

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

Navn:

HR301S

Merete Voreland Indrefjord og Charlotte Engseth Iversen

## Ordning for militært tilsatte (OMT)

Fra OF til OR: Hvordan har ansatte som konverterte fra offiser til spesialist opplevd den nye militærordningen?

---

Dato: 1. februar 2023

Totalt antall sider: 68

## **Forord**

Med denne studien avslutter vi vår tid som studenter ved Nord universitet, i hvert fall for denne gang. Vi var to forsvarsansatte da vi møttes i Waterloo like utenfor Brussel i 2019 første gang. Våre ektefeller som også jobber i Forsvaret, hadde blitt beordret til tjeneste ved NATOs hovedkvarter i Brussel. Vi skulle nå gå inn i en ny tilværelse med permisjon fra jobben og være husmødre på heltid for en periode i utlandet. I tillegg til felles arbeidsgiver hadde begge to jobbet flere år innen samme fagfelt som HR offiserer. Vi så derfor fort nytten og gleden av å kunne starte sammen på et masterstudium innenfor HRM høsten 2020. Samtidig som vi skulle begynne å skrive den avsluttende masteroppgaven sommeren 2022, flyttet den ene av oss sammen med familien hjem igjen til Norge. Der ventet ny og spennende sivil jobb som medførte oppsigelse fra Forsvaret. Selv om vi plutselig befant oss i to ulike land da vi skrev denne oppgaven, gjorde dagens teknologi og begges pågangsmot og motivasjon det mulig å få det til. Det er med stor ydmykhet og takknemlighet at vi nå sier oss ferdig med oppgaven og studiet. Det har vært hektisk, krevende og utfordrende, men svært lærerikt. Vi er nå stolte, glade og definitivt mer kunnskapsrike når vi nå tar alt vi har lært med oss inn i vår videre karriere. Vi ser frem til å ta i bruk det vi har lært i praksis.

Flere skal takkes for at vi nå kan si oss ferdige med denne studien. Først og fremst tusen takk til vår dyktige og hjelpsomme veileder, Iselin Silja Kaspersen, som vi har hatt stor glede av å diskutere oppgaven sammen med. Din kunnskap, dine konstruktive tilbakemeldinger, fleksibilitet og gode råd på veien har vært til uvurderlig hjelp for oss. Tusen takk til våre fem informanter som velvillig stilte opp i en travel arbeidshverdag og bidro til oppgavens empiri. Og sist, men ikke minst, tusen takk til våre tålmodige ektemenn for å ha tatt et ekstra tak i heimen, for gode diskusjoner underveis og korrekturlesing, og våre barn som har støttet og oppmuntret oss på veien.

Harstad/Waterloo, 1. februar 2023.

*Charlotte Engseth Iversen*

*Merete Voreland Indrefjord*

## Sammendrag

Ordning for militært tilsatte (OMT) er en av de største og mest omfattende strukturendringene Forsvaret har gjennomgått i moderne tid. Da OMT ble besluttet innført var det med mål om å utarbeide en balansert personellstruktur som skulle løse Forsvarets utfordringer med tanke på fleksibilitet, effektivitet og operativ evne. Det innebar at Forsvarets militært ansatte ble delt inn i to komplementære karrieresystemer; offiserer (OF) og spesialister (OR, other ranks). Ordningen skulle styrke Forsvarets rekrutteringsprosesser, utvikle og beholde kompetent personell samt bidra til en NATO-tilpasset personellstruktur (Prop. 111 LS (2014-2015)). Å innføre store strukturelle endringer kan være utfordrende for de som blir påvirket. Vi har vært interessert i å utforske hvilke opplevelser ansatte i Forsvaret har hatt underveis og i ettertid av implementeringen, og problemstillingen er: ***Hvordan har ansatte som konverterte fra offiser til spesialist opplevd den nye militærordningen (OMT)?***

Studien setter søkelys på tre områder; de ansattes opplevelse av planlagt organisasjonsendring, deres endringsreaksjoner, og om ansatte opplever en endret plass i hierarkiet. For å utforske og svare på problemstillingen valgte vi kvalitativ metode. Vi har samlet empiri gjennom intervju av fem spesialister som har konvertert fra OF til OR søylen. Funnene fra studien indikerer at Forsvaret ikke har lyktes godt nok med planleggingen av organisasjonsendringen. Blant annet trekkes det frem at Forsvaret ikke fullt ut har klart å i) etablere en følelse av nødvendighet for endringen, og ii) å formidle formålet med den nye militære ordningen godt nok. Til tross for disse funnene viser resultatene at motivasjonen til å fortsette i Forsvaret var høy. Likevel ser vi indikasjoner for både endringsvilje og endringsmotstand i implementeringsfasen, men ikke aggressiv eller aktiv motstand. Endringsreaksjonene ser heller ikke ut til å ha blitt endret i betydelig grad etter implementeringen, og resultatene viser ikke tegn til at noen opplever en endret plass i Forsvarets hierarki etter konverteringen.

Selve implementeringen av OMT ble avsluttet 31. desember 2020. I skrivende stund er fremdeles ikke alt av gjeldende regelverk oppdatert, og Forsvarets evaluering er ikke fullført. Av den grunn kan OMT ifølge teorien sees på som en prosess som ikke er fullstendig avsluttet. Det vil bli interessant å sammenligne funnene i denne studien med det Forsvaret kommer frem til når resultatene av evalueringen foreligger. I tillegg vil det mest sannsynlig fortsatt være en god stund til ny struktur og ny kultur som kan oppstå i kjølvannet av en slik endring, har blitt en naturlig del av en så stor organisasjon som Forsvaret.

## Summary

The structure for military employees (“ordning for militært tilsatte,” our translation) for military personnel is one of the most extensive structural changes the Norwegian Armed Forces (NAF) have undergone in modern times. When OMT was decided, it was with the aim of gaining a balanced personnel structure to solve the NAFs’ challenges in terms of flexibility, efficiency, and operational capability. This involved a complete change in the organizational structure, where employees were divided into two complementary career systems: officers (OF) and specialists (OR, other ranks). This change also aligned the Norwegian system closer to other NATO countries. The new structure also aimed at strengthening the Armed Forces' recruitment processes and developing and retaining competent personnel (Prop. 111 LS (2014-2015)). Introducing major structural changes can be challenging for those affected. Among other things, OMT meant that some positions were changed from officer to specialist. With an interest to explore the experiences of employees who were affected in this way, we conducted this research with the problem statement: *Which experiences do the employees of the Armed Forces have after the conversion from officer to specialist?*

The study focuses on three areas, the employees' experience of 1) planned organizational change, 2) reactions to change and 3) the changed place in the hierarchy. To explore and address the problem statement, we gathered empirical data through interviews with five specialists who had converted from OF to OR. Our study shows that the NAF has not succeeded well enough in planning the organizational change, and lacked establishing a sense of necessity for the change and communicating the purposes of the new structure. However, we also find most informants were motivated to continue in the NAF. We find indications of both willingness and resistance to change, but no aggressive or active resistance. We do not find evidence of progressive changes in their reactions or feeling of a changed place in the hierarchy after the implementation of the changes.

Not all regulations have been updated, and changing a culture takes time. This means that the implementation of OMT is still ongoing. Furthermore, it has been not evaluated by the NAF. It may be interesting to compare our findings with what the NAF arrives at.

## Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	1
1.1 Den nye ordningen for militært ansatte.....	2
1.2 Tidligere forskning.....	2
1.3 Oppgavens bidrag til forskningsfeltet.....	5
1.4 Problemstilling, avgrensning og forskningsspørsmål.....	6
1.5 Oppgavens oppbygging.....	8
2 Teoretisk tilnærming.....	9
2.1 Endringers drivkrefter.....	9
2.2 Faser i en planlagt endringsprosess.....	10
2.2.1 Veien gjennom endringsrommet.....	12
2.3 Endringsstrategiene E og O.....	15
2.4 Reaksjoner på endringsinitiativer.....	16
2.4.1 Årsaker til oppslutning og motstand.....	19
2.5 Hvordan oppnå et vellykket resultat.....	20
2.6 Å formidle en endringsprosess som viktig, riktig og god.....	22
2.7 Oppsummering.....	23
3 Metode.....	25
3.1 Utforming av intervjuguide.....	25
3.2 Utvalg og beskrivelse av informanter.....	26
3.3 Anonymisering.....	28
3.4 Gjennomføring av intervju.....	29
3.5 Analyse av datamaterialet.....	31
3.6 Transkribering.....	31
3.7 Kodearbeid.....	32
3.8 Studiens vitenskapelige kvalitet og troverdighet.....	35
3.8.1 Pålitelighet.....	35
3.8.2 Gyldighet.....	36
3.9 Etske betraktninger.....	37
3.10 Kritiske refleksjoner rundt egen forskning.....	38
4 Resultat og analyse.....	41
4.1 Forskningsspørsmål 1 – En godt planlagt endring?.....	41
4.1.1 Resultater forskningsspørsmål 1.....	41

4.1.2 Analyse forskningsspørsmål 1 .....	47
4.2 Forskningsspørsmål 2 - Endringsreaksjoner .....	51
4.2.1 Resultater forskningsspørsmål 2 .....	52
4.2.2 Analyse forskningsspørsmål 2 .....	54
4.3 Forskningsspørsmål 3 - Endret plass i Forsvarets organisasjon?.....	58
4.3.1 Resultater forskningsspørsmål 3 .....	58
4.3.2 Analyse forskningsspørsmål 3 .....	60
5 Avslutning .....	63
5.1 Hva studien betyr for den eksisterende forskningslitteraturen.....	66
5.2 Videre forskning.....	66
Litteratur.....	69
Vedlegg .....	74
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	74
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	76
Vedlegg 3 – Godkjenning NSD .....	79
Vedlegg 4 – Godkjenning Forsvarets høyskole .....	80

## 1 Innledning

Denne oppgaven ser på hvordan ansatte i Forsvaret har opplevd den nye ordningen for militært tilsatte (OMT). Dette var en stor strukturendring hvor Forsvarets personell ble delt inn i to ulike karrieresystemer med et offisersløp og et spesialistløp. Endringen som ble iverksatt i Forsvaret mellom 2016 og 2020 medførte derfor at en større del av de ansatte som tidligere var offiserer ble flyttet over til den nye spesialistsøylen. Dette innebar blant annet at spesialistene fikk nye distinksjoner som sersjanter av ulike klasser. OMT omfattet dermed både en visuell og en organisatorisk endring, med nye distinksjoner og en ny spesialistsøyle. I en hierarkisk organisasjon som Forsvaret kan dermed man tenke at en slik konvertering oppleves som en nedgradering ettersom offisersgraden har stått over underoffiserskorpset. Nå som den strukturelle endringen offisielt er avsluttet er det derfor interessant å undersøke hvordan tidligere offiserer som er blitt ført over til spesialistløpet har opplevd endringen.

Ulike organisasjons- og endringsteorier viser at en planlagt endring, som OMT, går gjennom ulike faser før man når det ønskede resultatet. Det er følgelig interessant å undersøke hva som i teorien betegnes som en vellykket organisasjonsendring, og om Forsvaret ser ut til å ha oppnådd en suksessfull implementering av OMT så langt. Kotter (1995) beskriver åtte steg for å oppnå målet om en vellykket endring. Hvert steg beskrives som en viktig dimensjon for å lykkes med store organisasjonsendringer. I løpet av en slik endringsprosess kan det oppstå ulike reaksjoner. For eksempel diskuterer Jacobsen (2018) ulike typer av reaksjoner både ved *oppslutning* som reaksjon, og ulike nivåer og variasjoner av intensitet ved *motstand* som reaksjon. Ettersom det nå har gått litt tid etter at implementeringen av den store strukturendringen ble avsluttet, er det interessant å se på teorien til Jacobsen (2018) når det gjelder de ulike endringsreaksjonene. Spesielt hvilke reaksjoner som utløstes underveis i prosessen, om disse har blitt endret frem til i dag og hva som kan være årsakene til spesialistenes reaksjoner. I tillegg ønsker vi å undersøke om konverteringen har ført til endret motivasjon for å fortsette i Forsvaret, og om personellet opplever en endret plass i organisasjonen etter konverteringen.

Selve OMT prosessen var, og er, en total endring av Forsvarets personellstruktur som berører alle Forsvarets ansatte i ulik grad. Vi har nå mulighet til å få en dypere forståelse av hvordan Forsvarets ansatte som konverterte fra OF til OR opplevde selve overgangen og tiden etter innføringen av OMT. Som ansatte i Forsvaret har også vi (forfatterne) vært berørt av prosessen i større eller mindre grad. Ved å velge et forskningstema innenfor egen arbeidsplass så vi også

raskt nytten av å kunne bruke lettere tilgjengelige ressurser for å kunne fordype oss i valgte tema, deriblant tilgang på informanter.

### ***1.1 Den nye ordningen for militært ansatte***

OMT ble utarbeidet med bakgrunn i målsettingen om å styrke Forsvarets operative evne, og regjeringen godkjente tilrådingen fra Forsvarsdepartementet i statsråd 24. april 2015. Årsaken var et presserende behov for en mer balansert personellstruktur for å styrke Forsvaret. OMT ble vedtatt som en organisatorisk løsning for å håndtere utfordringer innenfor manglende fleksibilitet, effektivitet og operative evne (Prop. 111 LS (2014-2015)). Løsningen innebar en total endring i organisasjonsstrukturen hvor Forsvarets ansatte ble delt inn i to komplementære karrieresystemer; offiserer (OF) og spesialister (OR, other ranks). Offiserenes primære rolle etter endringen omfatter ledelse, kontroll og kommando. De skal være generalister med et vertikalt karriereløp, og de har en akademisk og militær offisersutdanning gjennom Krigsskolen for enten Hæren, Sjø- eller Luftforsvaret. Spesialistene skal kjennetegnes av dybdekompetanse innenfor de ulike fagfeltene. De skal være fagekspertter med et horisontalt karriereløp, og de skal utdannes gjennom en grunnleggende befalsutdanning og tilpassede profesjonsmoduler. De skal også være sentrale aktører for å ivareta gode holdninger og avdelingskultur gjennom en økt kontinuitet i Forsvarets avdelinger. Dessuten har OMT som mål å styrke Forsvarets rekrutteringsprosesser, i tillegg til å utvikle og beholde kompetent personell (Prop. 111 LS (2014-2015)). Den strukturelle implementeringen av OMT startet 1. januar 2016 og ble avsluttet 31. desember 2020, som er i henhold til Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte (Forsvaret, 2015). Enda er ikke alt av gjeldende regelverk fullstendig oppdatert med hensyn til endringen. Det foreligger offisielt heller ikke en endelig evaluering av endringen. Selv om implementeringen av OMT er avsluttet, kan altså ikke selve endringsprosessen anses som fullstendig avsluttet enda. Dette er også beskrevet i den vedtatte proposisjonen til Stortinget hvor det står at “Ordningen anses ferdig implementert når systemene rundt tilsetning, disponering, avansement og utdanning er implementert” (Prop. 111 LS (2014-2015)).

### ***1.2 Tidligere forskning***

Vi utførte først søk på Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) sin hjemmeside med søkeordet *OMT* hvor det kom frem 161 treff. Det var én rapport (Danielsen & Skaug, 2017) og én kronikk (Hellum, 2020) som var relevante for vår oppgave. Ved bruk av søkeordene *ny militær ordning*



fikk vi derimot 12 treff, og blant disse var det én aktuell rapport (Strand, Gisnås, Eggereide, Reitan, Hennum, Kvalvik & Pay, 2016).

Danielsen og Skaug (2017) sin rapport viser til 10 krigsskolekadettens bacheloroppgaver med tema innenfor OMT og kultur. Rapporten diskuterer kulturelle endringer i Hæren sett fra troppssjefs nivå, og hva kadettene anser som utfordringer og løsninger på dette organisatoriske nivået. Rapporten inneholder ikke én hypotese som beskrives eller diskuteres, men Danielsen og Skaug (2017) peker på noen synlige trender og temaer som de kommer frem til. Blant annet viser de til en oppdeling av den tidligere enhetsbefalsordningen som har rystet et enhetlig “vi”, noe som de fremhever har vært beskrevet som selve grunnmuren i Hæren (Danielsen & Skaug, 2017). En slik oppsplitting av “vi-et” viser tegn til en forventning av et nytt klaseskille mellom offiserene og spesialistene.

En annen rapport som er utgitt av FFI (Strand et al., 2016) har bidratt med analyser av den nye militærordningen ved hjelp av ulike modeller. Rapporten viser til analyser av forholdet mellom OF og OR, og andelen av Forsvarets ansatte som blir tilsatt til pensjonsalder (T60). Av funnene i denne rapporten var et av rådene særlig interessant for oss; viktigheten av økt kunnskap med tanke på et bredt og langsiktig søkelys på organisasjonskultur og lederskap for at implementeringen skal bli vellykket (Strand et al., 2016).

Selv om kronikker ikke er vitenskapelig forskning i seg selv, ønsker vi likevel å nevne Hellum (2020). I kronikken beskrives betydningen av militær kultur i Forsvaret, og at organisasjonens styrke er evnen til å snu seg rundt og håndtere kriser (Hellum, 2020). Denne forskningen kan være aktuell for funnene våre med hensyn til om det tyder på at Forsvarets ansatte er like omstillingsvillige når det gjelder OMT. Kronikken viser også til at omtankeaspektet er utbredt, og at kompetanse er viktigere enn machokultur (Hellum, 2020). Dette vitner om en god organisasjonskultur som kan være avgjørende for ståtiden i Forsvaret. Kronikken beskriver derfor forhold som også er tema i vår studie og som det blir interessant å sammenligne våre funn med.

Deretter gjorde vi et systematisk søk i søkemotoren Web of Science med søkeordene *officer\* or offiser\* or specialist\* or spesialist\**, og fikk 816 treff. Etter en gjennomgang ble det ikke funnet noen relevante treff for vår studie.

I Google Scholar ble det færre treff (14), men heller ingen av dem var relevante. Deretter søkte vi med ordene *ny militær ordning OMT* i Google Scholar for å se om det kom frem flere aktuelle

treff. Resultatet ble 304 treff. Blant disse var det relevante masteroppgaver (Johansen 2016, Skrede 2018, Broch & Kvernevik 2019, Kesper & Pley 2020, Klouman 2020, Løvbakk 2020) som hadde blitt skrevet i løpet av implementeringsprosessen. Vi finner på den annen side kun en aktuell forskning (Jæger & Eide, 2021) som er fullført *etter* implementeringen. Det har likevel vært inspirerende å lese tidligere forskning som er gjort *under* implementeringen. Det gir et fint overblikk over funn som kan relateres til denne studien siden fokuset også delvis er på informantenes opplevelser under implementeringen.

Kesper og Pley (2020) gjorde en kvalitativ analyse og undersøkt graden av motstand, og hvilke erfaringer som kunne trekkes ut av omstillingen til OMT på 1. Fregattskvadron. Funnene viste en del misnøye ved innføringen, men også at motstanden var minkende over tid (Kesper & Pley, 2020).

I studien til Skrede (2018) ble det forsket på hvordan en reform som OMT påvirker organisasjonskulturen ved Forsvarets Sanitet (FSAN). Den kvalitative studien viste at flere subkulturer i FSAN i større eller mindre grad stod i konflikt med hverandre, og det tydet på at konfliktene påvirket organisasjonskulturen negativt. Studien fant også tendenser til at det hadde vært manglende endringsledelse ved implementeringen av OMT (Skrede, 2018).

I en lignende studie forsøkte Johansen (2016) å finne svar på hvilken organisasjonskultur Forsvarsstaben ønsket at Forsvaret skulle ha etter innføringen av OMT, og hva som var Sjøforsvarets tolkning av denne organisasjonskulturen. Den kvalitative studien ble gjennomført i starten av implementeringsperioden og resultatene viste at prosessen på det tidspunktet ikke fulgte studiens valgte teori (Kotter, 1995) for organisasjonsutvikling fullt ut. Dette gjaldt særlig områder som modellen beskriver som ritualer og rutiner, maktstrukturer og kontrollsystemer. Det ble likevel poengtert i oppgaven at tiltakene som var gjennomført så langt i implementeringsprosessen, og de signalene som Forsvarsstaben sendte ut som var relatert til maktstrukturene, ville påvirke organisasjonskulturen i riktig retning. På den måten kunne det konkluderes med at det var oppnåelig å implementere OMT innenfor gitte tidsrammer (Johansen, 2016).

Løvbakk (2020) sin kvalitative studie hadde til hensikt å undersøke hvordan OMT påvirket Sjøforsvarets minerydderskvadron ved å sette søkelys på motstand mot endring, motivasjon og arbeidsmiljøet om bord på fartøyene. Resultatene indikerte motstand mot OMT blant spesialistene om bord. Årsaken var mye usikkerhet rundt ordningen som for eksempel mangel på rettigheter, fremtidsmuligheter og utfordringer med omstillingen fra et system som mange

av dem syntes fungerte bra. I tillegg indikerte undersøkelsen at nye distinksjoner førte til en opplevelse av tap av identitet hos spesialistene (Løvbakk, 2020).

Kloumann (2020) undersøkte i sin kvalitative studie hvordan Forsvaret organiserer planlagte endringsprosesser. Funnene tydet blant annet på at Forsvarets tilnærming til endringsstrategi søkte mot strategi O (organisasjonskultur) heller enn strategi E (økonomi). Samtidig ble det antydnet at årsaken var at strategi E ble benyttet der omstillingen og gjennomføringsmåten var politisk besluttet (Kloumann, 2020), slik innføringen av OMT er.

Broch og Kvernevik (2019) setter søkelys på motivasjonsfaktorer for å velge å bli værende i Forsvaret. Studien ble gjennomført ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse hvor de fikk 361 besvarelser fra ledere som jobbet, eller hadde jobbet i Forsvaret. Empirien viste ingen klare funn, men tendenser til at når summen av ulike hygiene- og motivasjonsfaktorer ble store nok i negativ retning for den enkelte, tydet det på at det var enklere å lete etter alternative karrierer utenfor Forsvaret (Broch & Kvernevik, 2019).

Studien til Jæger og Eide (2021) ble avsluttet omtrent et halvt år etter at implementeringen av OMT ble avsluttet. De undersøkte hvordan spesialistene om bord på Sjøforsvarets fregatt KNM Thor Heyerdahl hadde forholdt seg til endringene som OMT hadde medført. Studien ble gjennomført ved å intervju utvalgte ansatte i besetningen om bord. Det ble blant annet pekt på manglende kommunikasjon, informasjon og ordninger rundt karrieremuligheter, noe som var utfordrende for implementeringen. Derimot var det faktorer som viste seg å fremme implementeringen. Det var sterk bedriftskultur og endringsvilje til å imøtekomme endringene som var planlagt og bestemt på best mulig måte (Jæger & Eide, 2021).

Den tidligere forskningen vi har presentert over viser til ulike tema vi også berører. Både når det gjelder motivasjon, informasjon, endringsreaksjoner, endringsstrategier, organisasjonskultur og et oppstått klasseskille i form av endret plass i Forsvarets hierarki. Det blir derfor spennende og interessant å se om våre resultater støttes av den tidligere forskningen.

### ***1.3 Oppgavens bidrag til forskningsfeltet***

For at nødvendige justeringer kunne bli gjort underveis i innføringen av OMT, peker Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) på viktigheten av å følge implementeringen med både kvantitativ og kvalitatif forskning (Strand et al., 2016). Selv om den strukturelle implementeringen er avsluttet, argumenterer teorien (Jacobsen, 2018) for at Forsvaret fremdeles er i en prosess med å fullføre den nye personellordningen. Årsaken er blant annet at enkelte direktiver som

omhandler den nye ordningen ikke er ferdig utarbeidet. Et eksempel er bonusordningen for OR-personell som regjeringen ønsker å endre. I stedet for å gi personell som slutter ved fylte 35 år sluttbonus (T35 kontrakt), er det nå ønskelig å beholde denne kompetansen som Forsvaret anser som kritisk, ved å tilby sluttbonus i tillegg til fast ansettelse til fylte 60 år (T60 kontrakt) (Hem, 2022).

Da innføringen av OMT ble vedtatt av Stortinget i 2015 stod det blant annet i vedtaket at “Både det strukturelle og kulturelle perspektivet er dynamisk og vil derfor være i kontinuerlig utvikling, også etter at ordningen er implementert.” (Prop. 111 LS (2014-2015)). Denne studien kan derfor være et nyttig bidrag når det gjelder det kulturelle perspektivet. Spesielt for å forstå hvilke opplevelser Forsvarets ansatte har hatt av implementeringen og tiden etter, sett i lys av relevant teori. Funnene kan blant annet bidra til å forstå ulike årsaker til hva som fremmer eller hemmer en videre karriere i Forsvaret basert på opplevelser av organisasjonsendringen. Forsvaret er også en stor organisasjon med flere tusen ansatte, og vår studie kan dermed bidra til å forstå ansattes opplevelser av strukturelle endringer i andre store organisasjoner som er sammenlignbare med Forsvaret. For eksempel Politiet som er en annen stor statlig hierarkisk organisasjon, og hvor de ansatte også bærer uniform med distinksjoner av ulike grader.

#### ***1.4 Problemstilling, avgrensning og forskningsspørsmål***

Med denne studien ønsker vi å undersøke:

***Hvordan har ansatte som konverterte fra offiser til spesialist opplevd den nye militærordningen (OMT)?***

Problemstillingen åpner dermed opp for å se på hvordan en av de største organisatoriske endringsprosessene Forsvaret har gjennomført i nyere tid oppleves av ansatte i Forsvaret. I oppstartsfasen av forskningen ønsket vi å undersøke ståtid og motivasjon. Resultatet av intervjuene viste imidlertid at temaet også kunne omfatte andre sider ved konverteringen fra offiser til spesialist. Motivasjon ble derfor en mindre del av studien enn først antatt, og forskningsspørsmålene endret seg til organisasjonsendring og endringsledelse, opplevelsene rundt dette og hvilke endringsreaksjoner som kunne oppstå. De forskningsspørsmålene som på forhånd var planlagt endret seg også underveis i prosessen, og ble dessuten justert fra fire til tre spørsmål. Justeringen ble utført gjennom et samspill mellom forfatterne, teori og empiri. Den overordnede problemstillingen forble til tross for justeringen den samme, kun med noen små justeringer i ordlyden underveis i prosessen.

