at mennesket motsier seg endring og at man kan forvente en slik reaksjon i startfasen. Teorien bygger videre på at det er ulike faser som oppleves og at man som leder/organisasjon kan gjøre en del momenter/øvelser for å gi den enkelte ansatte verktøy som gir rom for en hurtigere håndtering av endringen. På den andre siden sier teorien at den enkeltes håndteringsperiode varierer og vil være ulik fra person til person. Dette gjør det vanskelig for meg som forsker å ta grep om kun den teorien og fremlegge et ensidig funn på tematikken. Jeg mener allikevel at lokal ledelse har grunnlag for å manipulere eller i større grad styre utfallet til sine ansatte. Lokal ledelse i dette tilfellet burde vært tidligere i sin behandling når det kom til kommunikasjon, videre fremgang og presentert små delmål som en start. Teorien tilsier at dette gir trygghet hos den enkelte ansatte og gir støtte til Kotter (2017) sin teori når det kommer til visualisering ovenfor de ansatte med at saken/omstillingen går fremover. Mine funn tilsa at skvadronsledelsen var fraværende på dette området og kan ifølge teorien ha vært utslagsgivende på hvordan vedtaket har utformet seg blant de ansatte.

Farbrot (2018) på sin side er tydelig på at ledelsens kommunikasjon er viktig for den ansattes engasjement og håndtering av en endring. Jeg presenterte funn som siktet til en passiv opptreden fra lokal ledelse, noe Farbrot sa ga lavere lyst til endringen og lavere lyst for å fortsette i arbeidet som ansatt. Videre kastet Kleming og Nergård (2017), en oppgave som omhandler en av Forsvarets femten DIFer, lys på hva ansatte opplevde under omstilling. Teorien sa at ansatte vil oppleve negativitet tilknyttet endring, mangel av informasjon vil foreligge og at arbeidseffektiviteten vil synke i tiden etter. Mine funn presenterte også at det oppsto grupperinger underveis, hvor enkelte individer samsvarte i stor grad med hva teorien tilsa ville skje. Man har ansatte som unnlot å gjøre spesifikt arbeid, hvor ansatte ikke ønsket å jobbe lengre, og hvor ansatte følte seg bortgjemt og glemt i prosessen på grunn av manglende informasjon. Jeg vil hevde at lokal ledelse i enda større grad burde presentert ukentlige mål og etterhvert en visjon man som ansatt kunne strekt seg etter. Det er tydelig at teorien på sin

side understreker ansattes holdning kan være skadelig ovenfor organisasjonen/bedriften, og at man som ledelse må ta tak i negativiteten for deretter å gjøre den om til positivitet. Mine funn presenterer en altfor tilbakeholdt ledelse. Her må lokal ledelse gå inn i egen rolle og evaluere hvordan de skal gå videre i tiden frem til Evenes innføres i 2023. Teorien hevder at tydelig lederskap fra starten vil kunne forhindre fritt flytende ansatte som i større eller mindre grad vil være ødeleggende for miljøet (Rogers, 2010).

Hagen (2017) presenterte i sin oppgave at dårlig kommunikasjon over tid fremmer usikkerhet, skepsis og ryktespredning. At det oppstår ukontrollerbar prat blant ansatte og at dette igjen skaper dårlig arbeidsmiljø. Mine funn korrelerer mye med hva Hagen presenterte i sin oppgave. Jeg finner ut at skvadronens ansatte ikke så LSTs kommunikasjon som tilfredsstillende og at dette igjen har bidratt til stor usikkerhet, ryktespredning og skepsis til videre fortsettelse i Luftforsvaret. Teorien tilsa at ledelsen både på taktisk- og strategisk nivå i større grad burde være i stand til å regelmessig avgi informasjon. På 333 skvadronen har ikke dette vært tilfelle og mine funn korrelerte med teorien. Ledelsen burde i større grad opparbeidet kontinuitet til sine ansatte i form av ukentlig/månedlige informasjonssykluser.

De teoretiske implikasjonene rundt oppgaven tar for seg tidligere masteroppgaver, artikler og litteratur tilknyttet tematikken. Teoretiske sammenligner gir meg som forsker større grunnlag for bekreftelse/avkreftelse på enkeltområder, hvor mine anbefalinger kan få større effekt da teoretisk argumentasjon ligger bak.



### 6.3 Praktiske implikasjoner

Oppgavens informanter var operativt ansatte operatører som fremdeles arbeider ved 333 skvadronen. Informantene hadde tjenestegjort ved skvadronen før vedtaket kom, men det kan legges til at flertallet av dem var registrert som pendlere på oppgavens tidspunkt. Det kan tenkes til at dersom oppgaven hadde åpnet for å inkludere både A- og B-flight's ansatte at vi muligens kunne ha fått annerledes funn. Det må vurderes om min tilknytning til organisasjonen kan ha påvirket de ansatte i sitt svar på spørsmålene, men det vil ikke bli vurdert fra min side i oppgaven.