Hele Forsvaret har blitt berørt av omstillingen, men årsaken til at vi velger å avgrense forskningen til de som har konvertert fra OF til OR er at denne gruppen antas å ha blitt berørt av OMT i størst grad. Det er interessant både for oss, men forhåpentligvis også for Forsvaret generelt, å få en dypere forståelse av hvordan de opplever implementeringen. Etter flere års tjenesteerfaring fra Forsvaret er vi (forfatterne) vant til å ha et enhetsbefalssystem, og vi har selv erfart å kjenne på ulike endringsreaksjoner ved innføringen av OMT. Det er derfor interessant å undersøke hvilke reaksjoner andre har erfart, både når det gjelder selve OMT, men også når det gjelder å ikke lenger være offiser.

Det første forskningsspørsmålet tar for seg hvordan selve organisasjonsendringen oppleves fra et overordnet perspektiv. Oppmerksomheten er rettet mot formidling og mottak av informasjon, forståelse for endringen og opplevelsen av de tiltak som er iverksatt for å oppnå målet med OMT:

1. I hvilken grad oppleves OMT som en godt planlagt organisasjonsendring henholdsvis under og etter implementering?

Det andre forskningsspørsmålet dreier seg om informantenes endringsreaksjoner, og om det kan tyde på at reaksjonene har endret seg fra implementeringsperioden og frem til i dag. Vi ønsker også å undersøke om OMT har påvirket motivasjonen til å bli værende i Forsvaret:

2. Hvilke endringsreaksjoner har konverteringen fra OF til OR medført, og hvordan kan disse endringsreaksjonene forklares?

Det tredje og siste forskningsspørsmål setter søkelys på om ansatte som har konvertert fra OF til OR har en opplevelse av endret plass i hierarkiet og om det har oppstått et klasseskille etter konverteringen:

3. I hvilken grad opplever ansatte som har konvertert fra OF til OR en endret plass i organisasjonens hierarki etter innføringen av OMT?

Kort sagt dreier våre forskningsspørsmål seg om å undersøke endringer på mikroplanet, som ifølge Jacobsen (2018) vil si at man “fokuserer på hvordan enkeltmennesker og grupper reagerer på endringsinitiativer, og leter etter forklaringer på hvorfor de gjør det” (Jacobsen, 2018, s. 114).

### ***1.5 Oppgavens oppbygging***

Oppgaven er strukturert i fem hovedkapitler. I første kapittel redegjøres det innledningsvis for aktuell teori og hva OMT dreier seg om. Deretter presenteres tidligere relevant forskning som er av interesse for funnene i denne studien, og oppgavens bidrag til forskningsfeltet. Til slutt presenteres problemstilling, avgrensning og forskningsspørsmål.

Kapittel to gir en oversikt over studiens teoretiske tilnærming. Først beskrives endringens drivkrefter og fasene i en planlagt endringsprosess. Så presenteres ulike endringsmodeller hvor det går inn på veien gjennom selve endringsrommet. Deretter presenteres to forskjellige endringsstrategier, som kan tas i bruk som et virkemiddel i en endringsprosess. Det blir også sett på ulike reaksjoner på endringsinitiativer og hva som kan være årsaker til reaksjonene. Avslutningsvis tar dette kapitlet for seg Kotter (1995) sine åtte steg for hvordan man kan oppnå en vellykket endring. Vi ser nærmere på det første og fjerde trinnet som dreier seg om å *etablere nødvendighet for endringen*, og hvordan man kan gå frem ved *formidling av en endringsprosess* (Kotter, 1995).

I kapittel tre forklares og beskrives forskningsmetoden som er blitt benyttet. For å svare på problemstillingen har vi benyttet kvalitativ forskningsmetode, herunder dybdeintervju, for å samle inn data. For å gjennomføre analyseprosessen på en ryddig og systematisk måte valgte vi derfor å følge de fire trinnene i Eggebø (2020) sin teori om kollektiv kvalitativ analyse. Videre i kapitlet forklares det hvordan intervjuguiden er utformet, utvalget som er benyttet, og hvordan intervjuene ble gjennomført. Deretter beskrives studiens vitenskapelige kvalitet og troverdighet, og hvilke forskningsetiske betraktninger som er gjort underveis. Til slutt i kapitlet tar vi for oss kritiske refleksjoner rundt vår egen forskning.

I kapittel fire presenteres og analyseres de mest fremtredende funnene. Funnene er fremstilt og organisert etter de tre forskningsspørsmålene for å gi en oversiktlig presentasjon.

I oppgavens femte og siste kapittel oppsummeres funnene vi har kommet frem til i analysekapitlet. Deretter trekkes det frem hva studien betyr for den eksisterende forskningen. Avslutningsvis beskriver vi svakheter og begrensninger som vi har oppdaget underveis. På bakgrunn av disse erfaringene presenteres forslag til ulike temaer det kan være interessant å forske videre på.

## 2 Teoretisk tilnærming

Utgangspunktet for oppgaven er den store organisasjonsendringen i Forsvaret; OMT. Vi ser først og fremst på hvordan endringen oppleves og hvilke reaksjoner de som har konvertert fra OF til OR har gitt uttrykk for. Innledningsvis i dette kapittelet redegjøres det for hva som driver frem et behov for endring. Deretter ser vi nærmere på teori som omhandler fasene organisasjoner som gjennomgår større planlagte endringer må gjennom. Det være seg veien gjennom endringsrommet, ulike endringsstrategier og hvordan slike endringer kan påvirke menneskene som er involvert og hvorfor. Avslutningsvis presenteres Kotter (1995) sine åtte steg for hvordan man kan oppnå en vellykket endring. Vi ser på det første og fjerde steget som omhandler motivasjon, både med hensyn til organisasjonsendringer og endringsledelse, men også arbeidsmotivasjon.

### 2.1 Endringers drivkrefter

Ifølge Jacobsen (2018) har et av samfunnsforskningens hovedspørsmål alltid vært hvorfor og hvordan sosiale systemer går fra én tilstand til en annen. Utallige studier har ifølge Jacobsen (2018) kommet frem til et mangfold av ulike teorier om hva som driver frem endringer og hvordan endringer skjer. Jacobsen (2018) viser spesielt til Van de Ven og Poole (1995) som har gjennomført en metastudie hvor over 200 forskningsartikler om endring ble inkludert. Ut fra denne metastudien ble det utarbeidet en syntese av de ulike perspektivene, hvor Van de Ven og Poole (1995) har redusert disse fra tjue til fire perspektiver som de kaller for motorer. De mener at motorene er fundamentalt forskjellige, men at de på hver sin måte forklarer hvordan og hvorfor endringer finner sted (Van de Ven & Poole, 1995, s. 511-513).

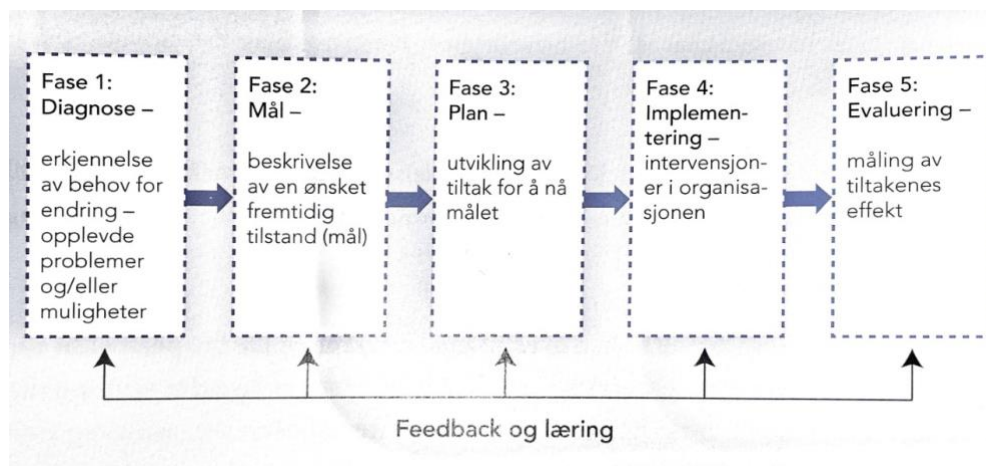
Jacobsen (2018) beskriver perspektivene til Van de Ven og Poole (1995) på en god måte. Han sidestiller begrepene motorer og drivkrefter, noe vi også har valgt å gjøre. I det *første perspektivet* inngår planlagt endring som har intensjoner som drivkraft. Det kan forstås som en endring basert på at noen ser et problem eller et behov for endring for å nå et mål. Endring som livssykluser der vekst er drivkraften befinner seg innenfor det *andre perspektivet*. Denne endringen finner sted når det blir behov for å formalisere og systematisere organisasjonen etter hvert som den vokser. I det *tredje perspektivet* vil endring derimot foregå som en naturlig utvelgelse, som drives av konkurranse om knappe ressurser. Det kan forstås som en organisasjonsutvikling i retning av noe bedre for å nå opp i konkurransen. I det *fjerde perspektivet* beskrives imidlertid endring som en dialektisk prosess hvor interessekonflikt

regnes som drivkraft. Det kan derfor være endringer som er ført frem på bakgrunn av maktkamper og politikk, hvor den sterkeste parten vinner frem (Jacobsen, 2018).

Innføringen av OMT var en planlagt endring som var en respons til et behov om å løse utfordringer som Forsvaret sto ovenfor. Teoretisk sett faller oppgaven dermed innenfor det første perspektivet hvor man identifiserer en utfordring, og endringer drives derfor frem som følge av et forsøk på å nå et mål for å løse utfordringen (Jacobsen, 2018). Denne motoren beskriver en teleologisk modell, hvor endringen som ifølge Van de Ven og Poole (1995) også drives mot et mål eller en slutttilstand.

## 2.2 Faser i en planlagt endringsprosess

Endringsprosessen til en planlagt endring kan som Figur 1 viser, deles inn i fem ulike faser (Jacobsen, 2018). Når denne studien skrives, kan OMT derfor identifiseres mellom fase fire (implementering) og fase fem (evaluering). Implementeringen av OMT er offisielt avsluttet, men evalueringen er enda ikke fullført. Dermed kan endringsprosessen ikke anses som endelig avsluttet.



Figur 1 Faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 32)

I endringsprosessens første fase oppdages det at ikke alt fungerer som det skal i organisasjonen. Det kan være aktører enten i eller utenfor organisasjonen som ønsker å iverksette en endringsprosess (Jacobsen, 2018). I Forsvarets tilfelle var det Utenriks- og forsvarskomiteen som sendte en innstilling til Stortinget i 2014-2015 (Innst. 336 S (2014-2015)). Komiteen påpekte en rekke utfordringer ved Forsvarets personellordninger som hemmet operativitet, effektivitet og fleksibilitet. På bakgrunn av dette oppstod et behov og en intensjon om å styrke Forsvarets operative evne ved å legge et grunnlag for en mer balansert personellstruktur (Prop. 111 LS (2014-2015)). I denne første fasen er det vanlig å gjennomføre ulike analyser som fører



til en erkjennelse av at organisasjonen har behov for endring. I tillegg settes det av tid og ressurser for en slik endringsprosess og man forplikter seg derved til en endring (Jacobsen, 2018). Etter at den politiske beslutningen om å innføre OMT hadde blitt godkjent i statsråd 24. april 2015 (Prop. 111 LS (2014-2015), var Forsvaret derfor forpliktet til å gjennomføre endringen.

I den andre fasen utvikles det mål for ønskede fremtidige tilstander og hva organisasjonen ønsker å oppnå. Det kan være ulike tidshorisonter, og målene kan utvikles i ulik grad av konkretisering (Jacobsen, 2018).

Den tredje fasen dreier seg om å utforme mer konkrete planer og beskrivelser for blant annet å møte truslene og mulighetene som oppstår ved en organisasjonsendring. I denne fasen utarbeides det også forslag til hvordan endringstiltakene skal iverksettes. Før organisasjonen kan gå videre i endringsprosessen må det foretas valg med hensyn til hvilken løsning som er den beste, og en plan for gjennomføringen. Fasen innebærer videre en tidsplan og hvilke aktiviteter som skal gjennomføres når. I tillegg blir det i denne fasen bestemt hvem som skal ha ansvaret for de ulike aktivitetene (Jacobsen, 2018). Stortinget vedtok at ordningen skulle gjennomføres i perioden 1. januar 2016 og senest innen utgangen av 2020 (Prop. 111 LS (2014-2015)). Personellet som skulle bytte søyle fra OF til OR skulle konvertere innenfor denne perioden. Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS), som har det forvaltningsmessige ansvaret for alle ansatte i Forsvaret, var derfor ansvarlig for den praktiske gjennomføringen.

Den fjerde fasen er selve gjennomføringsfasen, eller implementeringsfasen som Forsvaret valgte å kalle den ved innføringen av OMT. Aktivitetene gjennomføres for eksempel i form av opplæring (Jacobsen, 2018). For å sikre den operative evnen opprettet Forsvaret to ulike utdanningsprogram, ett for offiserer og ett for spesialister. Tanken bak opplæringen var som sersjantmajor Liv Strædet uttrykte at “vi skal sikre rett kompetanse til rett tid, i rett stilling” (Forsvaret, 2021b, Skal sikre og utvikle kompetanse, avsn. 2).

I den femte fasen skal endringsprosessen evalueres, og det skal foretas en vurdering om de iverksatte endringene løste de utfordringene man sto ovenfor. I denne fasen går man tilbake og justerer prosessen hvis resultatene ikke er som ønsket (Jacobsen, 2018). Om innføringen av OMT blir ansett som vellykket eller ei gjenstår å se når evalueringen foreligger, men uansett anses neste steg være at Forsvaret forsøker å stabilisere eller institusjonalisere endringen. Ved å gjennomføre en evaluering mener Jacobsen (2018) at man får ledelsen og de ansatte til å forsterke og støtte opp om de endringene som er gjort. Som tidligere nevnt, så er innføringen

av OMT en endring som allerede er vedtatt av Stortinget og nødvendige endringer i Forsvarspersonelloven er vedtatt (Prop. 111 LS (2014-2015)).

Jacobsen (2018) påpeker at fasene som er beskrevet over er den vanligste måten å tenke endring på, men endringer kan foregå på ulike måter. Blant annet viser Hennestad og Revang (2017) til Beckhard og Harris (1987) sin modell “Endring i retning av en formulert fremtid” (Figur 2). De viser til at organisasjonsendringer sees som en spesiell type overgang, uansett hva slags innhold endringen har. Modellen forklares ved at “en endring begynner med at organisasjonen befinner seg i en eksisterende tilstand (A). Den fremtidige ønskede tilstand (B) er slik organisasjonen ideelt sett er tenkt å være. Perioden mellom A og B er endringstilstanden eller endringsperioden (C)” (Hennestad & Revang, 2017, s. 92).



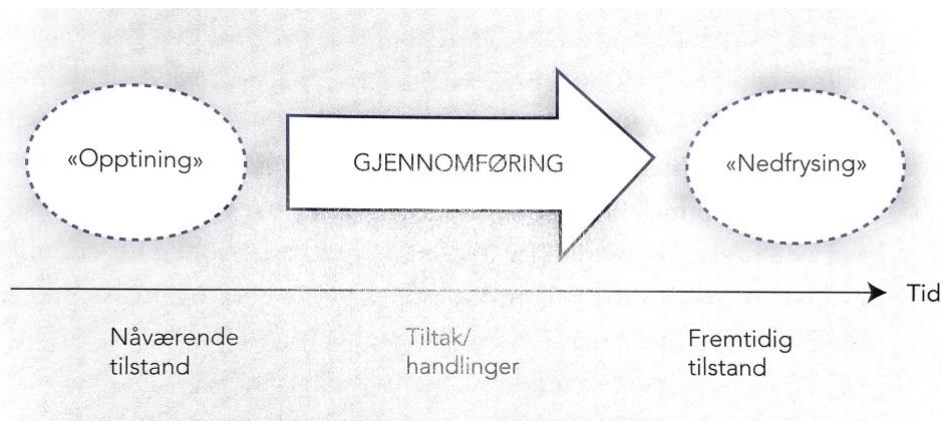
Figur 2 Endring i retning av en formulert fremtid (Hennestad & Revang, 2017, s. 92)

Sammenlignet med OMT hadde Forsvaret et enhetsbefalssystem (A) før Utenriks- og Forsvarskomiteen så behovet for å styrke forswarets evne ved å innføre et offiserskorps og et spesialistkorps (B) (Prop. 111 LS (2014-2015)). Endringstilstanden vil derfor tilsvare OMTs implementeringsperiode (C). Ifølge Beckhard og Harris (1987, referert i Hennestad & Revang, 2017, s. 92) er det altså endringsperioden, eller implementeringsperioden som er kritisk, og hvor kvaliteten på fremtidig ønsket tilstand følgelig avgjøres (B).

### 2.2.1 Veien gjennom endringsrommet

I det følgende utdypes hva som skjer i endringsrommet. Som vist i Figur 2 er dette tilstanden mellom nåsituasjon og ønsket situasjon, og i vårt tilfelle tilsvarende som nevnt over endringsrommet implementeringsperioden av OMT.

Jacobsen (2018) viser til ulike faser på veien gjennom endringsrommet, og trekker frem Lewin (1997) sin modell (Figur 3) som beskriver endringsprosessen gjennom tre steg (Jacobsen, 2018, s. 178).

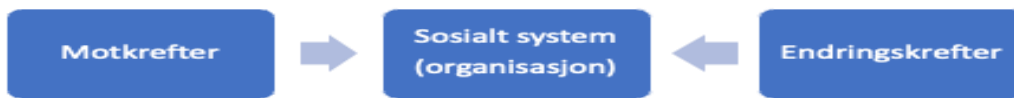


Figur 3 Lewins trestegsmodell for endring (Jacobsen, 2018, s. 179)

For å få til en endring viser modellen at mot- og endringskreftene må påvirkes ved hjelp av de tre faktorene, *opptining*, *gjennomføring* og *nedfrysning* (Jacobsen, 2018, s. 178-179). Opptiningsfasen er i flere teorier innenfor endringsledelse å anse som den viktigste for at en endring skal lykkes, og er derfor nyttig å utdype noe nærmere. Årsaken til at opptining er viktig er at det i hovedsak er menneskene i organisasjonen som bør forberedes slik at de er i stand til å gjennomføre endringen, såkalt *change readiness*. For at organisasjonen skal kunne oppnå dette må de ansatte derfor endre sin atferd. Som Jacobsen (2018) påpeker, må de altså dele en felles oppfatning om at “endring er nødvendig, og at organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre endringen på en god måte” (Jacobsen, 2018, s. 180). I tillegg til dette må det også vises til at ledelsen har forpliktet seg til endringen, og at endringen er til det positive for alle i organisasjonen. Opptiningsfasen er viktig for at en organisasjon skal lykkes med endringsprosessen, og det hviler på endringsagentenes skuldre at endringen oppfattes som både viktig, riktig og god blant organisasjonens medlemmer (Jacobsen, 2018, s. 181). Hvordan endringen kan formildes som nettopp viktig, riktig og god beskrives ytterligere i punkt 2.6. Med andre ord viser de ulike stegene i trestegsmodellen til Lewin (1997, referert i Jacobsen, 2018) at arbeidet i endringsrommet dreier seg om å bygge sten på sten, helt til en vellykket endring er fullført (Hennestad & Revang, 2017, s. 163).

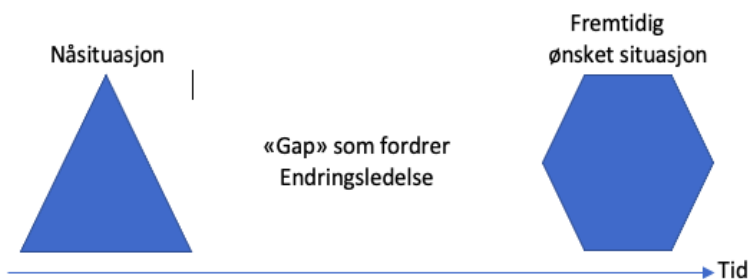
Det tar derimot tid å foreta en større organisasjonsendring. Å skape en ny (organisasjons-) virkelighet krever både tid og ressurser, og er en kompleks oppgave. Ifølge Hennestad og Revang (2017) er endringer med andre ord ingen hendelse, men større enn som så. Det snakkes også om at ut av den gamle organisasjonen skal det skapes en ny (Hennestad & Revang, 2017). For å forstå hvordan endringer kan skapes trekker Jacobsen (2018) frem Lewin (1997) sin teori

om *sosiale kraftverk*. Teorien forklarer organisasjoner som et sosialt system som er omgitt av både motkrefter og drivkrefter (Figur 4).



Figur 4 Organisasjoner som står overfor motkrefter og drivkrefter (Jacobsen, 2018, s. 179)

Når det skal skje en endring kan disse kreftene påvirke reaksjoner på hver sine ytterkanter. Motkreftene søker gjerne mot stabilitet i organisasjonen, mens drivkreftene derimot, som det ligger i ordet, driver frem endringen. For å oppnå målet med endringen, handler det om å påvirke drivkreftene med mål om å gjøre de større enn motkreftene (Jacobsen, 2018, s. 178-179). Denne prosessen tar tid. Man skal fra en nåsituasjon (tidligere enhetsbefalsordning) via et endringsrom (implementeringsperioden for OMT) før ønsket situasjon forhåpentligvis er nådd (en balansert personellstruktur bestående av en OF-søyle og en OR-søyle). Tilsvarende teoretisk tankegang finnes også innenfor teori på endringsledelse, blant annet hos Hennestad og Revang (2017) sin modell for organisasjonsendring hvor de ser på forholdet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon (Figur 5).



Figur 5 Endringsrommet - Fra nåsituasjon til ønsket fremtidig situasjon (Hennestad & Revang, 2017, 158)

Hennestad og Revang (2017) stiller seg derfor spørsmålet om *hva* som må endres for å oppnå en organisasjonsendring, og setter søkelys på atferd og kognisjon i endringsrommet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon. Dette forklarer de ved at ledere er mest opptatt av å endre atferd, og at hva folk gjør må sees i sammenheng med hva de tenker og hvordan de forstår og definerer en situasjon. Det er dermed ikke uvanlig at organisasjoner bruker mye tid og ressurser på ulike typer informasjon. Eksempelvis seminarer og “kick off” for å endre folks ideer og tanker som igjen påvirker nye handlinger (Hennestad & Revang, 2017).

Det er dessuten umulig å forutsi hva som kommer til å skje og hvilke menneskelige reaksjoner som kan oppstå når endringsprosesser gjennomføres i et sosialt system som organisasjoner er

(Jacobsen, 2018, s. 34). En slik uforutsigbarhet er gjeldende uansett hvilken teoretisk endringsmodell som besluttes å følge, og i virkeligheten er det antakeligvis ikke alltid like lett å følge de ulike fasene i endringsrommet. Hennestad og Revang (2017) trekker frem to gode eksempler for å forklare dette; Collins (1998) kaller de ulike endringsmodellene for *N-stage models* og mener at virkeligheten er lokal og sosialt konstituert og at modellene ikke tar høyde for dette. Normann (1983) mener at man ikke kan se en endringsprosess som en sekvens og kalt det *the sequence myth*, men heller som en spiral der man går frem og tilbake. På den måten endres premissene gradvis og det kan dermed bygges opp noe nytt. På tross av disse ulike oppfatningene av hva som skjer i endringsrommet, mener Hennestad og Revang (2017) at faseforståelsen har noe for seg, men samtidig konkluderes det med at det ikke er opplagt hva de ulike fasene er (Hennestad & Revang, 2017, s. 165). På veien mot målet må man derfor forsøke å forberede seg på og forstå hvordan grupper og enkeltmennesker, helt ned på mikroplanet, reagerer i en endringsprosess, og videre forsøke å forklare hvorfor de gjør det. Hvilke reaksjoner som utløses i denne prosessen vil ifølge Jacobsen (2018, s. 124) naturlig nok påvirke utfallet av prosessen, og beskrives senere i kapittel 2. Først redegjøres det nedenfor for to grunnleggende forskjellige endringsstrategier når man skal gjennomføre en planlagt endring.

### **2.3 Endringsstrategiene E og O**

Begrepet endringsstrategi kan defineres som “en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesiell trekk og utfordringer” (Jacobsen, 2018, s. 146). Ifølge Jacobsen (2018) må to forhold være tilfredsstillende hvis det skal være mulig å gjennomføre en planlagt endring. For det første må man ha valgt riktig endringsstrategi som er tilpasset den endringen som er ønskelig å foreta, og for det andre må endringsledelsen tilpasse seg endringsprosessen.

Organisasjonsendringer er som vi var inne på i punkt 2.2.1 kompleks, og endringsprosesser kan utvikles til å bli nokså kaotiske. Det er heller ikke så unaturlig når man ser på organisasjoner som sosiale systemer. For å gjennomføre og oppnå målsettingen med en planlagt endring er det følgelig fordelaktig å velge en endringsstrategi som passer til den endringen som er ønskelig å gjennomføre. Videre bør ledelsesformen tilpasses både til endringsprosessen og konteksten (Jacobsen, 2018, s. 145-146).

Jacobsen (2018, s. 146) skiller mellom to hovedstrategier, *strategi E* og *strategi O*. Dette er en forenklet fremstilling som kort sagt viser til ulike måter å organisere en endringsprosess på, og

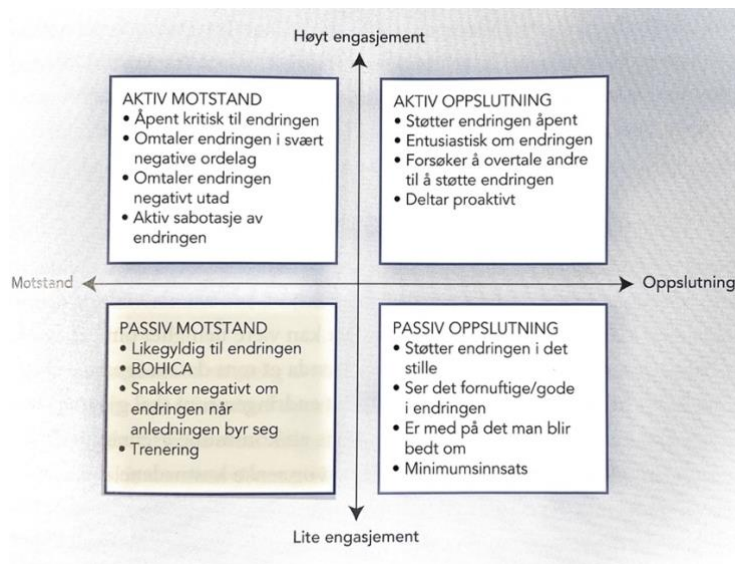
ulike tilnæringer til lederstil som følger med strategien. I virkeligheten kan det være slik at strategiene overlapper hverandre.