Det må videre vurderes om svarene hadde vært annerledes dersom oppgaven hadde inkludert tidligere ansatte, det vil si ansatte som valgte å slutte i prosessen, for min oppgave har kun tatt for seg informanter som fremdeles var i arbeid når oppgaven ble skrevet.

Jeg forsvarer at oppgavens funn kan brukes av lokal ledelse til å ta tak i et destruktivt arbeidsmiljø og at lokal ledelse bør foreta endringer som gjør arbeidshverdagen til sine ansatte bedre enn hva det er i dag. Lokal ledelse bør tilføre kortsiktige mål, fremme en visjon og i større grad inkludere de ansatte i informasjonssyklusene som eksisterer på et høyere nivå enn operativt. Funnene i oppgaven viser at slike justeringer kan være oppnåelige ettersom de har vært mangelfulle, og teorien omkring Kotter (2017) hevder at en slik endring vil gi de ansatte mer energi til aksept og vilje for endring enn hva som har eksistert per i dag. Videre viser mine funn at LST i større grad kan bli flinkere i sin informasjonstilførsel til 333 skvadronen. Farbrot (2018) la i sin artikkel frem viktigheten av kommunikasjon og hvordan økt informasjon ville bidra til høyere status for LST som øverste organisasjon blant flere av 333 skvadronens ansatte. LST bør iverksette månedlige informasjonseposter som er med å formidle statusoppdateringer til de ansatte – dette være ny flytype (P8) eller Evenes utbyggingen med videre plan. LST kan i større grad ta seg tid til å besøke Andøya flystasjon og dens ansatte, hvor det da presenteres progresjon av pågående prosjekt og statusrapport av innfasingen av P8-flymaskinen til de ansatte.

Avslutningsvis vil jeg si at oppgavens funn kan være en tankevekker for enhver organisasjon som er i ferd med å gå inn, er, eller avslutter en omstilling, om at kommunikasjon, lederskap og organisatoriske endringer alle er faktorer som er ekstremt viktige momenter for ansatte å ha oppklart, under en tid som for dem kan bli ansett for å være ekstrem tøff.

## 6.4 Policy implikasjoner

Studien har avdekket et reelt behov for kommunikasjon blant ansatte under omstilling, varierende opplevelser av enkeltindivider og en lite involverende ledelse fra en ansatts ståsted. Funn i empirien viser at det oppsto et informasjonsvakuum blant ansatte da vedtaket kom, at flere ansatte tok vedtaket tungt, samtidig som ledelsen ikke bidro mye til at hverdagen skulle bli særlig forenklet for de ansatte. Oppgaven avdekket at det ikke eksisterte større studier på Forsvarets ledelse og dens håndtering under omstilling, hverken på et strategisk eller taktisk nivå. Det eksisterer etter min mening et behov for at Luftforsvaret lærer av sine feil og tar til seg hvordan personell skal behandles under omstilling. Behovet er tilstede ettersom teorien og annen forskning tilsier at personellet etterhvert sier «STOPP». Enten «Stopp-signalet» er i form av oppsigelse eller en utbredelse av større misnøye; slik jeg allerede har presentert har forekommet på Andøya flystasjon. Det er viktig for Luftforsvaret å være innforstått med at slike utfordringer kan forekomme da man regelmessig ser hyppig utskiftning blant toppledelsen i Forsvaret (Rognstrand, 2020). En slik ordning kan forårsake at en gruppe valgte ledere gjør det folk ser på som en dårlig beslutning, noe som kanskje resulterer i at neste gjeng med ledere står ved samme dårlige beslutning, kanskje. Det er viktig med erfaringsoverføring og dersom en organisasjon/avdeling/skvadron skal i gang med en stor omstilling anbefaler jeg at det gjøres mye forberedelser fra Luftforsvaret. At Luftforsvaret tillater ledelsen ved den berørte avdelingen den beste inngangsverdien som er mulig å opparbeide, samtidig som man på et tidlig, men riktig stadiet, inkluderer den enkelte ansatt i prosessen. Oppgavens funn viser de uheldige sidene som kan oppstå blant ansatte om man lar det gå uført til og om situasjonen utspiller seg over tid. Jeg vil påstå at tilførsel av personell med riktig kompetanse ville ha bedret prosessen og vært givende i en ellers kaotisk prosess.