Strategi E (economic) forklares ved at den har økt økonomisk verdi som formål, og er en endringsstrategi hvor den formelle ledelsen spiller en viktig rolle. Den bygger på en “top-down” prosess. Strategien kalles episodisk fordi den er tidsavgrenset og kan sammenlignes med et prosjekt hvor analyser, målsettinger og utvikling av løsninger er gjennomført før endringen iverksettes (Jacobsen, 2018, s. 147).

I motsetning til strategi E er formålet med strategi O (organization) utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen slik at de kan iverksette strategien. Det dreier seg ikke om endring, men derimot om utvikling. I tillegg er det en prosess som både er interaktiv og kontinuerlig, og den har blitt sammenlignet med organisasjonsutvikling (Jacobsen, 2018, s. 160). En annen stor forskjell fra strategi E er at denne strategien ikke har et klart definert start- og sluttunkt. Dessuten er det å skape en indre motivasjon blant menneskene i organisasjonen en viktig faktor slik at den enkelte selv får lyst til å bidra til endringen (Jacobsen, 2018, s. 147; 160; 166; 172). I det følgende vil vi beskrive hvilke endringsreaksjoner som kan fremtre når en organisasjon skal igjennom en endringsprosess.

#### ***2.4 Reaksjoner på endringsinitiativer***

Som beskrevet i punkt 2.2.1 kan det utløses en form for reaksjon når man blir en del av en planlagt og pålagt endring. Ulike endringsreaksjoner vil oppstå gjennom hele prosessen, ikke bare i endringsrommet. Jacobsen (2018) skiller mellom *oppslutning* og *motstand* som to hovedtyper reaksjoner, men beskriver ulike grader og nivå innenfor disse (Figur 6). Ifølge Jacobsen (2018) kan reaksjoner på motstand og oppslutning også betraktes som fenomener. Disse kan plasseres i et todimensjonalt rom hvor den ene dimensjonen viser graden av engasjement, enten i oppslutningen eller i motstanden blant de involverte. Den andre dimensjonen går på den annen side ut på om reaksjonen på endringsinitiativet er negativ (motstand) eller positiv (oppslutning). Det kan sies at endringsledelse i stor grad dreier seg om å skape oppslutning og/eller håndtere motstand mot endringer. Derfor blir det spesielt viktig å forstå hva som er årsaker til både oppslutning og motstand (Jacobsen 2018, s. 129), noe som utdypes nærmere i punkt 2.4.1.



Figur 6 Ulike reaksjoner på endring (Jacobsen, 2018, s. 129).

Den mest benyttede teorien når det gjelder oppslutning som reaksjon, deles inn i tre typer som vi her vil utdype nærmere. *Nødvendighetsoppslutning* dreier seg om at det ikke er noe annet alternativ enn å slutte opp om endringen. Motstand er kanskje ønskelig, men blir ansett for å være for kostbar”. *Normativ oppslutning* dreier seg om at man føler at man må slutte opp om endringen. Det oppleves som en forpliktelse siden organisasjonen har gjort så mye for en tidligere. Den siste typen er *affektiv oppslutning*, og dreier seg om at man tror endringen er god og nødvendig, og at den vil løse problemer (Jacobsen, 2018, s. 126).

I en såpass stor organisasjon som Forsvaret er det derfor ikke unaturlig at man finner alle de tre oppslutningstypene som er beskrevet over blant de som har konvertert fra OF til OR. Noen har fast ansettelse og ser utfordringer med å få en ny sivil jobb hvis de slutter. De har dermed ikke annet valg enn å slutte opp om endringen (nødvendighetsoppslutning). Andre kan derimot kjenne på alt Forsvaret har gjort for dem både med tanke på utdanning, kurs, interessante og fleksible arbeidsplasser som ivaretar familiepolitikk og så videre (normativ oppslutning). Noen kan imidlertid tenke at innføringen av OMT er nødvendig for å øke Forsvarets operative evne (affektiv oppslutning).

Når det på den annen side gjelder motstand som reaksjoner på endring vil det ifølge Jacobsen (2018) være snakk om ulike nivåer og variasjon i intensitet. Ved *apati/likegyldighet* viser man både manglende interesse, og fravær av positive eller negative følelser. *Passiv motstand* vises ved kritiske synspunkter til endringen, og negative holdninger og oppfatninger. *Aktiv motstand* kan være fredelige protester og boikotter, at man stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse i endringsprosessen, eller at man kommer med sterke kritiske ytringer. Den siste

typen er *aggressiv motstand* som vises ved mer voldsomme aksjoner og streiker, man nekter å iverksette endringstiltak og aktiv spredning av negative historier og rykter (Jacobsen, 2018, s. 127).

Det vil være naturlig at det også oppstår motstand mot innføringen av OMT. Det er imidlertid mest nærliggende å tenke at det er snakk om å vise passiv motstand til en sårn type endring som er styrt og vedtatt av Stortinget. Gjennom media har det imidlertid vært noen kritiske røster som viser tendenser til en aktiv motstand mot å konvertere fra OF til OR, hvor disse har fått støtte fra Befalets felles organisasjon (BFO). Et eksempel er en sak som er beskrevet i Forsvarets forum hvor forfatteren fremhevet at mange har nektet å signere på nye kontrakter, hvor også noen av medlemmene har blitt oppfordret til å ikke godta endringen med støtte fra BFO (Morud, 2021, Midt i fellesferien, avsn. 8). Valnes (2018) beskrev motstanden fra denne gruppen i sin masteroppgave, hvor han mener motstanden oppstod blant en gruppe hvor antallet kan estimeres til å være på rundt 50 personer av rundt 5000 som skulle konverteres. Videre beskriver han at:

De gjenværende generalistene på den annen side har forsøkt å beskytte det de opplever som en institusjon av den gamle ordningen. Deres beskyttelse av institusjonen kan oppfattes som motstand mot endring – uttrykt i liten villighet til å konvertere personellkategori. Ved å ikke konvertere kan de opprettholde sin identitet og rolle de assosierer seg med. (Valnes, 2018, s. 64).

Teorien vi har beskrevet over viser at motstand ikke er en unaturlig reaksjon. Ifølge Hennestad og Revang (2017) er det naturlig og en forventet reaksjon at en endring vil være motstrøms fordi det kan være vanskelig å løsrive seg fra fortiden. I tillegg kan mange kjenne på sine egne interesser som fremdeles kan være knyttet til den gamle fordelingen av makt og innflytelse. Det kan være ekstra utfordrende å finne sin egen plass og muligheter i den nye organisasjonsstrukturen som i dette tilfelle er OMT, og organisasjonskulturen kan holde en fast i gamle spor. Å komme løs fra fortiden er derfor først mulig når det blir rom for ny praksis og ny tenkning og når det gamle “tiner” (Hennestad & Revang, 2017, s. 174).



### 2.4.1 Årsaker til oppslutning og motstand

For å forstå årsaken til at noen slutter seg til en endring mens andre motsetter seg den kan man se på menneskers grunnleggende drivkrefter ved hjelp av arbeidspsykologi: Hva er det som påvirker oss og våre handlinger? Motivasjonsbegrepet står sentralt når en skal beskrive “hva og hvordan atferd initieres, så vel som hvilken retning den har og hvorfor handlinger opprettholdes over tid” (Brochs-Haukedal, 2020, s. 109). Ut ifra motivasjonsteoriene er det i denne sammenhengen interessant å se på behovsteori for å forklare motivasjonen som ligger bak oppslutning eller motstand til endringer. I behovsteorien finnes forklaringer på hva som setter i gang handlinger for å få dekket egne behov (Brochs-Haukedal, 2020, s. 113).

Behov representerer den foretrukne fremtidige tilstanden, og Brochs-Haukedal (2020) forklarer noen særtrekk ved behov. Blant annet at de fungerer som “drivere” til menneskelige handlinger og atferd, og at behov oppstår på bakgrunn av at “Levende organismer strever alltid etter likevekt, homostase, og behov oppstår ved ubalanse” (Brochs-Haukedal, 2020, s. 115). Brochs-Haukedal (2020) relaterer behov til Maslows behovshierarki (Figur 7), for å forstå forholdene som igangsetter atferd, og hevder at alle behovene kan tilfredsstilles i organisasjoner. Videre tar diskusjonen utgangspunkt i at de fysiologiske behovene er dekket, og setter søkelys på behovene for trygghet, tilhørighet, anerkjennelse og selvaktualisering (Brochs-Haukedal, 2020, s. 117).



Figur 7 Maslows modell over behovenes hierarkiske oppbygging (Brochs-Haukedal, 2020, s. 117)

Hvor sterke eller svake de ulike behovene er hos det enkelte individ varierer, også med hensyn til hvor lang varighet de har (Brochs-Haukedal, 2020, s. 115). *Trygghetsbehov* relateres til ting som gir individet sikkerhet, eksempelvis en stabil jobb med formaliserte ansettelsesforhold. *Tilhørighetsbehov* blir derimot beskrevet som sosiale behov, og kan knyttes til behovet

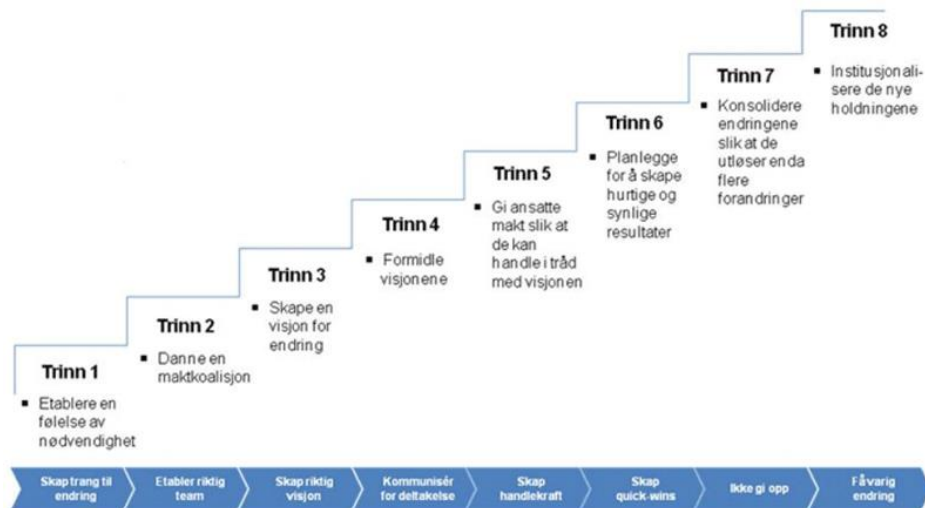
individet har for å høre til og være akseptert, eksempelvis i et arbeidsmiljø (Brochs-Haukedal, 2020, s. 117-118). For å skape en felles profesjonsidentitet og kultur hos den enkelte ansatte, arbeider Forsvaret aktivt med sine kjerneverdier; respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2022c). Dette kan forsterke tilhørighetsbehovet ved at den enkelte identifiserer seg med organisasjonen.

Behovet for *anerkjennelse*, beskrives av Brochs-Haukedal (2020) som behovet man har for selvrespekt (positivt selvbilde), og at man blir respektert av andre. Dette behovet kan ses i lys av et opplevd behov for status på arbeidsplassen. Ved innføringen av OMT måtte for eksempel de som konverterte fra OF til OR bytte distinksjoner. Etter mange år der det samme gradssystemet er praktisert med vinkler, striper, løkker og stjerner på uniformen, er det derfor ikke unaturlig å kjenne på en nedgradering av status, eller i verstefall et identitetstap. Dette kommer blant annet frem i en artikkel der Sjefssersjant i Luftforsvaret Christian Aage Olsen forteller at det kan være utfordrende å bytte grad når en identifiserer seg som en offiser. Samtidig understreker han at det ikke er noen vei tilbake nå som den nye ordningen er iverksatt (Arstad, 2020, Ingen vei tilbake, avsn. 2). Flere andre faktorer kan også knyttes til behovet for anerkjennelse og til det å bytte grad. Jacobsen (2018, s. 136) trekker blant annet frem endringer i maktforhold og i den symbolske orden som mulige konsekvenser av organisasjonsendringer. Førstnevnte kan innebære endringer både innenfor den formelle og uformelle makten, hvor ansatte får endringer i sin innflytelse og posisjon i hierarkiet. Ansattes status i form av endrede arbeidsoppgaver og nye distinksjoner kan derfor ses i lys av endringer i den symbolske orden. Jacobsen (2018, s. 137) beskriver for eksempel klærne man går i som et symbol, noe som kan trekkes til de militære uniformene og tilhørende distinksjoner. En opplevelse av nedgradering, kan også føre til frykt for å tape noe av ens identitet. Dette kan ifølge Jacobsen (2018, s. 133) også være årsak til at det oppstår motstand til endringen. Det siste behovet i Maslows modell, *selvaktualisering*, handler om individets behov for å realisere ens potensial. Dette kan forklares ved at behovet blir tilfredsstilt når arbeidsoppgaver står i stil til individets kompetanse (Brochs-Haukedal, 2020, s. 118).

## ***2.5 Hvordan oppnå et vellykket resultat***

Vi har over beskrevet Maslows behovsteori og i hvilken grad de ulike behovene er tilfredsstilt kan påvirke oppslutning eller motstand til endring. I tillegg har vi tidligere nevnt at Hennestad og Revang (2017) poengterer at en endring ikke er en hendelse. Den samme oppfatningen deler også Kotter (1995) i artikkelen *Leading change: Why Transformation Efforts Fail* hvor han påpeker at ledere hverken forholder seg til eller innser at en endring ikke er en enkeltstående

hendelse, men en prosess, og som et resultat av dette feiler. Like viktig, mener Kotter (1995) at for å lykkes med en endringsprosess er å håndtere og forstå fallgruvene og endringsstegene som dukker opp underveis i prosessen. Med bakgrunn i det han mener er de vanligste feiltrinnene har han beskrevet åtte steg for hvordan man kan oppnå en vellykket endring (Figur 8). Disse transformasjonsstegene mener han er en suksessoppskrift ved store organisasjonsendringer (Kotter, 1995).



Figur 8 J. P. Kotters åtte stegs modell for endringer (Hole, 2021)

Ifølge Karlsen, Persson og Gudfinnsson (2018) kan Kotter (1995) sine transformasjonssteg deles inn i ulike nøkkelfaktorer for å utdype og skape forståelse for de ulike faktorenes betydning: motivasjon, lederskap, visjon og strategi, kommunikasjon, medvirkning og til slutt konsolidering og forankring. Alle disse faktorene ansees som viktige dimensjoner for å lykkes med store organisasjonsendringer. I det følgende sees det nærmere på trinn 1 og 4 som vist i figur 8 (Hole, 2021). Selv om alle trinnene beskrives som like viktige for å lykkes med en endringsprosess, er det disse nøkkelfaktorene som ansees som mest interessante når det gjelder vår studie.

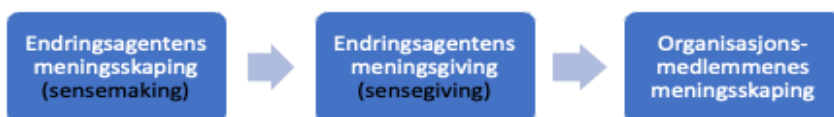
I det første trinnet fremheves det å etablere en følelse av nødvendighet for endringen og hastverk. Karlsen et al. (2018, s. 44) viser til Devillè (2015) som peker på nettopp hastverk som en spesielt viktig faktor for suksess. Han mener at bakgrunnen for dette er at en opplevelse av at noe haster tilfører de ansatte nødvendig energi og motivasjon til å gripe fatt i en endringsoppgave selv om man har andre gjøremål som også burde vært gjort i virksomheten. Det må derfor ifølge Kotter (1995) først og fremst skapes motivasjon blant organisasjonens medlemmer for gjennomføring av en endring. Dette samsvarer også med Lewin (1997) sin teori og trestegsmodell for endring (Figur 3) som er beskrevet tidligere i kapittelet.

Det er avgjørende at ledelsen bruker mye tid og energi på det første trinnet før man går videre til neste. Ved å gå for fort frem kan man risikere ytterligere problemer som igjen kan skape utfordringer for endringene videre (Hole, 2021). I punkt 2.4 er motstand og egeninteresse beskrevet, og at det kan bidra til underminering av endringsinitiativet. Når man snakker om motivasjon er det særdeles viktig å være bevisst på nettopp dette (Karlsen et al., 2018).

I trinn 4 skal deretter visjonen og dennes strategier formidles ut i organisasjonen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 404) er en av forutsetningene for å lykkes med en endring at organisasjonsmedlemmene informeres på en slik måte at de blir motivert for endringen og velger å slutte opp om endringen. Dette kan ifølge Jacobsen (2018, s. 220) gjøres på flere måter og i ulike kanaler. I neste avsnitt utdypes hvordan man kan gå frem for å etablere en opplevd nødvendighet for endringen (trinn 1) og hvordan endringen kan formidles (trinn 4). Etter vår oppfatning henger disse to trinnene nøye sammen.

## **2.6 Å formidle en endringsprosess som viktig, riktig og god**

Proessen med å formulere en forståelse av virkeligheten mener Jacobsen (2018) kan forklares med utgangspunkt i Weick (1995) sin teori, som er fremstilt i Figur 9 nedenfor. Først når endringsagenten (Forsvarets ledelse) har skapt en mening for seg selv ut ifra den situasjonen organisasjonen står i, må forståelsen av virkeligheten formidles i organisasjonen slik at meningsskapingsprosessen kan starte hos den enkelte (Jacobsen, 2018, s. 183).



Figur 9 Meningsskapning og meningsgiving som prosess (Jacobsen, 2018, s. 183)

Når budskapet formidles i organisasjonen, vil meningsdannelsen samtidig starte hos den enkelte (Jacobsen, 2018, s. 183). Det vil ifølge Kotter (1995) derfor være sentralt å formidle endringen på en slik måte at organisasjonens medlemmer oppfatter den som viktig, riktig og god for organisasjonens fremtid. Å oppleve endringen som *viktig* kan knyttes både til organisasjonens fortid, nåtid og fremtid. Den enkeltes organisasjonsmedlem fortolkning av nødvendigheten for endringen, og hvilken situasjon eller tilstand organisasjonen befinner seg i, påvirker til slutt forståelsen av hvorvidt endringen oppfattes som viktig (Jacobsen, 2018, s. 181).

I tillegg er det viktig å formidle endringen som *riktig* for organisasjonen. Spørsmålet om endringen er løsningen på den mulige utfordringen, eller problemet, må besvares.

Sammenhengen mellom endringen og det resultatet endringen fører frem til må derfor være klart for den enkelte, slik at endringen oppfattes som riktig. Jacobsen (2018) hevder at “i mange sammenhenger er sammenhengen mellom endring og resultat høyst usikker, tvetydig og uklar, også lenge etter at endringen er definert som ferdig” (Jacobsen, 2018, s. 182). For at endringen skal oppnå ønsket resultat, er det altså avgjørende at ledelsen på en overbevisende måte beskriver hvordan endringen skal oppnå det ønskelige resultatet. At endringen oppfattes som riktig knytter seg også til de individuelle og organisatoriske ressursene i organisasjonen. Kort sagt dreier det seg om hvorvidt organisasjonen og menneskene i den har kapasitet til å gjennomføre endringen.

Dessuten må endringen oppfattes som *god*. Jacobsen (2018) poengterer at det kan være utfordrende å få dette til. Hva som er godt for organisasjonen og for det enkelte organisasjonsmedlemmet kan betraktes fra flere sider. Det som gagnar organisasjonen godt, kan virke motsatt på medlemmene, for eksempel dersom organisasjonen må kutte stillinger for at organisasjonen skal kunne overleve i markedet. Slike handlinger kan resultere i motstand på bakgrunn av frykt for å miste jobben. Det er derfor viktig å redusere usikkerhet og skape en oppfattelse av at endringen er til det beste for begge parter. Endringen må derfor formidles med sikte på organisasjonens fremtid, herunder hvordan målet skal nås og hvordan prosessen blir på veien (Jacobsen, 2018, s. 182-183).

Jacobsen (2018) beskriver prosessen hvor en skal formidle budskapet for endringen ut i organisasjonen som en lederoppgave. Han viser til Lewin (1997, referert i Jacobsen, 2018) sin trestegsmodell for endring (Figur 3) som beskrevet tidligere i kapitlet. Når det snakkes om å kontekstualisere budskapet, velger vi å trekke frem det første steget i modellen (opptining) som anses å være sentralt for å lykkes med den planlagte endringen. Overordnet kan det bety at opptining handler om å skape et klima for endring blant de ansatte slik at de er klare for det som skal skje, “readiness for change” (Jacobsen, 2018, s. 193). Det betyr at de ansatte i forkant av endringen må oppleve at de får til å gjennomføre endringen, samt at endringen er riktig for organisasjonens fremtid. Som ansatt må en også sitte med en opplevelse av ledelsen har forpliktet seg til å gjennomføre endringen, og at endringen til syvende og sist er positivt for dem. På den måten er sjansen for å oppnå suksess større (Jacobsen, 2018, s. 179-181).

## **2.7 Oppsummering**

Implementeringen av OMT anses å være en planlagt endring som er drevet frem av en intensjon om å håndtere utfordringer som Forsvaret sto ovenfor. Dette kapitlet har derfor tatt

utgangspunkt i det perspektivet og vist til de ulike fasene en slik endring må igjennom ved å vise til ulike endringsmodeller. Felles for alle modellene vi har presentert er at det oppstår en erkjennelse for endring og en ønsket fremtidig tilstand blir beskrevet. Mellom disse to ytterpunktene finnes selve endringsrommet hvor sten på sten skal bygges og hvor ønsket situasjon skal skapes (Hennestad & Revang, 2017, s. 164). Samtidig er det nok i virkeligheten ikke alltid like lett å følge de ulike fasene i endringsrommet. Det kan for eksempel oppstå uforutsette ting underveis i prosessen, eller at man har valgt en feil endringsstrategi.

Vi har beskrevet to ulike endringsstrategier ved planlagte endringer; *strategi E* hvor organisasjonen ønsker å oppnå en økt økonomisk verdi, og *strategi O* hvor formålet er utvikling av menneskelige ressurser i organisasjonen. Det er dessuten naturlig at det oppstår reaksjoner på endringsinitiativer i form av både vilje og motstand, og det er derfor formålstjenlig å forstå hvorfor noen slutter seg til en endring og noen motsetter seg den.

For å beskrive teoretisk sett hvordan et vellykket endringsresultat oppnås, er Kotter (1995) sine åtte steg for vellykket endring trukket frem. Alle stegene er viktige dimensjoner for å oppnå en vellykket endring, men den teoretiske delen av dette temaet er avgrenset til å omhandle trinn 1 og trinn 4. Årsaken til dette er at vi ønsker å undersøke i hvilken grad informantene opplever OMT som nødvendig (trinn 1), og i hvilken grad Forsvaret har lyktes med å formidle behovet for endringen (trinn 4) ut i organisasjonen.

OMT er en av de største endringene Forsvaret har gjennomført i sin personellstruktur på over lang tid, samtidig som det foregår flere kontinuerlige og mindre endringer parallelt. Tall fra Forsvarets årsrapport 2021 viser at det totalt er 17 726 ansatte i Forsvaret (Forsvaret, 2021a). Det forteller at mange mennesker er berørt av OMT. Derfor er det nødvendig at det skapes et bilde av den fremtiden Forsvaret ønsker å skape, og at budskapet med OMT blir formidlet på en slik måte at de ansatte sitter igjen med en felles oppfatning av at OMT er viktig, riktig og god for Forsvarets fremtid.

### **3 Metode**

I dette kapittelet redegjøres det og begrunnes for metodiske valg, og hvordan forskningsmetoden er lagt opp og utført. Studiens troverdighet og etiske betraktninger vil også beskrives. Å bestemme seg for forskningsmetode er en viktig del av forskningen. Ifølge Tjora (2020) må metodevalg reflektere hva det er ønskelig å finne ut. For å utforske problemstillingen vår har vi valgt kvalitativt intervju. Fordelen med kvalitativ forskningsmetode er muligheten til å få en bedre forståelse av hvilke meninger, oppfatninger og holdninger personer har om et fenomen (Tjora, 2020). Overført til denne oppgaven sier det noe om hvordan ansatte i Forsvaret har opplevd implementeringen av OMT. For å svare på problemstillingen valgte vi å benytte dybdeintervjuer. Dette fordi det først og fremst var ønskelig å få mer kunnskap om hvorvidt OMT hadde påvirket motivasjonen til videre tjeneste blant informantene. Samtidig var det viktig å være åpne for at nye tema kunne dukke opp underveis i intervjuene.

Det var først og fremst ønskelig å utforske selve nyansene i opplevelsene, og erfaringene til informantene, og i tillegg være åpne for digresjoner under selve intervjuprosessen. Ifølge Tjora (2020) kan man i slike situasjoner lettere komme inn på temaer som ikke er tenkt ut på forhånd, men som kan vise seg å være relevant for undersøkelsen. Dersom en intervjusituasjon kan utvikle seg til å bli noe mer enn å få svar på selve spørsmålene som stilles, ses det på som en berikelse for vår forskning. Dette viste seg å bli relevant ettersom vi fikk flere sammenlignbare funn av informantene på andre temaer som ikke var tenkt ut på forhånd, som for eksempel temaer innenfor organisasjonsendring, reaksjoner på endring, og endringsledelse. På bakgrunn av disse fremtredende funnene er det derfor foretatt endringer på oppgavens opprinnelige forskningsspørsmål, og det teoretiske hovedperspektivet er endret fra motivasjon til organisasjonsendring og endringsledelse. Dette viser at selv om den kvalitative forskningen er en strukturert og systematisk prosess, kan den også være både kreativ og intuitiv (Nilssen, 2012). Vi bevegde oss altså mellom empiri og teori gjennom hele analysearbeidet, og kan dermed si at prosessen ikke har vært lineær, men sirkulær (Tjora, 2020).

#### ***3.1 Utforming av intervjuguide***

Det overordnede formål med forskningen som dannet grunnlaget for utarbeidelsen av intervjuguiden (vedlegg 1), var opplevelsene personell som har konvertert fra OF til OR har gjort seg ved innføringen av OMT. En viktig del av utformingen var også å få en forståelse for om OMT hadde ført til endring i motivasjonen etter innføringsprosessen startet. Utgangspunktet vårt var at intervjuguiden skulle gå gjennom tre faser – oppvarming, refleksjon og avrundning

(Tjora, 2020). Rekkefølgen på spørsmålene er heller ikke tilfeldig, og ifølge Thagaard (2018, s. 100) har den betydning for intervjuets forløp. Vi fulgte rådene til Thagaard (2018), og utformet intervjuguiden på en dramaturgisk måte ved å starte med nøytrale spørsmål. Åpningsspørsmålene var enkle og krevde lite refleksjon fra informantene, og de var satt opp på tematisk måte (Ringdal, 2018). For oss forskere, er et slikt intervju en situasjon som er godt planlagt, men for de aller fleste informanter er det en uvant situasjon (Tjora, 2020). Målet med åpningsspørsmålene var derfor å få informantene til å føle seg komfortabel i intervjusituasjonen. Samtidig ville disse enkle spørsmålene også gi oss nyttig informasjon, som for eksempel utdanningsbakgrunn og tidspunkt for konvertering fra OF til OR.

Vi grupperte refleksjonsspørsmålene i tre ulike deler, og disse spørsmålene krevde noe mer av informantene. Første del tok for seg refleksjoner rundt OMT *før* og *under* implementeringen. I andre del var søkelyset på refleksjoner *etter* implementeringen. Den tredje delen omhandlet hvordan motivasjonen hadde blitt påvirket under og etter innføringen av OMT. Spørsmålene var formulert på en åpen måte slik at det ga informantene mulighet til å reflektere og svare ut ifra sine egne fortolkninger av spørsmålet.

I den siste fasen var avrundingsspørsmålene formulert på en slik måte at informantene kunne prate fritt og ha mulighet til å komme med ytterligere relevant informasjon og opplevelser om temaet. Det er også i tråd med den stegvis-deduktive induktive (SDI) modellens mål om at deltakerne skal reflektere (Tjora, 2020).

### **3.2 Utvalg og beskrivelse av informanter**

Til forskningen var det satt som mål å intervju seks militært ansatte som har konvertert fra OF til OR, henholdsvis tre kvinner og tre menn. Bakgrunnen for valget var muligheten til å se etter tendenser til ulikheter mellom kjønnene. En slik fordeling kunne også vært nyttig ettersom Forsvaret har et søkelys på både rekruttering og økt kvinneandel i Forsvaret (Forsvaret, 2021a). Alderen ønsket vi skulle være mellom 30 og 45 år. Grunnen til dette var at vi ønsket å intervju informanter som allerede hadde tjenestegjort flere år i Forsvaret, men som fremdeles hadde noen år igjen til pensjonsalder. Denne gruppen ville mest sannsynlig ha god erfaring med hvordan enhetsbefalsordningen fungerte, og de hadde forhåpentligvis gjort seg tanker om videre muligheter i Forsvaret. Siden Forsvaret er en stor organisasjon med flere avdelinger over hele landet, antok vi også at andelen av konverterte innenfor målgruppen var relativt stor.



Den ene av oss forfattere er bosatt i Nord-Norge og den andre av oss i utlandet, så vi besluttet derfor å ta kontakt med to av avdelingene som er lokalisert i Nord. Vi visste også at det var mulige informantkandidater ved disse to avdelingene. På denne måten ble det et strategisk utvalg (Tjora, 2020). I Avdeling 1 jobber det både sivile og militære ansatte. Det er en god fordeling mellom kvinner og menn, noe som bidrar til et balansert arbeidsmiljø. Oppgaven til denne avdelingen er i all hovedsak å støtte operative avdelinger. Avdeling 2 er en operativ avdeling med et stort flertall av militært tilsatte menn. Avdelingens oppgave er trening på ulike scenarioer som kan oppstå både under fred, krise og krig. Ved å velge disse to avdelingene ville det være mulig at en av oss kunne gjennomføre intervjuene med fysisk tilstedeværelse, og det så vi på som en fordel. Det ville ikke ha en økonomisk merkostnad for den som gjennomførte intervjuet, og kroppsspråket kunne i tillegg brukes ved for eksempel å nikke for å få informanten til å snakke videre (Tjora, 2020). Intervjueren som bor i utlandet, deltok via kommunikasjonsverktøyet Teams.

Etter å ha fått godkjenning av de respektive avdelingssjefene ga de oss også tips om hvem vi kunne kontakte. “Snøballmetoden” (Tjora, 2020, s. 135) ble med andre ord benyttet for å finne aktuelle informanter. Det ble deretter sendt en forespørsel via e-post til fire menn og tre kvinner. Selv om det ikke var ønskelig med flere enn seks informanter visste vi at det kunne være en mulighet for at ikke alle takket ja. I e-postene ble det kort informert om prosjektet og informantene ble spurt om de ønsket å la seg intervju. Fire av mennene og to av kvinnene takket ja til å la seg intervju. Det viste seg etter hvert at det var utfordrende å finne et passende tidspunkt for den fjerde mannlige informanten vi hadde vært i kontakt med, da han var bortreist store deler av tiden. Den tredje kvinnen takket imidlertid nei. Det var også, til vår overraskelse, utfordrende å finne en tredje kvinnelig informant innenfor målgruppen ved de to avdelingene. Vi bestemte oss likevel for å sette i gang intervjuprosessen med de vi allerede hadde fått positiv tilbakemelding fra.

Tabell 1 Oversikt over informantene

<b>Informant</b>	<b>Grad</b>	<b>Antall år i Forsvaret</b>	<b>Avdeling</b>	<b>Merknad</b>
<b>1</b>	OR7	18	1	Midlertidig OR8
<b>2</b>	OR6	13	1	
<b>3</b>	OR8	18	2	
<b>4</b>	OR8	20	2	
<b>5</b>	OR8	19	2	

### 3.3 Anonymisering

For å sikre en etisk forsvarlig forskningspraksis, fikk alle informantene tilsendt et informasjonsskriv (vedlegg 2) i god tid før intervjuprosessen. I skrevet kom det blant annet frem at opplysningene vi får tilgang til behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Konfidensialitet er et grunnprinsipp som skal sikre at informantene blir anonymisert, og at identifiserbar informasjon blir lagret forsvarlig (Thagaard, 2018). I henhold til NESH (2021, pkt. 24) kom det også frem i skrevet at datamaterialet skal slettes ved prosjektslutt som betyr innen utgangen av juni 2023.

Å sikre anonymitet i et forskningsprosjekt, kan ifølge Saunders, Kitzinger og Kitzinger (2014, s. 616) både være praktisk og etisk utfordrende. Vi har benyttet oss av anonymiseringsstrategier med mål om å beskytte deltakerne sin identitet (NESH, 2021, pkt. 20). Gjennom strategier som å ta bort navn, skjule avdelingstilhørighet og kjønn har vi forsøkt å ta bort mulige forbindelser mellom informasjonen som gis i oppgaven og personene vi har intervjuet. På den måten skal det ikke være mulig å spore opplysningene tilbake til enkeltpersoner (NESH, 2021, pkt. 20).

For å beskrive utdypende hvordan vi har ivaretatt og behandlet kravene til anonymisering har vi tatt utgangspunkt i fire av de seks faktorene til Saunders et al. (2014, s 620), som er *1) navn, 2) sted, 4) yrke, og 6) annen potensielt identifiserende informasjon*. Vi har utelatt faktorene som omhandler *3) religiøs eller kulturell bakgrunn og 5) familieforhold* da de ikke har noen sammenheng med denne oppgaven. Å skjule informantenes navn er ifølge Saunders et al. (2014, s. 620) den vanligste formen for anonymisering. Vi har derfor i denne oppgaven erstattet

informantens navn med IO1 til IO5 som er en forkortelse for “intervjuobjekt” nummer 1 til nummer 5.

Ved å erstatte navn med kodennummer har vi først og fremst ivaretatt hensynet til informantens privatliv for at utenforstående ikke kan knytte opplysningene til informantene (NESH, 2021, pkt. 20). Samtidig legger denne måten å anonymisere på til rette for at leseren har sin fulle oppmerksomhet rettet mot analysen og mønstrene i dataene (Thagaard, 2018),

Vi la også skjul på arbeidsstedet til informantene ved å erstatte deres tilhørighet til de ulike avdelingene med pseudonymene “Avdeling 1” og “Avdeling 2”. Yrket kan ikke skjules, siden vi har forsket på den nye ordningen for militært tilsatte. For å ivareta anonymiteten har vi ikke beskrevet stillingen eller fagområdet de arbeider innenfor, eller hvilken Forsvarsgren de tilhører. Annen mulig identifiserende informasjon som vi har valgt å skjule er informantenes kjønn. Forsvaret har mange ansatte, men fortsatt er det kvinnelige kjønn i mindretall. Vi ønsker av den grunn å ikke knytte kjønn til informantene, spesielt siden vi allerede har opplyst om at informantene tilhører avdelinger i Nord-Norge.

Saunders et al., (2014, s. 617) beskriver begrepet konfidensialitet ved at forskeren har et overordnet ansvar for å ivareta og behandle informasjonen konfidensielt for at informasjonen ikke kan spores tilbake til informanten. Konfidensialitet mener vi er ivaretatt i denne oppgaven, da vi har fulgt NESH (2021) sine retningslinjer for anonymisering og ivaretatt informantens privatliv på bakgrunn av disse.

### ***3.4 Gjennomføring av intervju***

I forkant av intervjuene hadde alle informantene mottatt et informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 2) hvor det ble redegjort for forskningens hensikt, deltakerens rettigheter, personvern, informasjon om intervjuprosessen og forskningsprosjektets vei videre. Gjennom et informert samtykke som ble signert i forkant av hvert intervju, ble også deltakernes frivillighet til å delta i forskningen sikret.

Ifølge Tjora (2020) kan intervju eksempelvis gjennomføres på informantens arbeidsplass, som er et sted man normalt føler seg trygg. Vi spurte derfor informantene hvor de ønsket å la seg intervju, og vi meddelte samtidig at møtet gjerne kunne være en plass det passet best for dem. Samtlige intervju ble gjennomført på informantenes arbeidsplass etter deres ønske, og de hadde en varighet fra omkring 50 til 70 minutter. En av oss kjente til alle informantene bortsett fra én,

og det var dermed en lett og komfortabel atmosfære i rommet allerede før intervjuet startet. Situasjonen vi nå var oppe i, hvor kjente skulle intervjues opplevdes noe spesiell, men å ha en godt skrevet intervjuguide var til stor hjelp.

For å få en best mulig flyt i intervjuet stilte vi oppfølgingsspørsmål der det var naturlig, og først og fremst av intervjueren som var fysisk til stede. Det ble også lagt opp til at den som deltok på Teams skulle få muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål etter hver del av intervjuguiden, for å unngå å avbryte informanten. Måten det ble gjennomført på var at intervjueren som var fysisk til stede startet med å stille oppfølgingsspørsmål etter hver del. Når informantene hadde svart på disse, ble ordet overlatt til intervjueren på Teams. Når intervjueren på Teams hadde fått svar på sine oppfølgingsspørsmål, tok intervjueren som var fysisk til stede ordet igjen, og gikk så videre til neste del. Dette ble gjentatt for hver gang vi gikk over til neste del i intervjuguiden, og informantene hadde fått informasjon om strukturen som var laget i forkant av intervjuet. Vi opplevde at informantene var komfortable med måten det ble gjennomført på, ved at de for eksempel selv henvendte seg til intervjueren på Teams på en naturlig måte.

Underveis i intervjuet ble i tillegg informantenes svar fulgt opp ved at intervjueren som var til stede improviserte oppfølgingsspørsmål der det var ønskelig å få ytterligere informasjon. Informantene var som Ringdal (2018) beskriver “gode informanter”, hvor vi sjeldent fikk behov for å gripe inn og hale ut svar. De fremsto motiverte for deltakelse, og var oppriktig gode på å dele sine tanker og refleksjoner om implementeringen av OMT.

Som følge av intervjuene ble temaene ståtid og motivasjon i lys av OMT, som vi først hadde sett for oss å forske på, endret. Grunnen til dette var at datamaterialet som var samlet inn viste til temaer innenfor planlagte endringer, endringsreaksjoner og maktforhold. Dette resulterte i en helomvending i tankeprosessen, noe som denne oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling er et resultat av.

Det ble satt av god tid etter hvert intervju hvor forfatterne delte refleksjoner, tanker og inntrykk etter gjennomført intervju. Ved å gjøre det på denne måten bidro det til å få en god oversikt over datamaterialet som var samlet inn underveis. For å ivareta viktige og nye momenter som dukket opp, opprettet vi også et dokument på en felles plattform som begge hadde tilgang til. Dette kan ifølge Eggebø (2020) sin beskrivelse av kollektiv kvalitativ analyse være en viktig del av forberedelsene til det videre analysearbeidet.

### ***3.5 Analyse av datamaterialet***

For den videre analysen ønsket vi å ta utgangspunkt i Eggebø (2020) sin teori om kollektiv kvalitativ analyse. Ifølge Eggebø (2020) har denne teorien likhetstrekk med analysemetoden som Braun og Clarke (2006) kaller tematisk analyse. Begge metodene opererer trinnvis og har et ganske likt innhold. De er også fleksible i den forstand at de kan kombineres. Samtidig argumenterer Eggebø (2020) for at bruken av kollektiv kvalitativ forskningsmetode ser ut til å kunne bli mer og mer viktig ettersom det stadig er snakk om samarbeid på tvers av landegrensener og ulike institusjoner.

Årsaken til at vi valgte å analysere våre intervjudata etter Eggebø (2020) sin kollektive kvalitative analyse er tredelt. For det første kreves det et samarbeid mellom to eller flere forskere. Dette er et kriterium som vi har tilfredsstilt da vi var to som skrev denne oppgaven sammen. For det andre mener vi, i likhet med Eggebø (2020), at analyseprosessen blir fremstilt på en oversiktlig, forståelig og effektiv måte. For det tredje medvirker denne måten å analysere på til et kreativt samarbeid som kan bidra til å styrke analysen. Prosessen til den kollektive kvalitative analysen består av fire trinn; *gjennomgang av datamaterialet, temakartlegging, temagruppering og disposisjon og arbeidsplan* (Eggebø, 2020), som vi utdyper underveis i dette kapittelet.

### ***3.6 Transkribering***

Intervjuene ble tatt opp og lagret som lydfiler på Nettskjema, og vi gjorde en fullstendig og detaljert transkribering snarest mulig etter hvert intervju. Transkriberingen var et tidkrevende arbeid, og flere ganger måtte vi høre deler av intervjuene om igjen for å være sikker på at meningsinnholdet var forstått. Samtidig var det en nyttig prosess med mulighet til å reflektere over svarene informantene ga på en annen måte enn i selve intervjusituasjonen. Selv om flesteparten av informantene snakket dialekt, opplevdes det ikke utfordrende å transkribere intervjuene til bokmål, og informantene brukte få særegne dialektord. Den største utfordringen var å transkribere intervjuene til de informantene som ofte ikke snakket i hele setninger og/eller som ofte brukte “fyllord” innimellom i setningene.

I etterkant av transkriberingsarbeidet leste vi gjennom transskripsjonene flere ganger. Dette arbeidet var viktig av flere grunner. Blant annet bidro det til å øke muligheten for å fange opp de ulike mønstrene og mulighetene som lå i dataene (Fangen, 2010:112, referert i Thagaard, 2018, s. 152). Vi gjennomførte fem intervju, noe som tilsvarte omtrent 50 fulle sider med tekst. Det opplevdes som overkommelig, men til tider uoversiktlig.

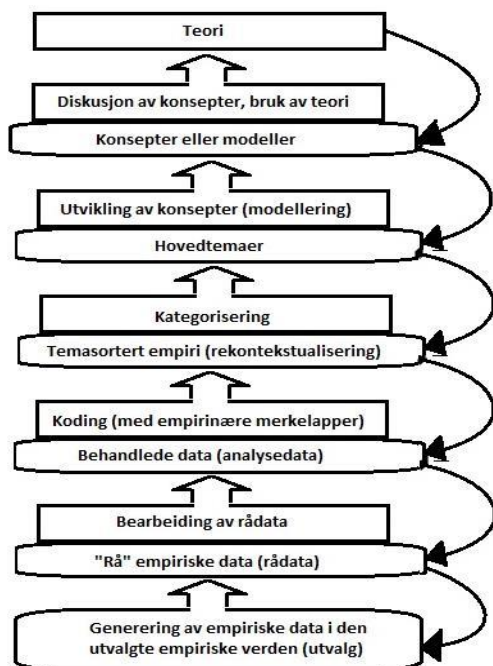
For å redusere datamaterialets volum fulgte vi rådene i Eggebø (2020) sitt første trinn, *gjennomgang av datamaterialet*. Eggebø (2020) viser også til viktigheten med å lytte til lydopptak og gjennomlesning av transkripsjonene, samtidig som man skriver ned stikkord. Dette gjorde vi ved å notere sitater som vi opplevde hadde et felles mønster fra hver transkripsjon inn i et felles digitalt dokument. Underveis i arbeidet ble vi oppmerksomme på sentrale tema som oppgaven kunne bygges videre på. Vi utførte dette arbeidet hver for oss, uten å diskutere de aktuelle temaene vi oppdaget underveis. Det bidro til at vi hele tiden var tett på empirien, noe som ga oss et helhetlig bilde av materialet som var samlet inn (Eggebø, 2020).

Ifølge Tjora (2020) finnes det ingen fasitsvar på hvor mange man skal intervju. Etter å ha transkribert fem intervjuer var vi enige om at datamaterialet vi hadde samlet inn var et godt utgangspunkt for den videre analyseprosessen. Vi opplevde dermed at vi hadde oppnådd en metning og at det sannsynligvis ikke ville komme frem nye momenter ved å gjennomføre flere intervju (Tjora, 2020). Vi brukte derfor ikke mer tid på å lete etter en sjette kandidat for å få til sammen seks informanter slik vi hadde sett for oss på forhånd. At det heller ikke ble en lik fordeling mellom kvinner og menn kan bety at studien belyser andre momenter enn det vi ville kommet frem til ved en lik fordeling mellom kjønnene.

### **3.7 Kodearbeid**

Eggebø (2020) sitt andre trinn, *temakartlegging*, dreier seg om en åpen kartlegging og undersøke hvilke temaer, ideer, tanker og spørsmål som kommer frem av datamaterialet. Kodearbeidet startet derfor da vi hadde diskutert oss frem til hvilke av de temaer som ble oppdaget underveis i transkriberingsarbeidet vi skulle gå videre med. Til dette arbeidet benyttet vi Tjora (2020) sin stegvis-deduktive induktive metode (Figur 10) som beskriver hvordan kvalitative data kan analyseres. Etter datainnsamling starter analyseprosessen, hvor Tjora (2020) forklarer at analysen går gjennom en stegvis-deduktiv induktiv prosess som vist i Figur 10. Det arbeides altså i etapper fra rådata til konsepter eller teorier, uten at den nødvendigvis er en lineær prosess i virkeligheten. Da arbeidet med analysen startet bevegde vi oss mellom teori og data, og kan dermed si at den kvalitative tilnærmingen til forskningen ikke har vært lineær (Tjora, 2020). Vi startet med en induktiv tilnærming i kodearbeidet, hvor vi ut ifra tolkningen av rådataene utviklet egne begreper (koding) for å fremheve meningsinnholdet. I det videre arbeidet med å kategorisere kodene hadde vi dermed en deduktiv tilnærming nettopp for å knytte datamaterialet opp mot teori (Thagaard, 2018). Målet med koding er ifølge Tjora (2020) tredelt; arbeidet skal føre til en reduksjon i materialets volum (1), skille ut essensen i det

empiriske materialet (2) og på basis av detaljer i empirien legge til rette for idégenerering (3), som kanskje er det viktigste målet (Tjora, 2020, s. 197).



Figur 10 Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2020, s. 19)

Sett i lys av SDI-metoden er kodingen viktig for metodens vekt på induksjon, og det første steget i det kvalitative analysearbeidet. “Kjernen i kvalitativ analyse er at vi reflekterer over hvordan vi kan forstå dataene, og hvilke begreper vi syns er best egnet til å uttrykke meningsinnholdet” (Thagaard, 2018, s. 154). Eggebø (2020) fremhever i tillegg at temakartleggingen er empiri nær hvor det settes ord på viktige poeng og fremhever viktige momenter fra datamaterialet. Videre i denne kartleggingsprosessen kan vi i likhet med Eggebø (2020) si at prosessen ble teoretisk informert, nettopp fordi vi var orientert omkring teori som kunne knyttes inn i dette arbeidet. Vi opprettet et kodeskjema hvor vi skrev ned alt som kunne knyttes opp mot forskningsspørsmålene, og satt inn kodeord som fremhevet meningsinnholdet i en egen kolonne foran teksten. Det gjorde det lettere å finne tilbake til teksten som beskrev de ulike temaene, samt at det ga oss en god oversikt over sammenlignbare data blant informantene. Denne prosessen krevde en systematisk organisering (Thagaard, 2018). Eksempler på koder vi kom frem til under temakartleggingen var; *manglende informasjon, manglende rammer, kompetanse, karrierevei, usikkerhet, for lite Forsvar, “A og B lag”, samt klasseskille*. På den måten fikk vi en helhetlig oversikt og en første forståelse av det materialet vi hadde samlet inn.

Neste steg for oss var å se sammenheng mellom kodene og samle de kodene som hørte sammen. Deretter begynte vi å utvikle de ulike kodene til kategorier. Dette arbeidet kommer inn under trinn 3 (temagruppering) i analyseprosessen hvor arbeidet er å sortere kodene i overordnede og underordnede temaer (Eggebø, 2020). Kategorisering er et arbeid som ifølge Braun og Clarke (2006, s. 89) kan ses på som en refokusering av analysen, hvor kodene sorteres inn i mulige temaer. Eggebø (2020) viser også til at det kan være nyttig å gjøre dette arbeidet sammen med andre, blant annet ved å skrive ned kodene på papir og flytte de rundt til de aktuelle temaene. På grunn av den geografiske avstanden mellom forfatterne, overførte vi denne fremgangsmåten til det digitale dokumentet vi hadde opprettet til kodearbeidet i første omgang. Vi sorterte de ulike kodene og satt de inn i fire overordnede kategorier (temaer): *organisasjonsendring*, *endringsreaksjoner*, *endringsledelse*, og *motivasjon*. Kodene *manglende informasjon*, *manglende rammer* og *for lite Forsvar* ble for eksempel satt inn i kategorien *organisasjonsendring*. Arbeidet med å kategorisere kodene kan ifølge Eggebø (2020) danne grunnlag for diskusjon, uenighet og forskjellige tolkninger av materialet. Vi opplevde imidlertid ingen uenighet mellom oss i dette arbeidet. Det kan ha en sammenheng med at forfatterne har samme faglige interesse, og tilnærmet likt teoretisk perspektiv, noe som ifølge Eggebø (2020) kan skape mindre rom for frustrasjon blant deltakerne.

En konsekvens som kategoriseringen kan medføre, er muligheten for å gå glipp av verdifull data (Thagaard, 2018), noe vi var bevisst på. For å redusere muligheten for å gå glipp av data som ikke er blitt tatt med inn i kategoriene, markerte vi de kodene som er klassifisert med farger i det opprinnelige kodeskjemaet. På den måten kunne vi lettere finne tilbake til koder som ikke var blitt tatt med. Basert på kodearbeidet endret vi også temaet i oppgaven fra motivasjonsteori til endringsteori og endringsledelse. Da denne studien ikke utvikler ny teori, kunne vi knytte dataene til eksisterende teoretiske perspektiver.

Vi la så en strategi for den videre skriveprosessen med utgangspunkt i Eggebø (2020) sitt fjerde og sist trinn i analyseprosessen som er *disposisjon og arbeidsplan*. Vi opprettet et digitalt dokument, hvor vi satt opp de fire overordnede kategoriene, samt tilhørende underordnede tema. På samme måte som Eggebø (2020) beskriver fordelte vi kategoriene inn i ulike kapitler og utarbeidet overskrifter. Det påfølgende arbeidet var å sette kapitlene etter rekkefølge. Dette arbeidet førte blant annet til en omformulering av oppgavens forskningsspørsmål, og til endring i ordlyden av den endelige problemstillingen. Da strukturen og arbeidsplanen var klar sto skriveprosessen for tur. Dette var en prosess som vi gjorde hver for oss etter at vi hadde fordelt



de ulike kapitlene. Vi har parallelt med skrivingen “gått hverandre etter i sømmene” (Eggebø, 2020, s. 118), noe som den kollektive analyseprosessen også legger til rette for.

### ***3.8 Studiens vitenskapelige kvalitet og troverdighet***

Begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er kriterier for forskningens vitenskapelige kvalitet og troverdighet. Når det gjelder generaliserbarhet, eller overførbarhet, er det viktig å presisere at den forståelsen som er opparbeidet gjennom denne studien er utviklet “innenfra”. Årsaken til dette er fordi vi tilhører og har erfaringer i det miljøet vi har forsket i (Thagaard, 2018, s. 190). Forståelsen som er utviklet kan også være overførbar til andre. Dette på bakgrunn av at den kan overføres direkte til andre organisasjoner i endring, eller til leserens kjennskap til OMT (Thagaard, 2018, s. 182).