## LITTERATURLISTE:

- Bakke, G. I. J. (2008). *Forsvarsstudie 2000 og Andøya flystasjon: en casestudie* (Master`s thesis).
- Bragstad, S. M., & Bråten, C. S. (2016). *Hvordan påvirker en omstilling de ansatte i organisasjonen? Reaksjoner og opplevelser hos ansatte i Toll og Skatt* (Bachelor`s thesis, Høgskolen i Oslo og Akershus).
- Det Norske akademis ordbok. (2020). *Tilfredsstillende*. Tilgjengelig fra: <https://naob.no/ordbok/tilfredsstillende> . Lest 26.10.2020.
- Farbrot, A. (2018). *Ledelse gjennom kommunikasjon*.
- Forsvaret.no (u. å.) *P-3 Orion*. Forsvaret. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/fakta/utstyr/Luft/P-3-Orion> . Lest 07.01.2020.
- Hagen, E. R. (2017). *Lederes opplevelse av sin kommunikative rolle under omstilling: en kvalitativ studie av lederes utfordringer med og håndtering av arbeidet tilknyttet sin kommunikative rolle under omstilling* (Master`s thesis, NTNU).
- Hernæs, E., Røed, K., & Strøm, S. (2002). Yrkesdeltakelse, pensjoneringsatferd og økonomiske insentiver. *Rapport, 4*, 2002.
- Jacobsen D. I. & Thorsvik J. (2018) *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlag
- Johansen, Geir-Atle (2020) *Andøya flystasjon og ansatte*. VOL. Tilgjengelig fra: <https://www.vol.no/meninger/2020/09/02/Andøya-flystasjon-og-ansatte-22600354.ece> Lest 03.09.2020.
- Johansen, L. (2016) *Enighet i Stortinget: Flybasen på Andøya legges ned*. VG. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/32kkd/enighet-i-stortinget-flybasen-paa-andoeya-legges-ned> Lest 07.01.2020.
- Johnsen, N. A., Indsetviken, E. H. & Trygstad, A. N. (2018) *Stortinget har vedtatt at det ikke blir noen ny gjennomgang av Andøya-saken* NRK. Tilgjengelig fra: [https://www.nrk.no/nordland/\\_-trolig-endelig-spiker-i-kista-for-andoya-flystasjon-i-dag-1.14069992](https://www.nrk.no/nordland/_-trolig-endelig-spiker-i-kista-for-andoya-flystasjon-i-dag-1.14069992) Lest 07.01.2020.
- Johannessen Asbjørn, Christoffersen Line, Tuft Per Arne. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (3. utg.) Oslo: Abstrakt forlag

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kleming, I. M., & Nergård, S. E. (2017). "I omstilling er det mennesker det handler om, det andre kan fikses". En studie av organisasjonstilørighet etter omstilling (Master`s thesis, UiT Norges arktiske universitet).
- Kotter, J. & Rathgeber, H. (2017) *Our iceberg is melting*. New York: Portfolio / Penguin.
- Madill, A., Jordan, A., & Shirley, C. (2000). *Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist, and radical constructionist epistemologies*. British Journal of psychology, 91(1), 1-20. Doi: 10.1348/000712600161646
- Paulsen, R. (2018). *Meningsskapning i omstilling. Hvordan skape mening i prosessen ved en politisk styrt omstilling i Forsvaret?* (Master`s thesis, Universitetet i Sørøst-Norge).
- Regjeringen.no. (2016) *NATOs vurdering av Norges bidrag til alliansen*. Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/natos-vurdering-av-norges-bidrag-til-alliansen/id2501579> Lest 07.01.2020.
- Regjeringen.no. (2017b) *Norge har inngått kontrakt om kjøp av fem nye P-8A Poseidon maritime patruljefly*. Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/p-8a-poseidon/p-8a-poseidon/norge-har-inngatt-kontrakt-om-kjop-av-fem-nye-p-8a-poseidon-maritime-patruljefly/id2545872> Lest 07.01.2020.
- Roen, Stian. (2020). *Forsvarssjefen dro rett til Andøya og Evenes*. Forsvaret. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/aktuelt/forsvarssjefen-besoker-andoya-og-evenes> Lest 03.09.2020.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press
- Rognstrand, Andrea. (2020) *Den store sjefskabalen*. Forsvarets Forum. Tilgjengelig fra: <https://forsvaretsforum.no/forsvaret-forsvarsdepartementet-forsvarssjef/den-store-sjefskabalen-sjef-forsvarsstaben-far-sitte-et-ar-til/162366> Lest 04.11.2020.
- Rørstad, O. Rønning, O. Lysvold, S (2020). *Forsvaret: Vil fremdeles ha aktivitet på Andøya etter 2023*. NRK. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/nordland/forsvaret-skal-fortsatt-vaere-pa-andoya-flystasjon-etter-at-overvavningsfly-flytter-til-evenes-1.15143503> Lest 03.09.2020.
- Scott, Cynthia D., Dennis T. Jaffe. 1988. *Survive and thrive in times of change*. Training and development Journal: April 1988.

- Skjetne, O. L. & Lien, K. (2016). *Folkeopprøret på Andøy: – De ser oss ikke, de hører oss ikke, vi føler oss lurt*. VG. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/rk3w0/folkeopproeret-paa-andoe-y-de-ser-oss-ikke-de-hoerer-oss-ikke-vi-foeler-oss-lurt> Lest 07.01.2020.
- Solheim J. A., Henriksen, R. E. & Skjevdal, J. (1995) *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret HFL 400-1*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Stormark, Kjetil. (2017) *Andøya-ansatt: - Folk er pissed off*. Aldri mer. Tilgjengelig fra: <https://www.aldrimer.no/andoya-ansatt-folk-er-pissed-off/> Lest 06.02.2020
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Yildiz, M. & Thonhaugen, M. (2016) *Forsvarssjefen på Andøya-besøk: – Håper flest mulig blir med videre*. NRK. Tilgjengelig fra: [https://www.nrk.no/nordland/forsvarssjefen-pa-andoya-besok\\_-\\_haper-flest-mulig-blir-med-videre-1.13230659](https://www.nrk.no/nordland/forsvarssjefen-pa-andoya-besok_-_haper-flest-mulig-blir-med-videre-1.13230659) Lest 07.01.2020.

#### **Tabell:**

- Tabell 1: Begrepsavklaring.
- Tabell 2: Tidsplan for forskningsprosjektet.
- Tabell 3: Oppsummering av informantene.

#### **Bilde:**

- Bilde 1: Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 379).
- Bilde 2: Adopter Categorization. Tilgjengelig fra: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1102473.pdf> Hentet 19.02.2020. s. 19
- Bilde 3: Maslows behovspyramide (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 169)
- Bilde 4: Kommunikasjonsmodellen (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 193)
- Bilde 5: Enveis- og toveis kommunikasjon (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 191)
- Bilde 6: Herzberg to-faktor (Henriksen og Skjevdal, 1998, s. 171).
- Bilde 7: NVivo – Utklipp fra «01 Opplevelser av vedtaket».

- Bilde 8: NVivo – Utklipp fra «02 Organisatoriske endringer».
- Bilde 9: NVivo – Utklipp fra «03 Kommunikasjon».

## Vedlegg

1. Godkjenning av prosjektet hos NSD
2. Godkjenning av prosjektet hos Luftforsvaret
3. Godkjenning av prosjektet hos Forsvarets Høyskole
4. Informasjonsskriv til undersøkelse
5. Samtykkeerklæring
6. Intervjuguide
7. Word frequency

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i denne oppgaven: 34186

## Vedlegg 1: Godkjenning av prosjekt hos NSD

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 195438 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt:

NSD har vurdert endringen registrert 01.07.2020. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.07.2020. Behandlingen kan fortsette. Jan Oddvar Sørnes er nå registrert som ny prosjektansvarlig. Tidligere prosjektansvarlig, Wenche Kristin Aarseth, bekrefter dette.

### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

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 typer endringer det er nødvendig å melde:

[nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.11.2020.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: • lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen • formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke videre behandles



til nye uforenlige formål • dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet • lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 2: Godkjenning av prosjekt hos Luftforsvaret

### **Erga-Johansen, Kristoffer**

---

**Fra:** Longva, Aage  
**Sendt:** tirsdag 23. juni 2020 06:34  
**Til:** Erga-Johansen, Kristoffer  
**Kopi:** Kyllø, Lars  
**Emne:** SV: Masteroppgave - Erga-Johansen, Kristoffer

Du har tillatelse til å gjennomføre ditt forskningsprosjekt som beskrevet i epost til stabssjef LST den 19. april 2020.

Vi ønsker lykke til med oppgaven!

**Aage Longva**  
brigader  
stabssjef/INK Luftforsvaret



Luftforsvarsstaben  
E-post: [aalongva@mil.no](mailto:aalongva@mil.no)  
Telefon: 0520 8401 / 69 23 84 01  
Mobil: 415 51 088  
Besøksadresse: Flyplassveien 300  
1590 Rygge flystasjon

## Vedlegg 3: Godkjenning av prosjekt hos Forsvarets Høgskole (FHS)



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

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

**Vår dato** 2020-07-01  
**Vår referanse** 2020/024522-002/FORSVARET/ 002

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

**Til**  
Kristoffer Erga-Johansen  
.  
..

**Kopi til**  
LUFT/LST

### Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

#### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) mottok 29. juni 2020 din søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan har omstillingen påvirket de ansatte ved 333 skvadronen og har kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben vært tilfredsstillende i perioden 2016-2020?» Det skal gjennomføres intervju med ansatte i 333 skvadronen. Tillatelse fra Luftforsvaret er innhentet med e-post av 23. juni 2020 v/stabssjef/NK Luftforsvaret Aage Longva.

#### 2 Drøfting

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

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

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

#### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. november 2020.

#### 4 Vilkår for tillatelsen

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

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

Sven G. Holtmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

#### Vedlegg 4: Informasjonsskriv til undersøkelse

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *«Andøya flystasjon - et politisk vedtak som begrenser?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan vedtaket og kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben/ledelsen har påvirket 333 skvadronen og dens ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette forskningsprosjektet er en del av en masteroppgave ved NORD universitet i Bodø.