#### ***3.8.1 Pålitelighet***

Tjora (2020) forklarer studiens pålitelighet ved at det er en sammenheng gjennom forskningsprosjektet. Dette relaterer seg til grundighet, nøyaktighet og ærlighet, og nettopp det har vært viktig for oss å etterstrebe gjennom hele forskningsprosessen. Vi har derfor forsøkt å gi en grundig redegjørelse for forskningsmetoden som er benyttet, hvordan data gjennom dybdeintervjuer er samlet inn og hvordan materialet er transkribert og analysert. Når vi presenterer resultatene, er det i tillegg benyttet ordrette sitat fra informantene. På denne måten kan leseren selv vurdere tolkningen av materialet. Utvalget av informanter blant ansatte i Forsvaret er også beskrevet. Vi har dessuten benyttet kjente relasjoner og “snøballmetoden” (Tjora, 2020) til arbeidet vårt, og det var til god hjelp. Vi har også vært ærlige overfor informantene når det gjelder vår tilknytning til Forsvaret, og ifølge Nilssen (2012) er nærhet en styrke i kvalitativ forskning. Selv om den ene av oss ikke kjente noen av informantene på forhånd, og den andre kjente flesteparten, er det likevel mulig å kunne si at det var en nærhet og en relasjon til informantene i den forstand at alle har jobbet i samme organisasjon over flere år. Innsidekunnskapen til OMT er også god siden forfatterne selv har fulgt implementeringen fra start. I tillegg er den generelle kunnskapen om Forsvaret god når det gjelder blant annet organisasjonsoppbygging, holdninger, ledelse og lignende. Rik kontekstkunnskap førte til å være bedre rustet i forskningsarbeidet.

På den annen side kan nærhet også være en utfordring, og det kan i tillegg være en fare for at forskere mister forskersynet ved en stor grad av involvering i kulturen det forskes på (Nilssen, 2012, s. 137-138). Det var derfor et bevisst valg å benytte kollektiv kvalitativ analyse, da funnene avdekkes av flere, og ikke bare av øynene som ser (Eggebø, 2020). Til tider opplevdes

det under intervjuene at det også kunne være utfordrende å forholde seg objektiv siden begge forfatterne i større eller mindre grad er berørt av OMT. Selv om personlige synspunkter om OMT verken før eller under intervjuene ble uttrykt, kan det ifølge Thagaard (2018) likevel være en viss risiko for at egne erfaringer kan skygge for mottakelighet overfor nye sider og nyanser. Det har av den grunn blitt lagt vekt på åpenhet og ærlighet gjennom hele studien for å sikre at leseren er godt kjent med hva tolkninger og resultater er basert på (Thagaard, 2018, s. 190-191). Det kan med andre ord både være en fordel og en begrensning å forske på eget arbeidssted (Thagaard, 2018, s. 190).

### **3.8.2 Gyldighet**

Når vi nå snakker om validitet så gjelder det gyldigheten av våre tolkninger, det vil si om måten vi har tolket vårt materiale på er gyldige tolkninger (Mason 2018:239, referert i Thagaard, 2018, s. 189). For å vurdere forskningsprosjektets troverdighet er det ifølge Thagaard (2018) derfor viktig å gjennomgå og reflektere over resultatene på en kritisk måte og hva tolkningene er basert på.

For å styrke forskningens teoretiske gjennomsiktighet (transparens) har vi aktivt benyttet sitater fra informantene for å gi leseren tilgang til primærdata (Thagaard, 2018). Gjennom å beskrive og reflektere rundt egen tilknytning til Forsvaret og tilknytning til OMT på en åpen og ærlig måte, er det også forsøkt å ikke farge forskningsspørsmålene med hensyn til personlige opplevelser og erfaringer av OMT. Det var derfor spesielt viktig å reflektere og diskutere rundt dette i starten når oppgavens problemstilling skulle formuleres.

For å få muligheten til å åpne opp for digresjoner som kunne gi oss data som ikke var tenkt ut på forhånd valgte vi å ta for oss Eggebø (2020) sin kollektive kvalitative analyse parallelt med SDI-modellen til Tjora (2020). Denne måten å analysere på styrket dermed vår forståelse av informantenes erfaringer og opplevelser av OMT (Thagaard, 2018, s. 182). Etter transkriberingen og kodingarbeidet, startet tolkningen og skriveprosessen, og den kollektive kvalitative analysen blir beskrevet som en metode som åpner opp for transparens i datainnsamlingsprosessen. Analysen har derfor gitt et godt grunnlag for valide tolkninger (Eggebø, 2020). Etter dette arbeidet kunne en rekke felles karakteristiske trekk for oppgavens problemstilling basert på informantenes opplevelser og erfaringer omkring OMT fremheves og presenteres (Thagaard, 2018).

### ***3.9 Etiske betraktninger***

“Forskere skal som hovedregel innhente et forskningsetisk samtykke til deltakelse i forskning. Det forskningsetiske samtykket skal være frivillig, informert og utvetydig, og det bør være dokumenterbart” (NESH, 2021, pkt. 15).

Vi har gjennom hele prosjektet forholdt oss til de forskningsetiske retningslinjene som ivaretar de etiske forholdene mellom oss og deltakerne i prosjektet. Ifølge Nilssen (2012) skal især kravene om respekt for menneskeverdet og deres integritet, frihet og medbestemmelse ivaretas. Etter at idéskissen til forskningen var utarbeidet ble Norsk senter for forskningsdata (NSD) søkt om godkjenning til behandling av personopplysninger. Avtalen innebærer at forskningen er lovlig etter personvernregelverket. Etter mottatt godkjenning fra NSD (vedlegg 3) ble Forsvarets Høgskole (FHS) søkt om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformålet (vedlegg 4). Tillatelsen kreves ved bruk av Forsvarets ansatte som informanter. På forhånd hadde avdelingssjefene ved de avdelingene vi ønsket å hente informanter fra, godkjent bruk av informanter ved deres avdelinger. Søknaden fra FHS ble også innvilget.

Etter at vi som forskere fikk tilgang til informantenes tanker gjennom intervjuene, kan vi anees som gjester i det private rom. Det stilles dermed krav til oppførsel, og de etiske kodene er ifølge Nilssen (2012) strenge. Det er ikke ønskelig å utsette informantene for verken merbelastning eller skade ved å delta i forskningen, og informasjon rundt de etiske retningslinjene var beskrevet i informasjonsskrivet som informanten hadde signert. Når resultatene fra forskningen til slutt skal presenteres, ligger de etiske vurderingene som har blitt fulgt fra start til grunn. Analysen som er gjennomført fremstiller som beskrevet et fåtall personer på tvers av to ulike avdelinger. For å bevare de etiske hensynene har vi derfor skjult deres identitet ved å erstatte informantenes navn med kodeord. Det samme er blitt gjort med avdelingene informantene tilhører (NESH, 2021, pkt. 20).

Da vi ønsket å forske på vårt eget arbeidssted, så vi på England (1994) sin teori om forskerens posisjon. Ifølge England (1994, s. 251) bør forskere være bevisst sitt eget ståsted, nettopp fordi vår posisjon kan påvirke spørsmålene som stilles, hvordan vi gjennomfører forskningen i sin helhet, og ikke minst hvordan posisjonen kan påvirke skriveprosessen. Begge forfatterne har og har hatt en rolle og tilhørighet til Forsvaret over mange år, og kan dermed betraktes som insiders (Dwyer & Buckle, 2009) i miljøet som det har blitt forsket i. Bevisstheten rundt vårt eget ståsted har derfor vært med oss fra starten av prosessen. Det har samtidig vært nødvendig

å reflektere over våre roller som militært ansatt/tidligere ansatt og forskere, samt forkerrollen i samhandling med informantene underveis. Et godt eksempel som vi kan trekke frem er da problemstillingen skulle formuleres. Det var oppe flere ulike forslag til å begynne med, forslag som var basert på egne erfaringer av OMT som det kunne tenkes å være interessant å forske nærmere på. Etter hvert som vi kom i gang med datainnsamlingen og analyseprosessen, ble problemstillingen formulert på bakgrunn av resultatene som var kommet frem. Vi hadde til å begynne med formulert forskningsspørsmål ut ifra vårt eget ståsted som ansatt/tidligere ansatt (insiders), og ikke som utenforstående (outsiders) forskere (Dwyer & Buckle, 2009).

Det å være en insider kan i noen tilfeller være uheldig. Dwyer og Buckle (2009) viser til det å ha en dobbeltrolle, en rolle som kan føre til rollekonflikt og rolleforvirring, hvor risikoen for dette er høy når forskere er kjent i miljøet. Dette er derfor noe en må være bevisst på å reflektere over, og det gjorde vi gjentatte ganger underveis. Disse refleksjonsprosessene handler også om en selvkritisk gjennomgang av rollen som forsker, en prosess som England (1994, s. 244) beskriver som en: “self-critical sympathetic introspection and the selfconscious analytical scrutiny of the self as researcher” (England, 1994, s. 244). Med andre ord kan denne selvbevisste analytiske granskningen åpne opp for en fleksibel tilnærming til forskningen, som igjen kan skape innsikt og nye hypoteser (England, 1994, s. 244).

Etter en selvkritisk prosess hvor forfatterne har reflektert over rollen som forsker og posisjonen i miljøet det er blitt forsket i, konkluderes det på lik linje som Dwyer og Buckle (2009) at man nødvendigvis ikke er bedre eller dårlige forskere på bakgrunn av å være insiders. Spørsmålet er derimot om resultatene kunne sett annerledes ut dersom forfatterne hadde hatt en posisjon som outsiders. Ifølge Dwyer og Buckle (2009) er det altså ulike fordeler ved å ha status som insider i det miljøet en skal forske på. Det beskrives blant annet fordeler som tillitt, aksept og åpenhet, noe som vi også sitter igjen med en opplevelse av. Informantene var i tillegg klar over vår tilknytning til Forsvaret, noe som kan være en sannsynlig årsak til den villigheten til å dele erfaringer som vi opplevde at alle informantene hadde (Dwyer & Buckle, 2009).

### ***3.10 Kritiske refleksjoner rundt egen forskning***

Da arbeidet med å utarbeide intervjuguiden startet var motivasjonsteori utgangspunktet for forskningsspørsmålene. Det viste seg imidlertid at svarene intervjuene ga ikke var som forventet. En konsekvens av denne oppdagelsen ble derfor at forskningsspørsmålene måtte justeres. Underveis kom det dermed frem at det var like interessant å se på selve endringsprosessen, reaksjoner på og opplevelsen av endringen, samt forsøke å forstå

reaksjonene. På denne måten ble søkelyset på motivasjon en del av en større oppgave som har utviklet seg til å inneholde teori fra både organisasjonsendring og endringsledelse. En endring av tema kom noe uventet på oss. Samtidig var det både interessant og lærerikt at analysearbeidet tok en annen vending enn det som var forventet på forhånd.

Da strategien ble lagt for innhenting av data, var det enighet om å gjennomføre dybdeintervjuer med seks informanter. Gruppeintervjuer ble vurdert i liten grad siden det var ønskelig å få subjektive oppfatninger av ordningen. Det ville sannsynligvis vært vanskeligere å gå i dybden og få frem alle meningene dersom intervjuene ble gjennomført med flere samtidig. På den annen side kunne det ha vært en fordel å intervju flere samtidig. Spesielt i den minste avdelingen, siden det der var en sterk enighets kultur blant informantene. En kombinasjon av gruppeintervju og dybdeintervju ville sannsynligvis kunne vært det beste i dette tilfellet.

Videre ville det vært fordelaktig å teste spørreundersøkelsen for et lite utvalg på forhånd for å forbedre spørsmålene. Det gjelder særlig spørsmålet “Dersom du ser for deg å søke på ny stilling i Forsvaret, ser du for deg at du vil få oppfylt ønsket?” (vedlegg 1). Samtlige av informantene stilte seg undrende, og var usikker på meningen med spørsmålet. I ettertid viste det seg også at dette var et spørsmål vi ikke fikk nevneverdig data på, og burde formulert på en bedre måte. Derimot burde spørsmål som omhandlet organisasjonskultur vært med. Funn viser for eksempel til at informantene peker på et godt arbeidsmiljø, og at de ikke kjenner på en endret plass i hierarkiet. Spesifikke spørsmål rundt organisasjonskultur kunne derfor i større grad ha forklart årsaken til at de ikke kjente på en nedgradering ved konverteringen fra OF til OR. Det skal nevnes at et godt arbeidsmiljø som informantene nevner, likevel kan tyde på at organisasjonskulturen i de to avdelingene er generelt god.

Når det gjelder utvalget som er fordelt på kun to forskjellige avdelinger, viser det seg at det ville vært hensiktsmessig å velge informanter fra avdelinger som er lokalisert i ulike deler av landet og av ulike størrelser. Årsaken til dette er at når “alle kjenner alle” kan det ha påvirket informantenes opplevelser av OMT og de etterfølgende endringene. Samtidig ble det utfordrende å finne kvinner som både oppfylte utvalgskriteriene, og som ønsket å delta i forskningsprosjektet. Det resulterte derfor i at det ikke var lik fordeling mellom kjønnene og dermed kunne det ikke undersøkes om det var tendenser til forskjeller mellom kjønnene i denne undersøkelsen. Etter de endringene som er gjort i forskningsspørsmålene underveis, tyder det ikke på at fordeling mellom kjønnene har betydning for den endelige konklusjonen i denne oppgaven.

For å sikre informanter som både har fartstid og litt tid igjen til pensjonsalder, ble det satt et aldersspenn på personer mellom 30-45 år. Grunnen til dette var at det ville være større sjanse for at samtlige informanter hadde jobbet såpass lenge i Forsvaret at de kunne gi verdifulle data på sine opplevelser fra tiden under og etter OMT. Det viser seg derimot at det kunne vært en større bevissthet rundt det å velge informanter på ulike gradsnivåer og aldersnivå for å se forskjeller mellom de ulike gruppene. Det laveste gradsnivået var OR6, og det høyeste nivået var OR8, og de hadde jobbet mellom 13 og 20 år i Forsvaret. Det kunne derfor vært interessant å inkludere informanter på OR2-4 nivå for å undersøke om de yngre opplever OMT og dennes etterfølger på samme måte som de øvrige.

At ikke begge forfatterne kunne delta fysisk under intervjuene, kunne ha bydd på utfordringer. Det ble derfor lagt en god struktur for gjennomføring av intervjuet på bakgrunn av den geografiske avstanden mellom forfatterne. Dermed fungerte løsningen fint. En var fysisk til stede og tok seg av introduksjonen og formalitetene, mens den andre var digitalt til stede gjennom verktøyet Teams. For å unngå at vi pratet om hverandre, ble det bestemt i forkant at intervjueren som var fysisk til stede skulle føre ordet. Etter hver del i intervjuguiden skulle ordet overlates til den andre intervjueren. På denne måten fikk vi begge to muligheten til å stille oppfølgings spørsmål. Kommunikasjonsstrukturen som ble lagt for intervjuene fungerte meget godt. Informantene virket fortrolig med måten intervjuet ble gjennomført på. Det kan ha en sammenheng med at det har blitt vanligere med digitale møter gjennom de siste årene med pandemi. Selv om denne måten å gjennomføre intervjuene på fungerte godt, kan vi anta at utbyttet ville vært enda bedre om vi begge kunne vært til stede fysisk.

I dette kapitlet er det redegjort for metoden som er benyttet i forskningen. Forskningen er også beskrevet trinn for trinn. I neste kapittel analyseres dataene som hentet inn, med mål om å svare på forskningsspørsmålene.

## **4 Resultat og analyse**

I dette kapitlet presenterer og analyserer vi de mest fremtredende funnene. Vi har valgt å strukturere kapitlet ved at hvert forskningsspørsmål adresseres med funn og analyse i hvert sitt underkapittel. Vi har benyttet sitater fra informantene underveis, hvor vi har referert til det enkelte intervjuobjekt (IO) nummerert i parentes etter hvert sitat. Der hvor det var nødvendig refererte vi til hvilken avdeling informantene tilhørte (Avdeling 1 eller Avdeling 2).

### ***4.1 Forskningsspørsmål 1 – En godt planlagt endring?***

*I hvilken grad oppleves OMT som en godt planlagt organisasjonsendring henholdsvis under og etter implementering?*

Ifølge Jacobsen (2018) er det i den vestlige kulturen vanlig å planlegge en endring ut ifra fem ulike faser endringen gjennomgår, som vist i Figur 1. Dette forskningsspørsmålet ser imidlertid på informantenes oppfatning av fase fire som er implementeringsfasen (Jacobsen, 2018) av OMT. Med etter implementeringen mener vi perioden mellom fase fire og fem. Den femte og siste fasen, evaluering, diskuteres ikke i denne studien, da Forsvaret i skrivende stund ikke har gjennomført en endelig evaluering av implementeringen. Vi ønsket derimot å undersøke hvor mye informasjon informantene hadde mottatt, og hvordan de forholdt seg til tiltakene som ble iverksatt i forbindelse med endringen. Dette for å se i hvilken grad informantene var klar over hvordan konverteringen ville påvirke deres arbeidshverdag, og for å se hvor langt Forsvaret er kommet på sin vei mot det endelige målet med innføringen, som er å utvikle, beholde og rekruttere kompetent personell (Prop. 111 LS (2014-2015)). Vi har også sett på hvordan informantene opplevde egne fremtidige karrieremuligheter som følge av OMT. Vi beskrev deretter de mest fremtredende resultatene, hvor vi analyserte og diskuterte disse i lys av blant annet Kotter (1995) sine åtte trinn for en vellykket endring (se 2.5, Figur 8).

#### ***4.1.1 Resultater forskningsspørsmål 1***

Ettersom Forsvarets militære ansatte ble delt inn i to kompetansesøyler for å styrke den operative evnen, innebar dette en total endring i arbeidshverdagen til mange av Forsvarets ansatte, også for enkelte av våre informanter. Informantene ble derfor spurt om å dele deres opplevelser av OMT da implementeringen var i gang, og oppfatningen av hva OMT betydde viste seg å være varierende: “Jeg føler det har vært forskjellige oppfatninger av hva det innebærer egentlig. Hvilke rettigheter, hvilke muligheter det er i forbindelse med en eventuell konvertering” (IO3). Flestparten hevdet at innføringen opplevdes som en prosess som plutselig var et faktum til tross for at samtlige av informantene var klar over at endringen skulle skje.

IO1 forteller at “OMT prosessen kom litt fort for alle egentlig”, som også gjenspeiles i opplevelsen til IO5: “det føltes litt sånn prakka på” (IO5). En annen informant forteller at “plutselig så var jeg bare konvertert. Stod bare i rullebladet mitt” (IO2). I tillegg til at OMT opplevdes som en prosess som kom brått på, erfarte IO4 at konverteringen også måtte skje raskt:

Her måtte flest mulig få konvertert så fort som mulig, uten egentlig noe godt arbeid i forkant. Det var liksom ikke så viktig hvordan prosessen var da, det var bare at vi måtte gjøre det, og sånn ble det. Kompensasjonsavtalen den stemte jo ikke med sånn virkeligheten var lenger, fordi at vi hadde plutselig fått OMT, og regelverket var jo ikke der. (IO4)

Informantene som har tilhørighet til Avdeling 1 opplever OMT som en prosess som plutselig var i gang, og som måtte skje raskt. Dette parallelt med opplevelsen av at gjeldende regelverk ikke var på plass. På spørsmålet om informantene følte at de var godt informert om hva OMT handlet om og hvordan konverteringen ville påvirke deres arbeidshverdag viser resultatene til at informasjonsmengden mellom disse to avdelingene er varierende. IO2 forteller at det var en del informasjon å få i starten, samt “at vi skulle få i gang et sånt spesialistforum, og at saker skulle bli tatt med og... Men det dødde helt ut” (IO2). En annen informant ved samme avdeling var i permisjon fra Forsvaret da OMT inntraff, og var dermed i større grad frakobla informasjonen: “Mesteparten av det skjedde når jeg gikk på Høgskolen, så jeg var litt frakobla. Men da, igjen, jeg søkte ikke så veldig mye informasjon, og så hørte jeg litt sånn rykter og sånt” (IO1). To av informantene ved Avdeling 2 har derimot en annen opplevelse av innføringen av OMT, hvor blant annet IO3 trekker frem at årsaken kan være sin nærhet til informasjonen som ble gitt:

Jeg sitter vel med en oppfattelse av at informasjonen om innføringen av OMT og konverteringsbiten har vært varierende. Jeg tror det kommer litt an på hvilken driftsenhet i Forsvaret du har tilhørt, hvor i systemet du hører til, hvor nær du er den informasjonen som kommer ut. Jeg tror kanskje i og med at jeg har sittet der jeg har sittet, så har jeg kanskje hatt bedre innsikt i hva innføringen av OMT har vært og hva man ønsket, enn kanskje andre som har sittet ute i operative avdelinger. (IO3)



Resultater viser at informantene som tilhører Avdeling 2 hadde kortere avstand til aktuell informasjon om OMT enn informantene ved Avdeling 1. “Jeg føler at jeg har fått de inngangsverdiene på det tidspunktet som jeg følte jeg trengte, og på bakgrunn av det har valgt å bytte søyle” (IO3, Avdeling 2). På den annen side forteller IO2 som tilhører Avdeling 1 at de fikk informasjon på samlinger de hadde i fellesområdene, men at: “I starten så var det veldig lite konkret hvordan det ville påvirke oss” (IO2). Det var i tillegg flere informanter fra Avdeling 1 som ga uttrykk for mangel på konkret informasjon, og IO1 fortalte om sin opplevelse etter et besøk i avdelingen:

Vi hadde en fra (avdeling i Forsvaret) på besøk som ikke kunne svare på sånn veldig enkle spørsmål som omhandler lønn, ja, kontraktstid, befalsskole, ja... Helt sånne ting som man forventer bør være på stell egentlig før noe blir innført da. (IO1)

Til tross for varierende informasjon mellom Avdeling 1 og Avdeling 2 kommer det frem sammenlignbare funn som viser til manglende regelverk som skulle omfavne personellstrukturen. IO4 forteller at regelverket for det nye systemet var fraværende da OMT prosessen var godt i gang. Dette er også noe IO1 opplever: “Den kom uten at rammene var, opplever jeg i hvert fall, at rammene var klare for de som skulle inn i dette her systemet. Alt ifra rettigheter, lønn og utdanning” (IO1). Informantene IO1 og IO4 trekker frem opplevelsen av mangelfullt forarbeid for prosessen. Deriblant ulike betingelser og rettigheter omstruktureringen medførte, og hva ny grad ville bety. Resultatene viser også at det har vært kontrabeskjeder underveis i prosessen som gikk på hvilken søyle man skulle plasseres innenfor. IO4 forteller at:

“Det var først sagt at vi skulle være offiserer vi som på en måte hadde lederansvar da. Det var jo først bestemt, og så gikk det vel noen uker, så ble det bestemt at nei, det ville bli feil. Det var jo prosesser som gikk hele veien i forhold til hvordan ting skulle være da” (IO4). IO2 forteller også om en uklar inndeling av personell i OF og OR søylene: “I starten var det jo veldig mye spekulasjoner, og veldig mye usikkerhet rundt hvilke stillinger som skulle være OR og hva som skulle være OF” (IO2). Flesteparten av informantene opplevde OMT i starten av innføringen som en endringsprosess uten klare rammer, men ifølge IO4 kom planene etter hvert:

Det var liksom ikke laget så mange planer. De kom jo etter hvert egentlig. Sånn at det var nok, det kunne vært gjort tidligere i større deler av Forsvaret, tenker

jeg. Sånn at det hadde vært lettere å se på veien videre i forhold til det med karriere, og hva som var veien videre. (IO4)

Informantene fra begge avdelingene opplever at det fortsatt eksisterer et manglende regelverk innenfor personellstrukturen også etter implementeringen. IO3 opplever for eksempel at på: “enkelte plasser så kan du finne enkelte type stillinger inn forbi OF-søyla, og i en annen avdeling så kan man finne samme type stilling inn forbi OR-søyla” (IO3). For IO5 bidrar dette også til å skape frustrasjon og et ønske om å forlate Forsvaret:

Jeg har høyere utdanning, og har lyst på lederutfordringer, men det var mye motstand for å skrive om til en OR-stilling. Jeg mener helt klart at det var en OR-stilling. Da startet det der med at jeg begynte å se meg ut av Forsvaret for jeg ser at det er begrenset hvilket ansvar og muligheter jeg har. (IO5)

Flesteparten erfarer altså at inndelingen av kompetansesøylene fortsatt er uklar, og IO3 forteller at dette kan være en utfordring for Forsvaret fordi “at man har forsøkt å styre det fra overordnet nivå hvor de forskjellige søylene og de forskjellige kompetanseområdene og fagområdene skal tilhøre” (IO3). Dette leder oss dermed til spørsmålet om informantenes karriereveier i Forsvaret. Det var ingen av informantene som kunne beskrive en krystallklar plan. IO3 forteller om en horisontal karrierevei:

Det er nok ikke krystallklart for min del hva som er videre karrierevei. For min del så er det vel mer en horisontal...Jeg tror ikke det er noe videre oppover. Nå blir det å se sideveis hvis man ønsker det, og bevege seg sideveis. Kanskje det som kan være nivået over. (IO3)

Resultatene viser dessuten at informantene ikke har en konkret plan for videre karriere i Forsvaret, selv om flesteparten av informantene opplever at det jobbes med karriereplaner i ettertid av implementeringen. Dette arbeidet oppleves imidlertid noe forskjellig. En av informantene forteller at: “Akkurat nå ser jeg jo at det på en måte prøves å legges til rette for karriereveier. For min del litt dårlig akkurat innad i seksjonen, hvis formålet med OMT er å beholde kompetanse på stedet over lengre tid da” (IO2). IO5 forteller om et ønske om å forlate Forsvaret fordi: “Jeg har begrenset muligheter per tid. Jeg er helt sikker på at dette kommer til å endre seg i fremtiden, for vi kan ikke holde på sånn her” (IO5). IO2 og IO5 opplever en begrensning i sine karriereveier etter konverteringen, til tross for at Forsvarets mål med denne endringen blant annet er å beholde personell over lengre tid. IO4 forteller derimot om flytting

fra den ene til den andre landsdelen på grunn av begrensede karrieremuligheter: “Hadde jeg blitt igjen på (avdeling i Forsvaret), så tror jeg ikke jeg hadde hatt så mange muligheter, for det er mange om de få stillingene som er på et høyere nivå” (IO4). IO4 tok dermed et valg med å flytte for å finne en karrierevei innenfor OR-søylen. Denne fleksibiliteten er åpenbart varierende blant informantene. IO1 forteller om en karrieresamtale der vedkommende ble oppfordret til å søke seg til andre avdelinger i landet: “Jeg har jo vært i en sånn karriereveiledningssamtale og blitt oppfordra til å søke meg til (sted i Norge) blant annet, eller (annet sted i Norge). Men det er jo vanskelig med unger, barnehage og familiesituasjon” (IO1).