Som ansatt ved 333 skvadronen har jeg selv opplevd på kroppen hvordan vedtaket har bidratt til en usikkerhet i organisasjonen, og hvordan de ansatte har blitt berørt i perioden 2016-2020. I forskningsoppgaven vil jeg undersøke dersom påstanden om manglende kommunikasjon og lav organisatorisk endring har bidratt til motivasjons fall blant de ansatte. Er det slik at omstillingen har påvirket de ansatte, eller er det et naturlig handlingsmønster jeg har observert de siste årene? Forskningsprosjektet har som mål å belyse om det kan ha en sammenheng mellom omstilling og kommunikasjon.

Problemstilling vil være som følger:

**«Hvordan har omstillingen påvirket de ansatte ved 333 skvadronen og hvordan har kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben vært i perioden 2016-2020?»**

For å videre spesifisere og avgrense problemstillingen, har jeg utledet tre forskningsspørsmål. Dette for å bidra til en bedre besvarelse:

1. Hvilke opplevelser tilknyttet vedtaket har ansatte hatt i ettertid, og hvordan har vedtaket påvirket dem?
2. Har 333 skvadronen og dens ledelse implementert organisatoriske endringer som følge av vedtaket? Hvorfor/hvorfor ikke?
3. I hvilken grad har ansatte opplevd kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben og hvordan har den påvirket motivasjonen for videre tjeneste i Luftforsvaret?

Opplysningene du gir vil ikke bli nyttet til andre formål enn denne oppgaven. Du vil bli tilsendt den ferdige oppgaven etter sensur, og du vil få mulighet til å lese gjennom transkripsjonen av intervjuet (og komme med tilbakemeldinger/korrigeringer) før databehandlingen dersom du ønsker det.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NORD Universitet er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet gjennomføres av student Kristoffer Erga-Johansen, med Jan Oddvar Sørnes som veileder.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget i oppgaven ønsker å ta for seg ansatte som anses for å være etablert i organisasjonen med tilhørighet til Andøya. Videre ønsker oppgaven et utvalg som pendler til arbeidsstedet for å se om det foreligger ulik oppfatning av informasjon som har blitt presentert fra Luftforsvarsstaben/ledelsen. Totalt vil undersøkelsen ta for seg 10 +/- ansatte for å statuere forskjellige meninger og dermed få et større spekter i analysen av dataen. Du får denne henvendelsen med bakgrunn i at forsker anser deg for å være innenfor denne målgruppen. Tillatelse til å gjennomføre forskningsprosjektet og tillatelse til å rette denne henvendelsen til deg er innhentet fra Luftforsvaret ved Stabssjef Brigader Aage Longva og Forsvarets Høyskole (FHS).

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden for datainnsamling er semistrukturert intervju, hvor intervjuene registreres elektronisk ved lydopptak. Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil vare i ca. 40-60 minutter, avhengig av dine svar. Intervjuet inneholder spørsmål om selvopplevde følelser tilknyttet vedtaket, hvilke organisatoriske endringer du har opplevd skvadronen har gjort, din opplevelse av informasjonstilgang i omstillingsprosessen, samt hvordan den siste tiden har påvirket din motivasjon for videre arbeid i Luftforsvaret. Dine svar blir registrert elektronisk på lydopptak, for så å bli transkribert og anonymisert.

### **Det er frivillig å delta**

Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke vil delta, eller senere velger å

trekke deg. Det vil heller ikke bli ført oversikt over, eller gitt noen form for redegjørelse, om hvem fra skvadronen som har valgt å delta.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun student Kristoffer Erga-Johansen vil ha tilgang til opptaket av intervjuet.
- Intervjuet vil bli transkribert, og du vil bli anonymisert som eksempelvis «Ansatt 1» eller «informant 1». Hvilket navn informanten får, vil ikke ha noen sammenheng med intervjuet eller dens rekkefølge.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, kryptert med adgangskontroll på datamaskin.
- Kun studenten og veileder Jan Oddvar Sørnes vil ha tilgang til den anonymiserte transkripsjonen.
- Mulig en forskere fra en annen avdelinger kan bli gitt tilgang til den ferdige dataanalysen i ledd av faglig sparring under forskningsprosjektet, men av en slik art at det ikke vil være mulig å identifisere deg eller de andre informantene.
- Den endelige masteroppgaven graderes etter Luftforsvarets ønske.

### **Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. november 2020. Når prosjektet er avsluttet, vil opptaket av intervjuet slettes, og listen som kobler informantene til de anonymiserte transkripsjonene vil også slettes. De anonymiserte transkripsjonene og dataanalysen vil lagres på ubestemt tid, med kryptert adgangskontroll. Dette for å sikre etterprøvbarhet og arkivering for senere forskning.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg

- å få korrigert personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger av deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NORD Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NORD Universitet ved:
  - Student Kristoffer Erga-Johansen, [kristoffer000@hotmail.com](mailto:kristoffer000@hotmail.com) eller telefon 93848232
  - Veileder Jan Oddvar Sørnes, [jan-oddvar.sornes@nord.no](mailto:jan-oddvar.sornes@nord.no) eller telefon 90839821
- Vårt personvernombud ved NORD Universitet: Toril Irene Kringen  
[personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17. Referansekode: 195438

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Kristoffer Erga-Johansen Student, NORD Universitet

**Side 1-4 inneholder informasjon om prosjektet. Informanten beholder disse sidene.  
Side 5 inneholder samtykkeerklæring. Dette signeres av informanten, og beholdes av forskeren.**



## Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Andøya flystasjon - et politisk vedtak som begrenser?», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg bekrefter:

- å ha fått tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet
- at jeg deltar på frivillig grunnlag
- at jeg deltar i intervju og at dette tas opp elektronisk

og jeg samtykker herved:

- at mine svar kan bli brukt som datamateriale
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 30. november 2020.

Hvis du er uenig i noen av punktene nevnt ovenfor, bes det om at du stryker over den/de det gjelder, før du signerer erklæringen.

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

---

(Signert av prosjekt deltaker, sted, dato)

---

(Signert av masteroppgave student, sted, dato)

## Vedlegg 6: Intervjuguide

### Intervjuguide for enkelt intervju i forbindelse med forskningsprosjektet «Andøya flystasjon - et politisk vedtak som begrenser?»

#### Problemstilling:

- Hvordan har omstillingen påvirket de ansatte ved 333 skvadronen og har kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben vært tilfredsstillende i perioden 2016-2020?

#### Supplerende forskningsspørsmål:

- Hvilke opplevelser tilknyttet vedtaket har ansatte hatt i ettertid, og hvordan har vedtaket påvirket dem?
- Har 333 skvadronen og dens ledelse implementert organisatoriske endringer som følge av vedtaket? Hvorfor/hvorfor ikke?
- I hvilken grad har ansatte opplevd kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben og hvordan har den påvirket motivasjonen for videre tjeneste i Luftforsvaret?

<b>Fase 1: Ramme- setting</b> (10 min)	<b>1. Løs prat (1 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Uformell prat.</li></ul>
	<b>2. Informasjon (4 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kort presentasjon av meg selv.</li><li>- Fortelle om bakgrunnen for intervjuet og videre forklare formålet med undersøkelsen.</li></ul>
	<b>3. Formaliteter (5 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Få skriftlig samtykke fra informanten om frivillig deltakelse i prosjektet.</li><li>- Vise til hvilke hjelpemidler jeg benytter og avdramatiser det som føles ubehagelig.</li><li>- Informer om hvordan jeg som forsker vil opptre under intervjuet. Notater etc.</li><li>- Er det spørsmål fra informanten rundt hva vi skal gjennomføre?</li><li>- Starte lydopptaket.</li></ul>
<b>Fase 2: Erfaringer</b> (10 min)	<b>4. Åpningsspørsmål (4 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Be informanten presentere seg.</li><li>- Hvor lenge har du arbeidet ved skvadronen og hva er din funksjon?</li><li>- Hvorfor velge Forsvaret som arbeidsgiver?</li></ul>
	<b>5. Overgangsspørsmål (6 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- «Ved å se tilbake på tiden som har gått og hva som har skjedd siden 2016, hvordan vil du si vedtaket om nedleggelse av Andøya flystasjon har påvirket deg og hva har du personlig gjennomgått som følge av at skvadronen er i omstilling?»</li><li>- Videre til fase 3 spørsmål eller umiddelbare oppfølgingsspørsmål.</li></ul>
<b>Fase 3: Fokusering</b> (20-35 min)	<b>6. Nøkkelsspørsmål (20-35 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tematiske spørsmål direkte knyttet mot forskningsspørsmål 1-3.</li><li>- Oppfølgingsspørsmål ved behov eller for videre oppklaring/avklaring</li><li>- Avklare notater, gå gjennom spørsmålene for å sikre at vi ikke avslutter uten nødvendig data.</li></ul>
<b>Fase 4: Tilbakeblikk</b> (10 min)	<b>7. Oppsummering (ca. 10 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Er det riktig at inntrykket jeg sitter med er følgende ... ?</li><li>- Er det noe informanten ønsker å utdype eller legge til? Spørsmål?</li><li>- Bekrefte umiddelbare funn knyttet til problemstillingen til informanten.</li><li>- Er det noe jeg ikke har spurt om, eller som vi ikke har snakket om, som du mener er viktig å få frem for å belyse dette tema best mulig?</li></ul>