En annen viktig faktor som informantene trekker frem i tiden etter implementering er kravet til grunnleggende offisersutdanningen (GOU) som de må igjennom for å kunne stige i gradene. Dette betyr at man enten må gjennomføre en av Forsvarets krigsskoler, eller et kvalifiseringskurs dersom man har sivil utdanning på minimum bachelor nivå, for å tilfredsstillere kravet til GOU utdanningsnivå. Før innføringen av OMT var det flere offiserer som hadde sivile utdanninger på bachelor- og/eller mastergradsnivå, men manglet grunnleggende offisersutdanning som krigsskole eller kvalifiseringskurs. De kunne likevel være kvalifisert til stillinger med krav til GOU ved å realkompetanse vurderes på bakgrunn av tidligere tjenesteerfaring og sivil relevant utdannelse.

Når vi hadde enhetsbefalsordningen, så kunne jo jeg med en bachelor og en master ha vært kvalifisert for flere av stillingene som i dag står et må-krav til GOU på. På gammel ordning så hadde man kanskje vært kvalifisert for disse stillingene. Men nå er det dette GOU kravet som gjør at jeg ikke er kvalifisert. På sikt så håper jeg at vi kanskje kan sidestille enkelte. (IO5)

Det nye utdanningssystemet har ifølge IO5 derfor resultert i at man som OR ikke lenger er kvalifisert for stillinger som innebærer lederskap: “Med en gang det er noe med ansvar, ei litt mer overordnet stilling, hvor det er nevnt ordet lederskap i stillingsbeskrivelsen, så er det en OF-stilling og en OR kan ikke ha de oppgavene” (IO5). Å klatre bortover på den horisontale karrierestigen i OR-søylen blir dermed fremmet som en utfordring hos flesteparten av informantene, og årsaken til det kan ifølge IO1 være at: “Hvis man søker på stillinger i OR-søylen, skal man ha litt mer spesifikk kompetanse. Og da begrenser det seg jo veldig fort. Det blir nok smalere tror jeg, eller opplever jeg da for OR-er oppover i systemet” (IO1).

Samtlige av informantene har høyere sivil utdanning i form av bachelor- og/eller mastergrad. Å måtte gjennomføre en rekke kurs med opptil 12 ukers varighet, videregående befalsutdanning

(VBU), for å følge den horisontale karriereveien i OR-søylen er derfor noe halvparten av informantene mener er utfordrende. “Å lage et spesialistkorps med en sånn utdanningsrekke som... For det første er det jo veldig mye usikkerhet knyttet til det, og for meg gir det ekstremt lite å dra ned til (sted i Norge), bort fra familie, dårligere lønn, for å gå åtte uker å.... Ja... Føler jeg selv ikke trenger” (IO2). Derimot bemerker IO1 at VBU kursene er blitt bedre: “Har forstått det sånn at de her VBU kursene er blitt bedre, og at det er større forskjell mellom VBU1, VBU2 og VBU3. Så det virker som at utdanningsløpet er noe bedre” (IO1). Det kommer imidlertid frem at de ulike kursene er blitt bedre, men at de ikke er gunstige sett i lys av fravær fra hjemmet, lønn og studiepoeng og IO2 poengterer videre at: “jeg ville jo heller ha gått ett år på Krigsskolen med en sivil bachelor, enn å gå de her VBU løpene. Altså, du er borte, du får mindre betalt, du får ingen studiepoeng og det gir ingen anseelse i det sivile heller” (IO2). På den annen side fremmer IO4 utdanningsrekken som et kompetansefremmende tiltak, men skisserer samtidig at det eksisterer noen uklare linjer for veien man skal gå:

I forhold til min egen situasjon og veien videre, så tenker jeg at det er for så vidt greit da. Vet at det er stillinger som jeg kan gå til, og jeg har noen mål i forhold til hvilken kompetanse jeg skal tilegne meg for å kunne søke på stillinger andre plasser dersom jeg har lyst til det da. Det å kunne bygge mer kompetanse i forhold til å få en bredere kunnskap er viktig for min del. Og det er klart at det at disse linjene blir klarere for hvordan man bygger egen kompetanse, det er viktig for folk tror jeg. (IO4)

Videre forteller IO4 om et rigid system, men at det kan se ut til at det er det som må til:

Personell som er OR og som har lyst på stillinger hvor kravet er GOU, de har kanskje et kvalifiseringskurs, men ikke en bachelor, de har jo sikkert en veldig sterk følelse for det å være offiser da. De har kompetansen for å kunne gå inn i de stillingene som er offisers stillinger, men de mangler kanskje noe som gjør at de ikke er kvalifisert for det. Så det er ganske rigid, og det må det kanskje også være. Jeg kan se for meg det at det er utfordrende for mange. (IO4)

IO5 deler samme oppfatning om et rigid system:

Det er så sort hvitt at vi kan ikke sette inn en OR som for to år siden var OF og som har ledererfaring. De er kjempeflinke og har lang erfaring i Forsvaret, men de kan ikke settes i den, eller de er ikke kvalifisert for den OF-stillingen fordi at de ikke har GOUen. Og så er vi få, så vi får ikke fylt OF-stillingene, men så

har vi egentlig godt kvalifiserte folk som vi ikke kan gi den stillingen fordi at de ikke tilfredsstiller GOU kravet. (IO5)

Inndelingen av personell i OF og OR-søylene blir også oppfattet som uklar. Halvparten av informantene opplever at Forsvaret tilsynelatende lar stillinger stå ledig, i stedet for å bemanne OF-stillinger med OR personell som er kvalifiserte.

Resultatene viser imidlertid at Forsvarets behov for OMT har blitt anerkjent i mer eller mindre grad etter implementeringen: “Det er i hvert fall blitt mer normalisert. At systemet er kommet for å bli” (IO1). Informanten poengterer at endringen er bra både for seg selv og for Forsvaret, men at prosessen ikke har vært god: “Masse jeg ikke synes er blitt gjort bra, men jeg synes systemet i og for seg er en bra ting for Forsvaret, og for min egen del” (IO1). IO4 forteller om et system som begynner å falle på plass: “Nå har vi jo konvertert, og på en måte begynner systemet å skru seg mer og mer til i forhold til det med gradene. Folk får den utdanningen de skal ha, og såne ting. Men man ser jo også dette her at det er veldig mye usikkerhet i forhold til hvor personellet skal være” (IO4). Samtidig mener den samme informanten at det fortsatt eksisterer en del usikkerhet blant OR personell og at de kan oppleve det som utfordrende at de ikke lenger kan sitte i en OF stilling de tidligere var kvalifisert for på grunn av at de mangler den formelle grunnutdanningen som kreves for en OF.

#### ***4.1.2 Analyse forskningsspørsmål 1***

Å oppleve en endring som en prosess man ikke identifiserer seg med, synes å ha skapt en form for usikkerhet blant flesteparten av informantene. Resultatene gir oss derfor en antakelse om at Forsvarets ledelse ikke har formidlet budskapet med OMT på en måte som gjør at den har blitt oppfattet som viktig, riktig og god for organisasjonen (Jacobsen, 2018). Dette funnet kan dermed knyttes opp mot trinn 1 og trinn 4 i Kotter (1995) sin åtte stegs modell (se 2.5, Figur 8). Hvor etablert følelsen av nødvendighet for endringen er hos den enkelte, og måten budskapet om omstrukturering blir formidlet på, er ifølge Kotter (1995) avgjørende for endringssuksess. Jacobsen (2018) fremhever i tillegg at det er viktig å føle seg inkludert og informert når endringer skal gjennomgå. Halvparten av informantene opplevde tvert imot å ikke være godt nok inkludert og manglet informasjon. Som en informant sa: “Jeg var ikke helt sikker på om dette var det beste for meg. Er jeg lurt? Eller er dette akkurat det jeg vil?” (IO4). Mangel på informasjon omkring OMT erfarer også Jens Jahren, leder i Befalets Fellesorganisasjon (BFO), blant sine medlemmer:

Vi har fått henvendelser fra personer som opplever at de blir satt under press fra arbeidsgiver om å gjennomføre konvertering. Samtidig opplever flere at de ikke har mottatt god nok informasjon om fremtidig karriere og lønnsutvikling som spesialister. Flere sitter med en usikkerhet som de ikke opplever blir tatt på alvor. (Arstad, 2020, Usikkerhet, avsn. 2)

Sett i lys av teorien til Weick (1995, referert i Jacobsen, 2018, s. 183) om meningssskaping og meningsgiving (se 2.6, Figur 9), viser altså resultatene til at en velformulert formidling av “virkeligheten” fra ledelsens side i mindre grad har blitt oppfattet som viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, s. 183). På Forsvarets nettside står det blant annet at “Som ansatt er du forpliktet til å akseptere omstilling og endring av arbeidsoppgaver og ansvar” (Forsvaret, 2022b). På dette grunnlaget kan det derfor antas at Forsvarets ledelse i hovedsak har praktisert endringsstrategien som Jacobsen (2018) omtaler som strategi E, en såkalt “top-down” prosess hvor endringen er styrt ovenfra. Den formelle toppledelsen, Forsvarsdepartementet, vurderte at det forelå et behov for en strukturell endring for å fremme forsvarsevnen. Før endringen ble iverksatt var prosessen tilsynelatende relativt klart lagt opp som vist i Implementerings- og milepælsplan. Ordning for militært tilsatte (Forsvaret 2015), og det var i tillegg bestemt en start og slutt av implementeringen som er i tråd med strategi E (Jacobsen, 2018, s. 148). Ordren var derfor klar, og ordlyden kan tolkes dit hen at de som har konvertert fra OF til OR på sikt ikke hadde et valg uansett hvor mye informasjon som er kommet i forkant og underveis i prosessen.

Når en endringsprosess igangsettes uten inkludering av de berørte i prosessen kan det dermed oppleves som en enveisformidling fra ledelsen. Dette kan følgelig føre til aksjonreaksjon og motstand fra de ansatte (Jacobsen, 2018, s. 190). Alle informantene bortsett fra en var tydelig på at de opplevde et fravær av inklusjon og informasjon under prosessen. Ingen av informantene forteller at de har blitt invitert med inn på ulike arenaer for å diskutere eller komme med innspill og deres reaksjoner på OMT (Jacobsen, 2018, s. 189). Det stilles også spørsmålstegn fra BFO om hvorvidt de berørte har mottatt tilstrekkelig med informasjon for å kunne forstå hensikten med OMT: “I tillegg til den økonomisk styrte omstillingen med reduksjoner i forsvarsstrukturen, innføres ny militær ordning (OR/OF), en ordning som mange ikke forstår helt, og enda ikke har sett konsekvensene av (manglende informasjon?)” (Clausen, 2016, s. 3).

Resultatene tyder derfor på at Forsvarets ledelse har vært mest opptatt av å endre ansattes atferd, og hatt mindre søkelys på hvordan ansatte forstår og definerer endringen. Det kommer i tillegg frem at halvparten av informantene ikke var klare for endringen som skulle skje. Hennestad og

Revang (2017, s. 102) beskriver dette i sin modell når de skriver om endringsrommet for organisasjonsendring. Det kan derfor være verdifullt for organisasjonen å bruke tid og ressurser på seminarer og “kick off” for å sikre klar og tydelig informasjon ut. Dette er tiltak som kan bidra til å endre ansattes tanker og handlinger. Jacobsen (2018) beskriver dette som *change readiness*, hvor ledelsen har en aktiv rolle ved å gjøre sine ansatte klare for endring og for at organisasjonen oppnår et vellykket resultat. I henhold til Lewin (1997, referert i Jacobsen, 2018, s. 179) sitt første steg i trestegsmodellen (opptining) kan dermed funnene indikere at Forsvaret ikke har lykket med å forberede de berørte. Resultatene indikerer i tillegg at Forsvaret så langt ikke har lykket fullt ut med hverken trinn 1 eller trinn 4 av Kotter (1995) sine åtte steg for en vellykket endring, med å henholdsvis etablere en følelse av nødvendighet eller å formidle formålet med OMT godt nok (Kotter, 1995).

På den annen side kom det frem at informantene ved Avdeling 2 hadde hatt lettere tilgang på informasjon om hva OMT handlet om og hva OMT ville bety for den enkelte. Den samme opplevelsen deler ikke informantene ved Avdeling 1. Årsaken til dette kan være at administrativt personell ofte er delaktig i endringsprosesser i større eller mindre grad. En av informantene var også i permisjon fra Forsvaret da OMT inntraff, og søkte av den grunn ikke mye informasjon på eget initiativ. Resultatene kan tolkes i lys av Forsvarets policy som poengterer arbeidsgivers ansvar “for å sikre at du som ansatt blir ivaretatt i en omstillingsprosess. Dette gjelder også om du er sykmeldt, i permisjon, i internasjonal tjeneste eller jobber i NATO-stab i utlandet” (Forsvaret, 2022b). Policyen ser tilsynelatende ut til å ikke ha dekket over alle berørte av OMT. Ifølge Jacobsen (2018) kan dette bidra til å redusere sannsynligheten for at informasjonen som blir gitt ikke blir forstått på den “riktige” måten (Jacobsen, 2018, s. 190). Resultatene viser derimot at fremfor å yte motstand viser flesteparten av informantene at de heller tar selvkritikk for å ikke ha tatt initiativ til å skaffe den informasjonen de kunne trengt.

Som beskrevet i første kapittel (se 1.1) skal OMT bidra til å rekruttere, utvikle og beholde personell, hvor formålet er mindre gjennomtrekk og høyere kontinuitet i organisasjonen (Innst. 336 S (2014-2015)). Resultatene viser imidlertid til at tiden etter implementeringen oppleves som kaotisk blant flesteparten av informantene. Det ble trukket frem opplevelser av manglende rammer og planverk både ved innføringen og i ettertid av implementeringen av OMT. De mest fremtredende funnene er uklar rollefordeling, utdanningsprogram og informantenes karriereveier. Samtidig opplever flere at systemet begynner å falle på plass. Det vises samtidig til en uklarhet i hvem som skal eller kan fylle OR og OF rollen. To av informantene opplever

blant annet at Forsvaret tilsynelatende lar OF-stillinger stå ledig, fremfor å sette inn en OR som før OMT var kvalifisert for stillingen. I tillegg opplever halvparten av informantene en ulik praktisering av rolleinndeling generelt i Forsvaret. Den samme halvparten av informantene omtaler det som et rigid system som skaper frustrasjon og usikkerhet. Forsvarets Forum publiserte i 2022 en artikkel med overskriften “Kart og terreng stemmer rett og slett ikke overens” (Christensen, 2022, avsn. 2) som støtter disse resultatene. Forfatteren forteller om en stadig personellmangel, hvor personell som ikke fyller må-kravene først er gode nok til å bekle en OF-stilling så lenge Forsvarets behov er der (Christensen, 2022, avsn. 11).

For å sikre rett kompetanse til rett tid i rett stilling opprettet Forsvaret ulike utdanningsprogram for begge søylene (Forsvaret, 2021b). Utdanningsprogrammene kan ses i lys av endringsprosessens fjerde fase som har til hensikt å sikre aktiviteter tilknyttet de nye endringene (Jacobsen, 2018, s. 33). De nye utdanningsløpene oppleves imidlertid noe forskjellig. To av informantene opplever utdanningen som bortkastet og meningsløse hvor det nevnes årsaker som blant annet dårlig lønn, fravær fra hjemmet og eventuell flytting. To andre informanter fremmer det tvert imot som et kompetansefremmende tiltak. Den siste informanten har derimot ikke tatt stilling til hvorvidt utdanningsprogrammet påvirker den videre karrieren.

Det kommer også frem av resultatene at den horisontale karriereveien som er tiltenkt OR-personellet fortsatt er uklar, hvor halvparten av informantene ikke har en klar plan for karriereveien videre. To av informantene har hatt karriereveiledning i regi av Forsvaret, hvor flytting til et annet sted har vist seg å være avgjørende for den videre karrieren. Som resultatet viser kommer det altså frem ulik grad av fleksibilitet for den enkelte informant til å flytte landet rundt, noe som setter en begrensning for karrieren videre. I ettertid av implementeringen har en av informantene uheldigvis valgt å forlate Forsvaret, mens en annen er inne på tanken om å gjøre det samme. Informantene forklarer at dette er på bakgrunn av begrensede karrieremuligheter, og at utdanningsprogrammene føles meningsløse. De tre andre er derimot forholdsvis motivert til å fortsette. For å redusere flukten fra Forsvaret, og derav bevare formålet med OMT (Strand et al., 2016) bemerker IO5 at: “Nå er det jo sånn at vi er veldig mange OR-er som har både en bachelor og en master som Forsvaret på sikt må lære å se verdien av og bruke” (IO5). IO5 forteller videre om en allerede eksisterende kompetanse blant ansatte i Forsvaret, og påpeker at dette er noe som Forsvaret bør fange opp på en bedre måte for å beholde kompetansen i organisasjonen, før det går så langt at ansatte velger å forlate. Det handler derfor om å søke mot strategi O i større grad, hvor fokuset rettes mot de menneskelige ressursene som allerede finnes innenfor Forsvaret (Jacobsen, 2018). Ved å ha søkelys på den enkelte ansatte,



og den kompetansen som eksisterer kan det ifølge IO5 bidra til å fremme både motivasjon og lengre ståtid blant Forsvarets ansatte.

Analysen vi har presentert over samsvarer til en viss grad med en rapport utgitt av Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) hvor de har gjennomført en studie på sluttårsaker i Forsvaret for perioden 2019-2020 (Fauske & Strand, 2021). Fokuset i studien er på ungt personell på tvers av Forsvarsgrenene som sluttet før kontraktutløp. Det vil derfor i denne sammenheng være betydningsfullt å trekke frem sluttårsaker blant ansatte med ulike kontraktvilkår. Flesteparten trakk frem ønsket om å ta en sivil utdanning som en klar sluttårsak, mens uklare karrieremuligheter, lønnsbetingelser og manglende muligheter til faglig utvikling blir trukket frem som de vanligste sluttårsakene (Fauske & Strand, 2021, s. 3).

I dette kapitlet har vi forsøkt å forstå informantenes opplevelser av implementeringsfasen. Vi har satt søkelys på informasjonen som ble gitt og det medfølgende rammeverket. I tillegg har vi forsøkt å finne ut hva informantene tenker om fremtidige karrieremuligheter som følge av OMT. Våre funn er så analysert i lys av Jacobsen (2018) sin teori som tar for seg organisasjonsendringer, og Kotter (1995) sin teori rundt hvordan man oppnår en vellykket organisasjonsendring. Jacobsen (2018) beskriver organisasjonsendringer som komplekse og noe som har potensiale for å utvikle seg til å bli kaotisk. Analysen vår viser at innføringen av OMT, som er den største personellstrukturendringen Forsvaret har gjennomført i nyere tid, oppfattes også blant informantene som kompleks. Flertallet av informantene opplevde at implementeringen kom brått på, til tross for at de visste at OMT skulle finne sted. Resultatene indikerer også at informantene ved Avdeling 1 opplever at de ikke har mottatt informasjon om OMT i like stor grad som informantene ved Avdeling 2. Resultatet som viser til mangelfull informasjon for den operative avdelingen (Avdeling 1) støttes imidlertid i studien til Jæger & Eide (2021) som indikerer at avstanden fra det taktiske nivået og opp til Forsvarets ledelse er for stor.

#### ***4.2 Forskningsspørsmål 2 - Endringsreaksjoner***

*Hvilke endringsreaksjoner har konverteringen fra OF til OR medført, og hvordan kan disse endringsreaksjonene forklares?*

Dette forskningsspørsmålet ser først og fremst på endringsreaksjoner i form av endringsvilje og endringsmotstand som har oppstått, og om noe tyder på at disse har blitt endret underveis i prosessen under innføringen av OMT. De mest fremtredende reaksjonene beskrives, og deretter

forsøker vi å analysere og diskutere årsakene til de ulike reaksjonene ved hjelp av teorien vi tidligere har beskrevet. Ved store organisasjonsendringer er det på forhånd nærmest umulig å forutsi hvilke reaksjoner som kommer til å oppstå. Det kan også oppstå nye forhold som på forhånd ikke var forutsett. For at en endringsprosess skal lykkes må den bringes ned på mikroplanet, det vil si å sette søkelys på endringsreaksjoner, og lete etter forklaringer på reaksjonene (Jakobsen, 2018, s. 114). Avslutningsvis ser vi på hvordan endringen har påvirket motivasjonen. Dette er interessant fordi det kan indikere om ståtiden i Forsvaret er blitt endret etter innføringen av OMT.

#### ***4.2.1 Resultater forskningsspørsmål 2***

Resultatene viser at to av informantene hadde tro på innføringen av OMT og at det kan være en positiv endring for Forsvaret. Dette synliggjøres blant annet i en uttalelse fra IO5 som opplevde at: “Det var ikke det jaget etter å komme opp og frem. Man kunne jobbe innenfor sin spesialitet, og jobbe med det resten av livet, eller karrieren” (IO5). Den samme informanten forteller videre at: “Jeg ville konvertere. Jeg så det at mitt fagfelt var innenfor spesialist-søylen” (IO5). IO1 forklarer en grunnleggende trivsel med å ha Forsvaret som arbeidsplass, og uttrykker også endringsvilje: “Jeg har alltid trivdes veldig godt, og gjør det fortsatt. Og så føler jeg man får litt mer ro. Har muligheten til å få litt mer ro i hvert fall i OR-søylen, som gjør meg godt i hvert fall” (IO1).

To andre informanter kjente på en nødvendig oppslutning og en aksept for å konvertere til tross for en opplevelse av mangelfull informasjon under implementeringsprosessen som beskrevet i punkt 4.1.1. “Jeg hadde egentlig akseptert dette her å gå ifra OF til OR, for jeg så at det var på en måte det som var hensiktsmessig i forhold til den, at jeg ble en spesialist da” (IO4). En annen informant måtte konvertere i 2018 og forteller at: “Det var ikke sånn at jeg brydde meg egentlig så veldig mye. Skjønte at det kom til å skje” (IO2).

Derimot var en av de fem informantene skeptisk og tvilende til om det var behov for å innføre OMT. IO3 mener blant annet at det norske Forsvaret er for lite til å bestå av to ulike søyler, og tenker da spesielt på rekruttering: “Enkelte tjenestedistrikter sliter med å rekruttere til begge søylene hvor kompetansen finnes i den ene søylen, men kan ikke brukes i den andre søylen og vise versa” (IO3). IO2 deler til en viss grad den samme oppfatningen. Informanten mener blant annet at i en krigssituasjon ville det vært behov for både et spesialist- og et offiserskorps: “Det må være noen som tar de tunge avgjørelsene” (IO2). I fredstid mener den samme informanten

at behovet ikke er like aktuelt: “Sånn som Forsvaret er nå og sånn som vi er i fredstid, da tror jeg ikke vi ville ha trengt noe OMT” (IO2).

Det var også noen som opplevde at endringen måtte skje raskt og ble derfor skeptiske. Noen informanter uttrykker også at det var mye generell negativitet, og at implementeringen kom bardust på uten at alle rammene til for eksempel lønn og utdanning for OR-søylen var klart. Dessuten kom det frem følelser av usikkerhet når det gjaldt hvordan organisasjonsendringen ville påvirke blant annet jobbsituasjonen.

Så du kan si den karriereveien som en begynte å tenke på etter hvert når jeg var ung, hvordan skulle man komme seg opp og frem.... Ikke opp og frem, men i hvert fall ha en utdanningsplan og en plan som gjorde at jeg kunne ha fast jobb i Forsvaret i hvert fall, den var jo veldig diffus. Det så ikke lovende ut som en OR kontra en OF da. (IO2)

Den tidligere praksisen om å bli realkompetansevurderet hvis man ikke hadde gjennomført krigsskole forsvant i stor grad som følge av OMT. Dette kan derfor resultere i at noen opplever et personlig tap av en tidligere mulighet da det hadde vært mulig å konkurrere seg til stillinger med blant annet lederoppgaver, og et vertikalt karriereløp. Selv om både IO3 og IO5 uttrykte ulike former for endringsvilje, ser vi som indikert over at det samtidig er en viss motstand til endringen: “Karrieremuligheten sånn sett har endret seg for hva man tidligere før OMT kunne gjøre og hva man nå etter innføringen av OMT, i og med at man har stillinger som er plassert i forskjellige kompetansesøyler” (IO3).

Når informantene blir spurt om de kan beskrive hvordan de opplever OMT nå i ettertid av implementeringen for å undersøke om endringsreaksjonene har endret seg fra begynnelsen av implementeringen og frem til nå, uttrykker IO1 at:

I motsetning til sånt enhetssystem som det var før, så er det kanskje plass til flere forskjellige typer i det militære systemet enn det var før, fordi at det fins den der horisontale karriereveien også som man manglet litt før. Eller i hvert fall ikke vært så tydelig da som den er nå. Det tror jeg nok det er mange som setter pris på hvert fall på lavere nivå. (IO1)

Resultatene viser imidlertid ikke tendenser til at endringsreaksjonene er endret i særlig stor grad, men det kan se ut til at noen reaksjoner er av en annen art. Enkelte informanter har for

eksempel oppdaget andre utfordringer nå enn de opplevde før implementeringen, spesielt med tanke på å fylle alle stillinger og regelverk som ikke er oppdatert. IO3 mener at:

Jeg vet ikke om selve oppfatningen min har endret seg. (...) Men jeg vil si at jeg ser jo noen utfordringer med både OMT og utdanningsreformen i det daglige. Og det være seg at begge deler gjør det utfordrende for Forsvaret å få besatt stillinger som kanskje er kritisk viktig i det daglige for driften av en avdeling og så videre. (IO3)

Videre mener IO3 at det var flere som var skeptiske til å konvertere i begynnelsen av innføringen og viste tegn til motstand. For å gjøre konverteringen lettere mener den samme informanten at det i noen tilfeller ble konvertert litt for ungt personell i litt for høy grad. IO3 mener at en konsekvens av dette er at “ting har jo endret seg lite granne underveis når man ser hvilke utfordringer og konsekvenser innføringen har fått da” (IO3). Den samme informanten forteller videre at “så har man kall det strammet til skruen underveis, slik at i begynnelsen så ville man at flest mulig skulle konvertere og man innplasserte de kanskje høyt” (IO3). Dette viser at endringsmotstanden fremdeles er til stede, men om mulig av et annet slag.