FASE 3: SPØRSMÅL			
TEMA	FORKLARING	TEMATISKE SPØRSMÅL	MULIG OPPFØLGINGS-SPØRSMÅL
Omstilling/ Opplevelser	<b>FASE 1-4</b>	- Hvordan opplevde du beslutningen om nedleggelsen av Andøya flystasjon? - Hvordan har det vært å jobbe på skvadronen etter vedtaket ble besluttet i 2016? - Sett i lys av Kaufmann & Kaufmanns modell: Har du selv opplevd disse fasene (1-4)?	Utdyp eget handlingsmønster ved den enkelte fase.
Omstillingskurven	1. Benektelse 2. Reaksjon 3. Undersøkelse 4. Tilpasning	1.) <b>BENEKTELSE:</b> Hva gikk gjennom hodet ditt da vedtaket om nedleggelse ble presentert? Havnet du i sjokk? Emosjonell blokkering? Sett i etterkant; forsto du hvordan situasjon påvirket deg i arbeidet? 2.) <b>REAKSJON:</b> Vil du si at tidspunktet hvor du forsto utfallet av situasjonen at du reagerte med følelsesmessige reaksjoner? Angst? Fortvilelse? Sinne? Sorg? Nedgang i produktivitet, sykemelding etc. 3.) <b>UNDERSØKELSE:</b> Når eller om i det hele tatt ble vedtaket akseptert fra din side og ved hvilket tidspunkt vil du si at du klarte å fokusere fremover på fremtiden? Hvorfor/ hvorfor ikke har det eksistert spenning rundt fremtiden som følge av omstillingen? 4.) <b>TILPASNING:</b> Ved hvilket tidspunkt i prosessen vil du si du kjente at situasjonen var akseptert og du håndterte endringene som lå foran deg. - Oppfølgingsspørsmål om man ikke har berørt lignende tema tidligere —>	1.) Var nedleggelse en realistisk tankegang? Ble du av ledelsen gitt tid til å prosessere vedtaket og kjenne på egne følelser? 2.) Hvordan tilrettela ledelsen for at ansatte best mulig skulle håndtere situasjon? Eks. Gruppesamtaler, bakkedager, rom for tale etc.?
E.M.Rogers	Har som hensikt å berike spørsmål 1	- Hvordan har du forholdt deg til vedtaket, og hvilke tanker gjorde du deg til det? - Hvordan opplever du dine kollegaers tilslutning til prosessen? - Vil du si at din holdning til vedtaket har påvirket andre ansatte? Enten ved at du har presentert dine synspunkter eller ved din oppførsel? - På hvilken måte har du arbeidet for å hjelpe til at omstilling skal gå så smertefritt som mulig? - Har du gjort noe i det hele tatt for å se til at endring forekommer? - Har du begitt deg ut på diskusjoner og/eller aktivt kjempet mot vedtaket?	Hvordan opplevde du ledelsen i en slik tid. Støttende? Nølende? Beslutningsvillig? Målbevisst?  Har du registrert benektelse/ reaksjoner fra andre ansatte?

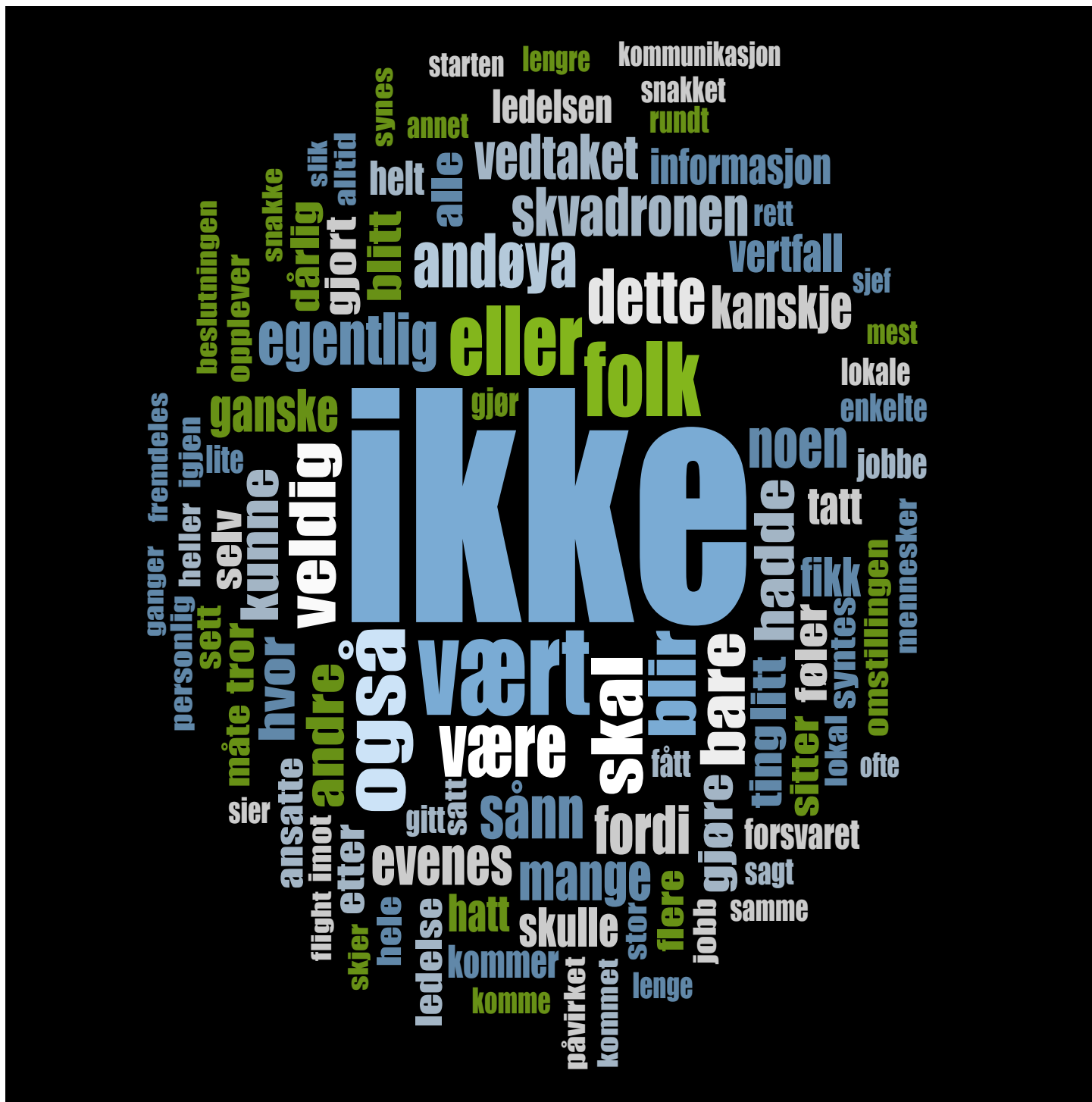
Organisatorisk endring  Kotter		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan har vedtaket/omstillingen påvirket din arbeidsdag?</li> <li>- Er det personell ved 333 skvadronen som daglig jobber med omstilling?</li> <li>- Er det gjort organisatoriske endringer ved skvadronen som følge av vedtaket?</li> <li>- Hvordan har du opplevd prosessen skvadronen har gjennomført mtp endring?</li> <li>- Hvordan opplever du den enkeltes mulighet for medvirkning i prosessen? Har du eierskap til prosessen? Hvorfor/Hvorfor ikke?</li> <li>- Har du blitt oppmuntret til at omstillingen er bra og blir gjort på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>- Hvilke tiltak har vært bra/dårlig fra skvadronens side sett opp mot omstillingen?</li> <li>- Hvordan har din økonomiske situasjon blitt påvirket av omstillingen?</li> <li>- Vil vedtaket medføre noe sosiale endringer som du misliker?</li> <li>- På hvilken måte har omstillingen medført endring i form av oppnåelse av dine personlige mål? Selvrealisering.</li> </ul>	Har ledelsen vært klar i sin tale på hvordan endringen skal skje? Når skal den skje, etc?  Hvilke kortsiktige mål er blitt presentert?
Maslows pyramide	Har som hensikt å berike spørsmål 2		
Kommunikasjon	Har som hensikt å berike spørsmål 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan har du opplevd kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte i forbindelse med omstillingsprosessen?</li> <li>- Hvordan opplever du kommunikasjonen fra Luftforsvarsstaben i perioden 2016 og til i dag?</li> <li>- Hvilken/hva informasjon føler du mangler fra ledelsen i denne saken?</li> <li>- Hva vil du si er tilfredsstillende kommunikasjon?</li> <li>- Hvor ofte skulle du ha ønsket informasjon kontra hva som er blitt gjennomført?</li> </ul>	Hva legger du i begrepet kommunikasjon? Hva er bra/dårlig?  Hvor ofte har du mottatt informasjon?
Motivasjon	Har som hensikt å berike spørsmål 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På hvilken måte har omstillingen og dens håndtering påvirket din motivasjon for videre tjeneste i Forsvaret?</li> <li>- Hva har kommunikasjon gjort med din motivasjon for videre tjeneste?</li> <li>- Hvilke hjelpemidler har Forsvaret lagt ned for å holde deg motivert for videre tjeneste?</li> <li>- Har Luftforsvarsstaben bidratt til økt motivasjon for videre tjeneste i Forsvaret når det kommer til denne saken?</li> </ul>	Er det gitt incentivordninger til deg? Hvilke? - Hertzberg  Hjelper det? Vil du ha en langsiktig militær karriere etter at omstillingen er gjennomført?

**Vedlegg 7 Word frequency**

Minimumslengde på ord: 4

Tatt fra de 1000 mest hyppigst brukte ordene.

Hentet fra datagrunnlaget til informantene fra kodingen som er gjort i programmet «NVivo 12».



THIS PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

LAST PAGE