De fleste informantene opplevde ikke at OMT i seg selv hadde påvirket deres motivasjon til å bli værende i Forsvaret. Resultatene viste imidlertid tegn til at halvparten av informantene reagerte med likegyldighet til endringen: “Jeg tror at jeg mest sannsynlig ville ha vært her uansett om vi hadde hatt OMT eller ikke” (IO4). IO2 opplever likegyldighet med hensyn til selve konverteringen, men poengterer samtidig at karriereveien er blitt både endret og vanskeligere etter innføringen: “Du går fra offiser til spesialist. Akkurat den biten, altså det overordnede, har jo egentlig ikke påvirket meg, men at stillinger og veier til stillinger er blitt annerledes” (IO2).

For IO5 hadde OMT påvirket informantens motivasjon i negativ retning: “Ja den har jo påvirket meg negativt. Jeg vil si at det er grunnen til at jeg nå har søkt meg bort, det var dråpen” (IO5). Denne informanten valgte å slutte i Forsvaret som en konsekvens av OMT.

#### ***4.2.2 Analyse forskningsspørsmål 2***

Resultatene viste både endringsvilje og endringsmotstand blant informantene, men tilsynelatende mest grad av endringsvilje. To informanter viste en svak (nødvendig) oppslutning fordi de ikke hadde noe annet valg. Det fagområdet de jobbet innenfor var definert innenfor spesialist-søylen. Som vist i teorien mener Jacobsen (2018) at endringsvilje noen

ganger kan forklares ved at man ikke opplever annen utvei enn å slutte opp om endringen. En nødvendighetsoppslutning handler om at en motsetning av endringen kan medføre og sette det som er investert i organisasjonen på spill (Jacobsen, 2018, s. 125). Innføringen av OMT kan derfor for noen ansatte bety at dersom man ikke konverterte fra OF til OR måtte man i verste fall forlate Forsvaret. Dette på grunn av manglende kvalifikasjoner for å være offiser og ikke ønsker å være spesialist, eller å gjennomføre utdanningen som kreves for å bli kvalifisert for andre stillinger og gradsnivå.

To andre informanter hadde imidlertid tro på OMT og viste en sterk (affektiv) oppslutning (Jacobsen, 2018) for å konvertere fra offiser til spesialist. Disse informantene uttalte i tillegg en sterk trivsel med jobben deres i Forsvaret. For denne gruppen spilte det mindre rolle om OMT ble innført eller ei. Det var ikke OMT som påvirket deres ønske om å bli værende i Forsvaret. Det viktigste var derimot å være en del av det gode arbeidsmiljøet. Faktisk fremhevet samtlige av informantene en opplevelse av et godt arbeidsmiljø, og at de hadde arbeidsoppgaver de trivdes med. Disse funnene kan sees i sammenheng med Brochs- Haukedal (2020) som beskriver Maslows behovspyramide (se 2.4.1, Figur 7) for å forstå forhold som igangsetter atferd og som kan forklare motivasjonen til enten motstand eller oppslutning. Funnene indikerte at informantene som viste en sterk oppslutning hadde fått dekket sine behov for både *trygghet* og *tilhørighet* (Brochs-Haukedal, 2020), og på grunn av dette ønsket å bli værende i Forsvaret.

På den annen side viste resultatene også at enkelte informanter opplevde usikkerhet for fremtidig jobbsituasjon etter konverteringen. Årsak til denne typen motstand kan forklares med opplevelsen av å ikke lenger være kompetent nok til å fylle OF-rollen. Det er interessant å merke seg at selv om IO5 viste en sterk oppslutning, valgte informanten likevel å slutte i Forsvaret som en konsekvens av OMT. Informanten ønsket å konvertere til spesialist, men vedkommende så samtidig at karrieremulighetene ble begrenset som følge av konverteringen. Denne handlingen indikerer derfor at informanten ikke fikk dekket sine behov for *anerkjennelse* for sin sivile utdanning og *selvaktualisering* som er de to øverste nivåene i Maslows behovspyramide (Brochs-Haukedal, 2020). IO5 opplever også tilsynelatende et personlig tap ved at det tidligere var mulighet for å bli realkompetanse vurdert opp mot nye stillinger nå i mindre grad er til stede. Det betyr for eksempel at selv om det var krav til krigsskole utdanning, var det tidligere i større grad mulig å bli vurdert som kvalifisert for stillingen på bakgrunn av sivil utdanning og tidligere tjenestegjøring. *Tap av personlige goder* (Jacobsen, 2018) som for eksempel endrede muligheter for avansement og opprykk som IO5 opplevde, kan være en årsak til endringsmotstand.

Dessuten har karrierestigen man tidligere hadde ved enhetsbefalssystemet blitt endret ved at OF-søylen fremdeles opprettholder et vertikalt karrieresystem, mens OR-søylen har et horisontalt karriereløp. Det medfører altså at de som har konvertert fra OF til OR har fått endret form for avansement og opprykk til en ny måte som også for noen kan oppfattes negativt. For enkelte kan det dermed oppleves som en direkte trussel mot opprykks mulighetene som man var vant til i det tidligere enhetsbefalssystemet. Det kom også frem i resultatene at noen av informantene følte på en endringsmotstand i forhold til dette. At noen reagerer med motstand mot denne type endringer kan dermed forstås ut fra utsikten man har til kunne miste avansementsmuligheter (Jacobsen, 2018, s. 132).

I tillegg viste resultatene også at noen av informantene var tvilende til om det virkelig var behov for endringen. De uttrykte dermed en *faglig uenighet* og *passiv motstand* (Jacobsen, 2018) til OMT. Noen av informantene mente nettopp at Norges Forsvar var for lite til at militært tilsatte skulle deles inn i to søyler. En faglig uenighet kan være en viktig årsak til motstand, og kan følgelig forklare at noen informanter er tvilende til om det virkelig er behov for en endring (Jacobsen, 2018, s. 130). Denne faglige uenigheten har også blitt fremstilt i media, hvor major Per Ivar Kjølnes trekker frem at “som spesialist vil det kunne innskrenke jobbmulighetene utenlands. Som OR forsvinner mange av mulighetene til å jobbe i stabstillinger innenfor FN eller Nato-systemet. Det finnes veldig få slike stillinger, selv på høyere OR-nivå” (Arstad, 2020, Vurderer å slutte, avsn. 5).

Enkelte informanter uttrykte også skepsis til OMT da det opplevdes at endringen skulle skje raskt. Dette kan forklares ved at ansatte i Forsvaret i dag, ikke kjenner til et annet system enn enhetsbefalssystemet, og man frykter for hvordan det nye systemet vil fungere i praksis. Motstand kan med andre ord også være basert på frykt for det ukjente, og frykt for å ikke strekke til (Jacobsen, 2018). Det gamle underoffiserskorpset ble avviklet i 1927 (Wikipedia, u.å.). Siden den gang har Forsvaret bestått av et enhetsbefalssystem, frem til innføringen av OMT startet 1. januar 2016. Derfor kan det å kjenne på en frykt for noe som er ukjent også forklare en naturlig reaksjon (Jacobsen, 2018).

Noen av informantene uttrykte dessuten at det var mye usikkerhet rundt innføringen av OMT i starten, blant annet når det gjaldt hvordan endringen ville påvirke jobbsituasjonen. Slike følelser og et *psykologisk stress* (Jacobsen, 2018) kan dermed resultere i et forsøk på å opprettholde dagens situasjon for å redusere stressnivået, og være en forklaring på endringsmotstand.

Samtidig er det lite som tyder på at å fjerne frykten for det nye og ukjente ikke nødvendigvis skaper oppslutning (Jacobsen, 2018, s. 132).

I dette kapittelet har vi forsøkt å forstå informantene sine endringsreaksjoner på konverteringen fra offiser til spesialist, spesielt i lys av Jacobsen (2018) sin teori rundt endringsreaksjoner og Brochs-Haukedal (2020) sin teori rundt Maslows behovspyramide. Analysen viser at årsakene til de ulike endringsreaksjonene kan være flere. Når informantene snakket om implementeringsfasen, så vi at de trakk frem aspekter både fra endringsvilje og endringsmotstand. Sett i lys av Lewin (1997, referert i Jacobsen, 2018) sin teori om sosiale kraftverk, stemmer våre funn med denne teorien som beskriver organisasjoner som et sosialt system omgitt av både motkrefter og drivkrefter. Det som er viktig for å oppnå en ønsket endring er altså at drivkreftene må påvirkes og gjøres større enn motkreftene (Jacobsen, 2018).

Som beskrevet i kapittel 2 finnes det ulike nivåer av endringsvilje, og på samme måte defineres endringsmotstand innenfor ulike grader (se 2.4, Figur 6). De fleste informantene reagerte med enten *nødvendig* eller *affektiv* oppslutning (Jacobsen, 2018), og noen av informantene kunne til og med reagere med både vilje og motstand. Ingen av informantene reagerte med verken aggressiv eller aktiv motstand. Passiv motstand var den sterkeste graden av motstand i form av negative oppfatninger, holdninger, kritiske synspunkt på endringen og usikkerhet. Løvbakk (2020) sin studie indikerte også motstand blant spesialistene i Sjøforsvarets minerydderskvadron. Årsakene viste seg å være tilnærmet identiske som våre resultater viste, som blant annet usikkerhet rundt rettigheter og fremtidsmuligheter. Denne indikasjonen støtter derfor på mange måter vår forskning. På samme måte støttes forskningen vår også av Kesper og Pley (2020) sin studie som indikerer misnøye ved innføringen. Deres forskning viser samtidig at motstanden er minkende over tid, noe som derimot ikke støttes av vår forskning da våre funn viste at endringsreaksjonene ikke ser ut til å ha blitt endret i særlig grad fra implementeringsperioden og frem til i dag. På den annen side indikerer våre funn at årsaken til motstanden kan ha blitt noe endret innenfor passiv motstand ved at det ytres andre kritiske kommentarer, som for eksempel at regelverk som beskriver praktiseringen av OR-søylen fremdeles ikke er oppdatert.

### **4.3 Forskningsspørsmål 3 - Endret plass i Forsvarets organisasjon?**

*Opplever ansatte som har konvertert fra OF til OR en endret plass i organisasjonens hierarki etter innføringen av OMT?*

Dette forskningsspørsmålet ser på om informantene opplevde en nedgradering og et klasseskille etter konverteringen. Ved å konvertere fra offiser til spesialist får man en endret karrierevei fra henholdsvis en vertikal til en horisontal karrierevei, og spesialistene mister samtidig muligheten til å utøve lederskap. Den kulturelle dimensjonen er derfor en interessant faktor i denne sammenhengen, og oppfatningen av denne kan være med å påvirke en opplevelse av endret plass i Forsvarets hierarki. Da OMT ble vedtatt innført, ble kulturen beskrevet som viktig for at den nye ordningen skulle fungere over tid. Det ble blant annet skrevet at “en kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse vil være en forutsetning for at den nye ordningen skal fungere godt” (Prop. 111 LS (2014-2015)). Vi ønsker med dette også å se på om Forsvaret har satt søkelys på de menneskelige ressursene, det vil si strategi O, i stor nok grad, og om den opplevde organisasjonskulturen har en påvirkning på hvordan konverteringen oppleves. Vi beskriver de mest fremtredende reaksjonene før vi analyserer og beskriver resultatene i lys av relevant teori som er beskrevet tidligere.

#### **4.3.1 Resultater forskningsspørsmål 3**

Funnene viste enten en svak opplevelse av en endret hierarkisk plass etter konverteringen, eller at det ikke var tilfelle i det hele tatt. En av informantene hadde konvertert frivillig samtidig med andre kollegaer ved samme avdeling. Arbeidsoppgavene var heller ikke endret nevneverdig. En annen informant opplevde at hierarkiet ikke var til stede ved avdelingen i særlig stor grad verken før eller etter innføringen av OMT. Det var derfor ikke naturlig for informanten å kjenne på en nedgradering: “Jeg har ikke tenkt så mye på det egentlig. Hierarkiet er ikke så veldig tilstedeværende i det daglige” (IO1). Det kom også frem at i noen tilfeller hadde ikke stillingens arbeidsoppgaver blitt endret etter at det hadde blitt en spesialist stilling. IO4 forklarer at: “Jeg gjorde jo det samme både før og etter konverteringen” (IO4).

Noen informanter peker på det gode arbeidsmiljøet og gode kollegaer som årsaker til at de ikke kjenner på en nedgradering. Dette vises blant annet av IO3, som er en av dem som har konvertert frivillig. Informanten forklarer at det var flere andre kollegaer som konverterte samtidig. Konverteringen er også fremdeles såpass fersk og utskiftingen av personellet IO3 jobber ved har vært liten. Derfor mener den samme informanten at det er lettere å forbinde hverandre med gradene man hadde før konverteringen.



Jeg føler ikke personlig at jeg har fått endret plass, det gjør jeg ikke, nei. Og det tror jeg har for min del noe å gjøre med arbeidsmiljøet og de kollegaene jeg har her. (...) og de fleste av oss har etter egen villighet konvertert fra offiserssøylen til OR-søylen. (IO3)

På spørsmål om arbeidsmiljøet påvirket motivasjonen til å fortsette i Forsvaret, svarte alle utelukkende ja. IO3 utdyper dette og sier at: "Hvis arbeidsmiljø og oppgaver skulle endre seg, så vil det være naturlig for min del å vurdere å se på andre muligheter i Forsvaret. Men det kan også påvirke meg til å se på andre muligheter utenfor Forsvaret" (IO3).

De som kjente på en form for endret plass etter konverteringen, tilhørte gruppen som ikke kunne velge, men måtte konvertere. Selv om de ikke opplevde en nevneverdig stor endring, mente blant annet IO2 at forskjellen mellom OF- og OR-søylen kan bli endret og tydeligere i fremtiden når OMT får modnet enda mer:

Ja, det gjør jeg, ja. Og jeg tror forskjellen vil bli større etter hvert. Jeg føler nå at det er ikke helt kommet på plass hva som er offisersoppgaven. Altså de store tingene er kommet på plass, men når det kommer til litt sånne mindre avgjørelser og hvem skal gjøre hva, så tror jeg det vil bli enda mer forskjell da på hva en spesialist skal gjøre og hva er det en offiser skal gjøre. (IO2)

Resultatene viser også antakelser blant informantene om at et klasseskille som for eksempel i det amerikanske Forsvaret, er noe man kan komme til å oppleve i fremtiden, men i noe mindre grad og ikke like tydelig i Norge. Den tanken beskriver IO1, som peker på England og USA hvor klasseskillet mellom OF- og OR-søylene er mer fremtredende. Blant annet mener informanten at "Det vil jo sikkert komme en variant av det i Norge også, men ikke så tydelig tipper jeg" (IO1). Undersøkelsen viser også en relativt stor forventning om at fremtidige nye forsvarsansatte vil oppleve et klasseskille mellom offiserer og spesialister:

Det er nok lettere at det vil være et større skille når dagens nye kommer inn og er OR og blir OR for evig og alltid. Eller veldig mange av oss som er litt eldre har en OF bakgrunn og kjenner systemet sånn som det var før, og kjenner fordeler og ulemper med begge deler. (IO1)

IO1 viser til at et fremtidig klasseskille først kan finne sted når generasjonen som har opplevd konverteringen ikke lenger jobber i Forsvaret.

### **4.3.2 Analyse forskningsspørsmål 3**

Før gjennomføring av intervjuene var vår oppfatning at det ville være naturlig å kjenne på en form for nedgradering. Særlig ved å innse at man i fremtiden ikke får de samme mulighetene til å utøve lederskap som tidligere ved å være OF. Resultatene viste at dette imidlertid ikke var tilfellet. De færreste av informantene kjente på en betydelig endret plass i hierarkiet i dag. Derimot viste funnene våre at opplevelsen av nedgradering og et klasseskille kan bli endret i fremtiden. Det samme indikerer studien til Skrede (2018) hvor resultatene viste til en relativt stor frykt eller forventning om at klasseskillet mellom offiserer og spesialister utvikler seg med tiden (Skrede, 2018, s. 43). Våre funn støttes også av studien til Danielsen og Skaug (2017) som beskriver muligheten for et klasseskille i Forsvaret i fremtiden. De forklarer at flere av Norges Nato-allierte nasjoner har en samfunnsstruktur som er klassesdelt, noe som gjenspeiler deres militære struktur. I Norge har vi derimot ikke et klassesdelt samfunn på lik linje, men en samfunnsstruktur som er bygd opp etter “Den norske modellen”. Følgelig har også alle i Forsvaret hatt muligheten til å komme “opp og frem” hvis det har vært ønskelig (Danielsen & Skaug, 2017). Med innføringen av OMT er det på den annen side ikke meningen at alle skal “opp og frem”. Dette vil kun gjelde for offiserene. Måten systemet er lagt opp på betyr det at spesialistenes karriere skal gå horisontalt, og offiserenes karriere gå vertikalt. I “Den norske modellen” er det ikke to klasser, så med andre ord er ikke OMT forankret i denne modellen, og nettopp det kan gjøre omorganiseringen utfordrende (Danielsen & Skaug, 2017).

Alle informantene trakk frem et godt arbeidsmiljø ved sine respektive avdelinger. Dette tyder på at informantene opplever en god organisasjonskultur i Forsvaret, og sannsynligvis er dette en av årsakene til at de ikke kjente på en nedgradering etter konverteringen. Likevel er det viktig å huske på at den kulturen som har vært i Forsvaret i flere år er knyttet opp mot enhetsbefalsordningen, og det kan forventes at den nye ordningen påvirker Forsvarets kultur i en annen retning enn den har vært tidligere. Dette var også enkelte av informantene inne på som nevnt over. De mener at et eventuelt klasseskille kan vokse og bli større etter hvert. Som Diesen (2020) også peker på:

Skal vi få det til å fungere, kreves det mer enn bare å innføre nye grader og fordele jobbene i organisasjonen mellom OF- og OR-kategoriene. Ikke minst har det en kulturell dimensjon; det dreier seg om å etablere den formen for gjensidig tillit mellom OF- og OR-korpset som springer ut av respekten for den andre kategoriens ekspertise og betydning for helheten. (Diesen, 2020, avsn. 2)

Grunnleggende organisasjonsendring krever altså en reorientering av virksomheten og skape en ny virkelighet, noe som går dypere enn å endre en struktur (Hennestad & Revang, 2017). Den kulturelle dimensjonen spiller dermed en viktig rolle for om Forsvaret etter hvert oppnår ønsket tilstand (Beckhard & Harris, 1987, referert i Hennestad & Revang, 2017, s. 92). Det finnes flere dokumenter som beskriver og definerer ønsket kultur i Forsvaret. Blant annet kan det nevnes Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) som vektlegger Forsvarets verdier; respekt, ansvar og mot. Disse verdiene skal kjennetegne Forsvaret og ligge til grunn for alt den enkelte gjør og er (Forsvaret, 2020, s. 4). Som beskrevet tidligere under endringsstrategi O (Jacobsen, 2018) i kapittel 2, dreier det seg nødvendigvis ikke om å endre kulturen i organisasjonen, men å utvikle den man allerede har (Jacobsen, 2018). Den kulturen som allerede finnes i Forsvaret må derfor utvikles i det som beskrives som endringsperioden (Beckhard & Harris, 1987, referert i Hennestad & Revang, 2017, s. 92) som tidligere beskrevet. Dette stemmer også med vedtaket da OMT ble besluttet innført:

Den kulturelle dimensjonen er en vesentlig faktor som vil påvirke både implementeringen og hvordan den nye ordningen vil fungere over tid. Forsvarets kultur er i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserenes rolle. Det blir derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal utfylle hverandre. En kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse vil være en forutsetning for at den nye ordningen skal fungere godt. Denne kulturen må utvikles over tid som følge av målrettede tiltak samt modning og refleksjon. Her hviler et spesielt ansvar på Forsvarets ledere for å utvikle en sunn og god kultur bygget på Forsvarets verdigrunnlag som vektlegger gjensidig respekt og ansvar. (Prop. 111 LS (2014-2015))

I dette kapittelet har vi forsøkt å forstå om informantene opplever en endret plass i Forsvarets organisasjon, spesielt i lys av Jacobsen (2018) sin teori rundt endringsstrategier. Analysen viser få tegn til opplevelse av en endret plass i hierarkiet blant informantene. Da informantene snakket om dette temaet, så vi at de særlig trakk frem aspekter som et godt arbeidsmiljø og organisasjonskultur som de mente var en av årsakene til at konverteringen ikke opplevdes som en nedgradering. Analysen viser også at ved å ha tilhørt samme avdeling både før og etter konverteringen, oppleves konverteringen som mindre "dramatisk". Spesielt ved å tilhøre en mindre avdeling der de ansatte kjenner hverandre relativt godt. På bakgrunn av dette vil sannsynligheten for å bli sett på med de samme øynene selv om distinksjonene er endret, være

relativt stor. I tillegg kan funnene også forklares med at det fremdeles er relativt kort tid siden konverteringen. Det kan derfor være utfordringer informantene ikke har rukket å kjenne på enda, som for eksempel fremtidig karriereutvikling.

Søkelyset på de menneskelige ressursene er minst like viktig for å oppnå et ønsket resultat. Funnene våre viser at Forsvaret har klart å opprettholde en god organisasjonskultur gjennom implementeringen, som derfor kan tyde på at Forsvaret har søkt mot strategi O (Jacobsen, 2018). Dette er også i henhold til vedtaket da OMT ble besluttet innført (Prop. 111 LS (2014-2015)). Funnet støttes også av Kloumann (2020) sin studie, hvor resultatet viser samme indikasjon. I tillegg støttes funnene av studien til Jæger og Eide (2021) som viste at en sterk bedriftskultur fremmet implementeringen til tross for at resultatene viste mangel på kommunikasjon, informasjon og ordninger rundt karrieremuligheter.

## 5 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet oppsummeres funnene vi har kommet frem til i analysearbeidet. Deretter indikerer vi hva studien kan bety for den eksisterende forskningen. Til slutt i kapittelet beskrives studiens svakheter og begrensninger som vi mener har hatt en påvirkning for våre resultater, og anbefaler hva det kan være interessant å forske videre på.

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan ansatte i Forsvaret har opplevd implementeringen av den nye ordningen for militært tilsatte (OMT). Det teoretiske utgangspunktet for studien var Jacobsen (2018) sin modell for planlagt organisasjonsendring. Vår studie setter søkelys på fase 4 (implementering) i Jacobsen (2018) sin modell (se 2.2, Figur 1), men også tiden etter implementeringen, som betyr mellom fase fire og fase fem (evaluering). Siden Forsvarets evaluering av OMT enda ikke er ferdigstilt kan vi derfor ikke anse selve endringsprosessen som fullført selv om implementeringen av OMT er avsluttet.

For å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål er det benyttet kvalitativ metode, herunder dybdeintervju av fem informanter som vi mente ville bidra med aktuell empiri til forskningen. Alle informantene konverterte fra offiser til spesialist i implementeringsperioden for OMT. Vi valgte en kvalitativ forskningsmetode fordi vi ønsket en dypere innsikt i hvordan ansatte som hadde konvertert fra offiser til spesialist hadde opplevd endringen, og problemstillingen lød:

***Hvordan har ansatte som konverterte fra offiser til spesialist opplevd den nye militærordningen (OMT)?***

Vi forsøkte å tenke systematisk da vi jobbet med analysen for tydelig å få frem funnene i empirien og for å svare på problemstillingen og forventningene til oppgaven (Tjora, 2020). For å gå systematisk til verks med et så omfattende forskningstema, formulerte vi tre forskningsspørsmål. Vårt første forskningsspørsmål var: *I hvilken grad oppleves OMT som en godt planlagt organisasjonsendring henholdsvis under og etter implementering?* Da vi forsøkte å forstå informantenes opplevelser av implementeringsfasen, viste resultatene og analysen til at organisasjonsendringen oppleves som kompleks og noe kaotisk både under, men også i ettertid av implementeringen. I tillegg viste empirien at informantene som tilhørte Avdeling 1 opplevde at informasjonen som ble gitt om OMT var noe mangelfull. Dette funnet støttes også av tidligere forskning (Jæger & Eide, 2021). Informantene som tilhørte Avdeling 2 opplevde derimot ikke at informasjonen var like mangelfull. Årsaken til dette kan være at de tilhørte en avdeling som var nærmere knyttet til informasjonen rundt OMT i forbindelse med det daglige arbeidet

avdelingen utførte. Analysen ble først og fremst sett i lys av Kotter (1995) sin teori og modell for en vellykket organisasjonsendring som består av åtte trinn. Våre funn tyder på at Forsvaret ikke har lyktes fullt ut med hverken å etablere en følelse av nødvendighet (trinn 1) eller å formidle visjonene godt nok (trinn 4). Årsaken til dette kan indikere at Forsvarets ledelse har praktisert strategi E (Jacobsen, 2018) hvor endringen har vært en såkalt “top-down” prosess. Denne strategien innebærer at en endring blir styrt ovenfra og ned uten å sette søkelys på hvordan ansatte forstår og definerer endringen. Funnene kan dermed forklares med at det har vært relativt lite søkelys på å gjøre de ansatte i organisasjonen klare for endringen, *change readiness*. En slik strategi er i strid med Jacobsen (2018) sin teori rundt menneskers reaksjoner på endringer hvor viktigheten av å føle seg inkludert og informert fremheves. Sett i lys av disse funnene kan det ikke utelukkes at Forsvaret også har søkt mot strategi O, hvor fokuset rettes mot de menneskelige ressursene. Funnene i forskningsspørsmål 2, som vi kommer tilbake til, indikerer at dette er tilfelle, og teoretisk sett kan strategi E og O overlape hverandre (Jacobsen, 2018). For det andre så vi resultatene i lys av Lewin (1997, referert i Jacobsen, 2018) sin trestegsmodell for endring, hvor første steg i modellen er opptining som betyr å forberede de involverte for å lykkes med en endring. Resultatene og analysen indikerer at Forsvaret heller ikke har lyktes fullt ut med dette steget. For eksempel opplever informantene at det fremdeles er usikkerhet rundt blant annet utdanningsordningen og fremtidige karrieremuligheter.

Vårt andre forskningsspørsmål var: *Hvilke endringsreaksjoner har konverteringen fra OF til OR medført, og hvordan kan disse endringsreaksjonene forklares?* Sett i lys av Jacobsen (2018) sin teori rundt endringsreaksjoner, indikerte funnene at de fleste informantene reagerte med enten nødvendig eller affektiv oppslutning (Jacobsen, 2018) ved at de hadde tro på implementeringen. Enkelte av informantene kunne samtidig utvise passiv motstand (Jacobsen, 2018). Dette forklares med at de reagerte med oppslutning for OMT, men motstand i form av usikkerhet ved den fremtidige jobbsituasjonen og karrieremuligheter. Sett i lys av teorien er det naturlig og forventet at det også kommer frem reaksjoner som er motstrøms da det kan være vanskelig å løsrive seg fra fortiden (Hennestad & Revang, s. 200). Også teorien til Lewin (1997) om sosiale kraftverk (se 2.2.1, Figur 4) som Jacobsen (2018) forklarer, viser til at organisasjoner er sosiale system som er omgitt av både motkrefter og drivkrefter, og det handler om å påvirke endringskreftene slik at de blir større enn motkreftene. Da vi analyserte forskningsspørsmål 1 fant vi indikasjoner på at Forsvaret ikke har lyktes fullt ut med å etablere en følelse av nødvendighet eller har formidlet visjonene godt nok (Kotter, 1995). Den samme forklaringen til motstanden som ble utvist kan også benyttes til dette forskningsspørsmålet. Graden av

misnøye og motstand som våre funn indikerer, støttes av tidligere forskning. Studiene til Løvbakk (2020) og Kesper og Pleym (2020) indikerer også motstand mot OMT blant annet grunnet usikkerhet rundt ordningen. På den annen side viste resultatene i vår studie at oppslutningen var større enn motstanden. En årsak og forklaring til motstand og oppslutning kan knyttes til Maslows modell over behovenes hierarkiske oppbygging (Brochs-Haukedal, 2020). Samtlige informanter pekte på en opplevelse av et godt arbeidsmiljø, og at nettopp dette var årsaken til både motivasjon og et ønske om å bli værende i Forsvaret. Sett i lys av Brochs-Haukedal (2020) sin teori tyder dette på at trygghetsbehovet og tilhørighetsbehovet i stor grad er dekket, og at informantene i så måte kan være mottakelig for endringer i organisasjonen. Dette funnet kan derfor forklare motivasjonen som ligger bak oppslutningen. På den annen side var det særlig en av informantene som ikke opplevde at behovene for anerkjennelse og selvaktualisering (Brochs-Haukedal, 2020) var dekket etter innføringen av OMT, og valgte å slutte i Forsvaret som en direkte konsekvens av dette.

Vårt tredje forskningsspørsmål var: *I hvilken grad opplever ansatte som har konvertert fra OF til OR en endret plass i organisasjonens hierarki etter innføringen av OMT?* Sett i lys av Jacobsen (2018) sin teori rundt endringsstrategier, viser analysen få tegn til en opplevelse av endret plass i Forsvarets organisasjon blant informantene. Årsakene til dette indikerer en opplevelse av et godt arbeidsmiljø blant alle informantene som vi har beskrevet over, og at dette kan overskygge følelsen av nedgradering. I tillegg tilhørte alle informantene små avdelinger der de fleste kjenner hverandre godt. Dette kan også bidra til at en konvertering kan oppfattes som mindre “dramatisk”. Dessuten er det relativt kort tid siden implementeringen ble avsluttet. Informantene har derfor ikke rukket å kjenne godt nok på utfordringer som eventuelt kan oppstå ved for eksempel karrieremuligheter. Funnene støttes også av tidligere studier som har indikert at organisasjonskulturen har vært en faktor som har fremmet implementeringen (Hellum 2020, Jæger & Eide 2021). Våre funn indikerer i tillegg til en viss grad at Forsvaret har klart å opprettholde en god organisasjonskultur gjennom implementeringen, og at Forsvaret derfor har søkt både mot strategi E (økonomi) og strategi O (organisasjon) (Jacobsen, 2018). Dette funnet støttes også av studiene til Jæger og Eide (2021) og Kloumann (2020).

OMT ble innført med mål om å utarbeide en balansert personellstruktur. Denne strukturen skulle bidra til å løse Forsvarets utfordringer med tanke på fleksibilitet, effektivitet og operativ evne (Prop. 111 LS (2014-2015)). Vi har over beskrevet at våre funn indikerer at Forsvaret har søkt mot både strategi E og O (Jacobsen, 2018). Slik vi ser det kan Forsvaret likevel med fordel i større grad søke mot endringsstrategi O og rette fokus mot de menneskelige ressursene som

allerede eksisterer i organisasjonen. Blant annet for å beholde verdifull kompetanse i organisasjonen, men også for å hindre en fremtidig opplevelse av et klaseskille mellom offiserer og spesialister.

### ***5.1 Hva studien betyr for den eksisterende forskningslitteraturen***

Som beskrevet i kapittel 3 er fordelen med kvalitativ forskningsmetode å bedre forstå meninger, oppfatninger og holdninger personer har om et fenomen. For vår studie betyr det en dypere forståelse for hvordan ansatte i Forsvaret opplever implementeringen av OMT, og hvilke tanker og opplevelser de har rundt OMT i ettertid av implementeringen. Ulempen ved å benytte et strategisk lite utvalg er at vi ikke har samme mulighet til å generalisere funn som vil gjelde for hele Forsvaret. Vi kan derfor ikke si at funnene gjelder for alle som har konvertert fra OF til OR. Med andre ord kan det sies at ved å bruke metoden som er benyttet i denne forskningen har en lavere overføringsverdi enn ved bruk av kvantitativ metode. Likevel kan deler av forskningen som omhandler organisasjonsendring og endringsledelse, vise til at intensjonen med endringer må formidles på en deltakende måte. Dessuten kan vår studie bidra til å oppdage nye forskningsområder. Funnene kan i tillegg overføres til og bygge videre på tidligere studier innenfor samme tema. Vi vet også at OMT skal evalueres, og både denne og tidligere forskning kan til en viss grad være betydningsfull for dette arbeidet. Forskningen kan dessuten ha en viss grad av overføringsverdi og betydning for den eksisterende forskningslitteraturen generelt når det gjelder større organisasjonsendringer. Samtidig er vårt bidrag til den eksisterende forskningen tidsbegrenset og kun gyldig frem til implementeringsprosessen av OMT anses som endelig avsluttet av Forsvaret.

### ***5.2 Videre forskning***

Vår studie avsluttes drøye to år etter at selve implementeringen av OMT var ferdig innført 31. desember 2020. Vi har oppdaget flere svakheter og begrensninger for våre resultater. Vi ønsker å presentere noen av dem og samtidig foreslå hva det kan være interessant å forske videre på. Både for å kunne sammenligne våre resultater med andre fremtidige kvalitative studier, men også forslag til kvantitative studier hvor resultatene er vesentlig mer generaliserbare enn ved en kvalitativ studie.

Ved flere anledninger underveis i oppgaven er det kommentert at implementeringen av OMT er avsluttet, men at selve endringsprosessen ikke kan anses å være ferdig. Årsaken til dette er at endringsprosessen befinner seg mellom fase fire (implementering) og fase fem (evaluering)



i henhold til Jacobsen (2018) sin modell som viser fasene i en planlagt endringsprosess. I tillegg kan det antas at det fremdeles er et stykke igjen før Forsvarets nye organisasjonskultur, hvor man har gått fra et enhetsbefalssystem til to ulike søyler, er ferdig utviklet og hvor ønsket resultat som for eksempel organisasjonskultur er oppnådd. Resultatene vi har kommet frem til viser blant annet at Forsvarets ledelse ikke har klart å etablere en felles og sterk nok forståelse og følelse av nødvendighet (Kotter, 1995) blant alle ansatte for at denne nye ordningen var viktig og nødvendig å innføre. En av svakhetene ved vår studie er at resultatene vi kom frem til i vår kvalitative undersøkelse hvor vi intervjuet fem informanter ved to ulike avdelinger i Nord-Norge, ikke kan sies å gjelde for forsvarsansatte generelt.

På den annen side er Forsvaret en stor organisasjon som er inndelt i tretten driftsenheter (Forsvaret, 2022a). Informantene som er inkludert i denne studien er som nevnt fordelt på kun to av disse, og begge avdelingene er lokalisert i Nord-Norge. Dette valget var av praktiske årsaker. Det var ønskelig å kunne gjennomføre intervjuene med fysisk tilstedeværelse. Ved starten av studien ble også avdelingstilknytning og lokalisering ansett som uvesentlig for oppgavens formål. Det interessante for oss var subjektive oppfatninger etter innføringen av OMT hos informantene. Det ville derfor ha vært spennende å forske videre på i hvor stor grad opplevelsen av konvertering fra OF til OR oppfattes ulikt fra avdeling til avdeling, og om størrelsen på avdelingene er av betydning for opplevelsen.

Andre interessante forskningstemaer ville vært om nytt personell som ikke har opplevd implementeringsperioden, opplever et større klaseskille, enn informantene i denne studien gjør. Resultatene våre viste blant annet at en av årsakene til at informantene ikke opplevde et klaseskille, eller en form for nedgradering, var at de jobbet ved små avdelinger hvor de fleste allerede kjente hverandre godt og at det var et godt arbeidsmiljø. Det ville derfor vært interessant å gjennomføre samme undersøkelse ved en av Forsvarets større avdelinger hvor de kollegiale båndene ikke er så sterke. Det ville da vært nyttig å benytte kvantitative undersøkelser blant et større utvalg spesialister, og ideelt sett for spesialistsøylen i hele Forsvaret. Gjennom en slik forskning kunne vi indikert om våre respondenters opplevelse av OMT er særegen eller ikke. Det ville også vært mulig og gjentatt en kvantitativ undersøkelse med flere års mellomrom, for å identifisere om opplevelsen av ordningen er stabil eller under stadig utvikling. Dette ville også gjort det mulig for arbeidsgiver jevnlig å justere sine tiltak slik at de overordnede mål oppnås. Ikke minst vil en slik oppfølgende undersøkelse gi lærdom og styrke Forsvarets evne til fremtidige organisasjonsendring. En slik erfaringshøsting er viktig

ettersom dette med all sannsynlighet ikke er siste gang Forsvaret gjennomgår en større organisasjonsendring.

## Litteratur

- Arstad, S. (2020). *Majoren som kan bli tvunget til å bli spesialist*. Forsvarets forum. <https://forsvaretsforum.no/haeren/majoren-som-kan-bli-tvunget-til-a-bli-spesialist/128907>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Qualitative Research in Psychology. Using thematic analysis in psychology*. Routledge Taylor & Francis Group. <https://biotap.utk.edu/wp-content/uploads/2019/10/Using-thematic-analysis-in-psychology-1.pdf.pdf>
- Broch, P. F. & Kvernevik, J-A. (2019). "*Should I stay, or should I go*". *Hva motiverer ledere til å jobbe i Forsvaret*. [Masteroppgave, Norges arktiske universitet]. Munin Research Archive. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15928/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Brochs-Haukedal, W. (2020). *Arbeids- og lederpsykologi*. (8. utg.). Cappelen damm akademisk.
- Christensen, E. W. (2022). *Når kartet ikke stemmer med terrenget*. Forsvarets forum. <https://forsvaretsforum.no/meninger/nar-kartet-ikke-stemmer-med-terrenget/289369>
- Clausen, E. H. (2016). Er det på tide å bli redd nå? *Offisersbladet. Tidsskrift for Befalets Fellesorganisasjon*, 2016(2), 3. <https://bfo.no/assets/documents/Offisersbladet-nr-2-2016.pdf>
- Danielsen, T. & Skaug, R. (2017). *Ny struktur, hva med kultur? Pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT) (FFI rapport)*. <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgegearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/1302/16-02365.pdf>
- Diesen, S. (2020, 26. juli). *Spesialistkorpset og forsvarsmodellen. Ser vi de logiske konsekvensene av en ny befalsordning?* Stratagem. <https://www.stratagem.no/spesialistkorpset-og-forsvarsmodellen/>
- Dwyer, S. C. & Buckle, J. L. (2009). The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods* 8(1), 54-63. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/160940690900800105>
- Eggebø, H. (2020). Kollektiv kvalitativ analyse. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 4(2), 106-122. <https://www.idunn.no/doi/epdf/10.18261/issn.2535-2512-2020-02-03>

- England, K. V. L. (1994). Getting Personal: Reflexivity, Positionality, and Feminist Research. *The Professional Geographer*, 46(1). 241-256.  
<https://atrium.lib.uoguelph.ca/xmlui/bitstream/handle/10214/1811/18-England.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* (FFI-Rapport 21/00746). <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2878/21-00746.pdf>
- Forsvaret. (2015). *Implementerings- og milepælsplan. Ordning for militært tilsatte*. Dodplayer. <https://docplayer.me/15467257-Implementerings-og-milepaelspan-ordning-for-militaert-tilsatte.html>
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=19703941>
- Forsvaret. (2021a). *Forsvarets årsrapport 2021*. Hentet 15. desember 2022 fra [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf/\\_/attachment/inline/24bff7d2-ef5c-4377-9223-e7027d9ee83d:5e6ebdf48530aab3bfca5b04455c672579db6444/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf/_/attachment/inline/24bff7d2-ef5c-4377-9223-e7027d9ee83d:5e6ebdf48530aab3bfca5b04455c672579db6444/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf)
- Forsvaret. (2021b, 23. februar). *Å bevare og utvikle kompetanse er viktig for hele Forsvaret*. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/kurs-og-utdanning-styrker-den-operative-evnen>
- Forsvaret. (2022a, 28. oktober). *Forsvarets ledelse*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/organisasjonskart#driftsenheter>
- Forsvaret. (2022b, 10. januar). *Omstilling*. <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/ansatt/omstilling?q=omt>
- Forsvaret. (2022c, 23. januar). *Verdiane våre*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/verdier?q=verdigrunnlag>
- Hellum, N. (2020, 11. juni). *Militær kultur kan hjelpe oss å takle kriser*. Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/aktuelt/kronikker/militaer-kultur-kan-hjelpe-oss-a-takle-kriser>

- Hem, M. (2022). *Endrer bonusordning for å beholde ansatte*. Forsvarets forum.  
<https://forsvaretsforum.no/arbeidsliv-innenriks-politikk/enderer-bonusordning-for-a-beholde-ansatte/287994>
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Hole, G. (2021, 7. oktober). *Kotters åtte stegs modell for endring*. Ledernytt.  
<https://www.ledernytt.no/kotters-aatte-stegs-modell-for-endringer.6414661-311239.html>
- Innst. 336 S (2014-2015). *Bakgrunn for ny militærordning*. Utenriks- og forsvarskomiteen.  
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-336/2/>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Johansen, J. E. (2016). *Ny militær ordning. Implementeringsprosess og organisasjonskultur*. [Masteroppgave, Forsvarets høgskole]. Core Research.  
<https://core.ac.uk/reader/225934990>
- Jæger, M. & Eide, T. (2021). “Hva kjennetegner implementeringen av ordning for militært tilsatte (OMT) om bord på KNM Thor Heyerdahl, og har OMT medført en endring i organisasjonskulturen om bord?”. [Masteroppgave, Norges arktiske universitet]. Munin Research Archive.  
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/22309/thesis.pdf?sequence=2>
- Karlsen, A., Persson, A. & Gudfinnsson, K. (2018). *Kontinuerlig endringsarbeid*. Fagbokforlaget.
- Kesper, K. & Pleym, M. (2020). *Motstand mot ny ordning for militært tilsatte. Årsaker som stopper ansattes overbevisning i 1. Fregattskvadron*. [Masteroppgave, Norges arktiske universitet]. Munin Research Archive.  
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/20806/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kloumann, C. (2020). *Organisasjonsendringer i Forsvaret. En kvalitativ studie av Forsvarets tilnærming til omstilling*. [Masteroppgave, Norges arktiske universitet]. Munin

- Research Archive.  
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/20800/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why transformation Efforts Fail*. Boston, USA: Harward Business Review. <https://asset-scinapse.io/prod/2134648895/2134648895.pdf>
- Løvbakk, T. (2020). *Ordning for militært tilsatte: Implementeringen av OMT i minerydderskvadronen*. [Masteroppgave, Nord universitet]. Nord Open Research Archive. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2684679/Lovbakk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morud, J. B. (2021, 30. september). *80 offiserer tvangskonvertert til spesialister: Flere nekter*. Forsvarets forum. <https://forsvaretsforum.no/befalets-fellesorganisasjon-offiser-rettssak/80-offiserer-tvangskonvertert-til-spesialister-flere-nekter/213616>
- NESH (2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- Prop. 111 LS (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Saunders, B., Kitzinger, J. & Kitzinger, C. (2014). Anonymising interview data: challenges and compromise in practice. *SAGE journals*, 15(5), 616-632. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1468794114550439>
- Skrede, N. (2018). *Ny militær ordning og organisasjonskultur i Forsvarets Sanitet. Skapes det et klasseskille?* [Masteroppgave, OsloMet – Storbyuniversitetet]. Oda Research Archive. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/6345/Skrede.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Strand, K. R., Gisnås, H., Eggereide, B., Reitan, J., Hennum, A. C., Kvalvik, S. & Pay, J. (2016). *Ny militær ordning. En analyse av ulike tilnærminger til ordningen.* (FFI-Rapport 16/01081). <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/1257/16-01081.pdf>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder.* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Valnes, H-K. (2018). *Innføringen av Ordningen for militært tilsatte. Et reaktivt Luftforsvar, en proaktiv hær.* [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. DUO vitenarkiv. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/80844?show=full>
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Journal article*, 20(3), 510-540. <https://www.jstor.org/stable/258786>
- Wikipedia. (u.å.). *Militære grader i Norge.* Hentet 15. november 2022 fra [https://no.wikipedia.org/wiki/Militære\\_grader\\_i\\_Norge](https://no.wikipedia.org/wiki/Militære_grader_i_Norge)

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – Intervjuguide

#### **«Fra OF til OR - Opplevelser etter innføringen av ny militær ordning (OMT) blant ansatte i Forsvaret»**

##### **DEL 1**

###### **Åpningsspørsmål (oppvarmingsspørsmål)**

- Hvor lenge har du jobbet i Forsvaret? (Alder?)
- Hva er din utdanningsbakgrunn?
- Trives du i din nåværende avdeling? (Hvor lenge har du vært ved avdelingen? Kan du fortelle litt om arbeidsoppgaver og ansvar du har?)
- Pendler du? (Si litt om familiesituasjon?)
- Hva er din grad?
- Når konverterte du fra OF til OR?

##### **DEL 2**

###### **1. Refleksjoner rundt OMT før og under implementering**

- Kan du fortelle om din opplevelse ved innføringen av OMT?
- Føler du at du var godt informert om hva OMT handlet om og hvordan konverteringen ville påvirke din arbeidshverdag?
- Måtte du konvertere mot din vilje, eller hadde ikke konverteringen noen betydning for deg?
- Kunne du fortsette i samme stilling etter konverteringen?
- Ble dine arbeidsoppgaver endret etter konverteringen?
- Fikk du mer eller mindre ansvar etter konverteringen?

###### **2. Refleksjoner rundt OMT etter implementering**

- Kan du beskrive hvordan du opplever den nye ordningen nå i ettertid av implementeringen?
- Opplever du at konverteringen medførte endret plass i Forsvarets hierarki? (OF vs. OR)
- Kan du forklare oss hvordan din videre karrierevei ser ut fremover?
- Opplever du at karrieremulighetene har endret seg etter konverteringen?
- Dersom du ser for deg å søke på ny stilling i Forsvaret, ser du for deg at du vil få oppfylt ønsket?



### **3. Motivasjon**

- I større eller mindre endringsprosesser forekommer det endringsvilje eller endringsmotstand hos ansatte. Kan du beskrive din reaksjon på endringen OMT medførte?
- På hvilken måte har OMT påvirket motivasjonen din for å fortsette å tjenestegjøre i Forsvaret?
- På en skala fra 1 til 10, hvor motivert er du for å fortsette å jobbe i Forsvaret nå etter innføringen av OMT? (be om utredning av svar).
- Påvirker ditt nåværende arbeidsmiljø din motivasjon til å fortsette i Forsvaret? I såfall, på hvilken måte?
- Etter din erfaring, kan du kort fortelle litt om hvordan du opplever motivasjonen blant dine kollegaer i Forsvaret som har konvertert fra OR til OF?

### **DEL 3**

#### **Avrundingspørsmål**

- Hvis du skulle se for deg en ideell militærordning, ville den bestått av OR og OF? I såfall, hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan tror du karrieremulighetene dine hadde vært dersom du ikke hadde måtte konvertert til OR?
- Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant når det gjelder det som har med OMT og din egen konvertering å gjøre?
- Har du andre kommentarer avslutningsvis?

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Fra OF til OR - Opplevelser etter innføringen av ny militær ordning (OMT) blant ansatte i Forsvaret»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ulike konsekvenser innføringen av OMT har ført til blant ansatte som har konvertert fra OF til OR. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med denne masteroppgaven er primært å undersøke hvordan OMT oppleves for personell som har blitt konvertert fra OF til OR, og om konverteringen har medført noen endringer blant ansatte i Forsvaret.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet, Fakultet for Samfunnsvitenskap, er ansvarlig for prosjektet.

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

Prosjektets målgruppe er militært ansatte som etter implementeringen av OMT har konvertert fra OF til OR, og er ansatt på T-60 vilkår. Videre er målgruppen delt inn i tre kvinner og tre menn mellom 30-45 år. Ut ifra de opplysningene vi har befinner du deg i målgruppen, og vi ønsker derfor å spørre om du har lyst og mulighet til å delta i vårt forskningsprosjekt.

Vi har i forbindelse med innsamling av data til dette prosjektet hentet tillatelse fra Forsvarets Høgskole, samt de respektive avdelingssjefene til våre informanter.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller opp i et intervju som varer ca. 45-60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om innføringen av ny militær ordning (OMT). Vi ønsker blant annet å få vite i hvilken grad konverteringen har påvirket deg og din arbeidshverdag, og om din motivasjon til å fortsette i Forsvaret har endret seg etter implementeringen. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet som vil bli transkribert.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg, eller for din ansettelse i Forsvaret hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### 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. Opplysningene som kommer frem i intervjuet vil bli behandlet konfidensielt av undertegnende studenter og veileder i samsvar med personvernregelverk. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli lagret adskilt fra øvrige data. For å sikre muligheten din til å eventuelt trekke deg, vil en koblingsliste mellom data og dine personopplysninger lagres separat i en passord-beskyttet fil frem til datamaterialet er anonymisert.

Datamaterialet lagres etter reglene til Nord universitet. Deltakelse vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.

**Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Lydopptak, personopplysningen og koblingslisten slettes så snart oppgaven er innlevert, senest innen utgangen av juni 2023. Det transkriberte intervjuet vil bli sikret anonymisert gjennom sensitive strategier som gjør at anonymitet sikres.

**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 Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Dine rettigheter**

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

- å få innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Nord universitet ved  
Charlotte Engseth Iversen, student: [charlotteengsethiversen@hotmail.com](mailto:charlotteengsethiversen@hotmail.com)  
Merete Voreland Indrefjord, student: [merete.voreland@yahoo.no](mailto:merete.voreland@yahoo.no)  
Iselin Silja Kaspersen, prosjektansvarlig veileder: [iselin.s.kaspersen@nord.no](mailto:iselin.s.kaspersen@nord.no)
- Personvernombud v/ Nord Universitet: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Iselin Silja Kaspersen  
(Veileder)

Merete V. Indrefjord og Charlotte E. Iversen  
(Studenter)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Fra OF til OR - Opplevelser etter innføringen av ny militær ordning (OMT) blant ansatte i Forsvarets*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, i henhold til gjeldende rutiner og retningslinjer ved lagring av masterbesvarelser ved Nord Universitet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 – Godkjenning NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

13.09.2022, 19

[Meldeskjema](#) / [Fra OF til OR - Opplevelser etter innføringen av ny militær ordning \(...\)](#) / Vurdering

### Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
679536	Standard	02.08.2022

#### Prosjekttittel

Fra OF til OR - Opplevelser etter innføringen av ny militær ordning (OMT) blant ansatte i Forsvaret

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

#### Prosjektansvarlig

Iselin Silja Kaspersen

#### Student

Charlotte Engseth Iversen og Merete Voreland Indrefjord

#### Prosjektperiode

01.08.2022 - 30.06.2023

#### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

[Meldeskjema](#)

#### Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

#### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

#### TILLATELSER

I vår vurdering forutsetter vi at det er innhentet tillatelse fra forskningsnemda innen datainnsamlingen går i gang.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 30.06.2023.

#### 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 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/62c33650-33aa-4d61-8587-c818658e9075>

Side 1 a

## Vedlegg 4 – Godkjenning Forsvarets høgskole



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no  
+47  
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

**Vår dato**

2022-09-27

**Vår referanse**

2022/036399-002/FORSVARET/ 910

**Tidligere dato**

**Tidligere referanse**

**Til**

Merete Voreland

.

..

**Kopi til**

FPVS/PERSLØNNAVD/Audun Røgeberg  
Sjø/MAR/KNM T/MKS/SEK KJ&STB/GR UTD KONV/Fredrik  
Thorvaldsen Utnes

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

#### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 14. september 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Fra OF til OR – Opplevelser etter innføringen av ny militær ordning (OMT) blant ansatte i Forsvaret?». Det skal gjennomføres intervju med militært ansatte som har konvertert fra OF til OR og tillatelse fra avdelingene er innhentet ved Audun Røgeberg og Fredrik Utnes.

#### 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 har myndighet til å behandle 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. juni 2023.

#### 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 fhs.datautlevering@mil.no

**Postadresse**

Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

**Besøksadresse**

Oslo mil/Akershus  
0015 OSLO  
Norge

**Sivil telefon/telefaks**

/

**Militær telefon/telefaks**

99/0500 3699

**Epost/ Internett**

postmottak@mil.no  
www.forsvaret.no

**Organisasjonsnummer**

407 999 999 174 8874

**Vedlegg**

1

Sven Gabriel Holtmark

Leder forskningsnemnda

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