

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Kine Wiggen

«Det som mangler er at Forsvaret hører
hva folkene sier – og gjør noe med
informasjonen»

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 81

Abstract

Sammendrag

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på studiet Human Resource Management ved Nord universitet. Jeg begynte ved studiet høsten 2019, og har opplevd store endringer i mitt eget liv i tiden siden, med alt fra familieforøkelse, relokalisering til England, og så hjemflytting til Norge, endring av jobb to ganger, og ikke minst den påvirkningen som pandemien har hatt. Dette er faktorer som har gjort det å skrive master svært krevende, men også svært lærerikt. Jeg ønsker å takke Nord universitet for hvordan de har tilpasset studiet gjennom pandemien og for deres fleksibilitet, som har bidratt til at jeg til tross for noen krevende år sitter igjen med ny kunnskap og god faglig utvikling. Jeg vil rette en spesiell takk til min veileder Iselin. Din akademiske kunnskap, tålmodighet, forståelse og rettledning har vært uvurderlig.

Interessen for forskningstemaet kommer fra mine bekjenskaper, i tillegg til min nysgjerrighet for fagfeltet HR i Forsvaret, etter selv å ha sittet som personelloffiser i Forsvaret med førstehåndserfaringer på godt og vondt. Med min utdanning innen både ledelse fra Luftkrigsskolen og bachelor i psykologi, har jeg en genuin interesse for menneskers motivasjon og trivsel, og herunder spesielt hvordan en kan lede mennesker i vanskelige omstillingsprosesser samtidig som en skal sørge for best mulig ivaretagelse av personellet og deres behov. Dette la grunnlaget for mitt ønske om å forske på NH90-miljøet, og deres omstillingsprosess.

Det er mange som fortjener min takknemlighet for både støtte og forståelse gjennom studiene. Jeg ønsker som nevnt å takke universitetet i Nord og min veileder Iselin som har tilrettelagt for meg som student. En spesiell takk rettes til min ektemann som aldri har mistet troen på meg, som har støttet meg og pushet meg til å gjennomføre. Videre gis takk til min nærmeste familie som har hjulpet til med pass av barn for at jeg skulle få skrevet ferdig oppgaven på kort tid, og motiverende ord. Til slutt fortjener selvsagt mine venner og informanter en stor takk, som har satt av tid og ressurser slik at jeg kunne gjennomføre denne studien. Dere vet hvem dere er. Jeg er evig takknemlig!

Kine Helgheim Wiggen

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Vedlegg	v
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Avgrensning	1
1.3 Oppgavens oppbygning	2
1.4 Begreps forklaring	2
1.5. Bakgrunnsinformasjon	5
1.5.1. Grunnen til etablering av NH90 i Norge	5
1.5.2. Faktorer som ledet til slutten for NH90	6
1.5.2.1. Personell	6
1.5.2.2. Økonomi og logistikk	7
1.5.3. Terminering av NH90 kontrakten, 10.juni 2023	7
1.5.4 Hvordan ser fremtiden ut til NH90-miljøet?	9
2. Teori	11
2.1. Organisatorisk nedleggelsesteori	11
2.2. Endringsledelsesteori	12
2.3. Psykologisk kontraktteori	14
2.4. Emosjonell respons-teori	15
2.5. Teoriene sett i sammenheng med hverandre	16
3. Metode	17
3.1 Metodisk tilnærming og forskningsdesign	18
3.2 Case studie	18
3.2.1 Kontekst	19
3.3 Posisjonalitet	19
3.4 Utvalg og datagrunnlag	20
3.5 Teoretiske feilkilder	21
3.6 Praktiske feilkilder	22
3.6 Etikk	23
3.7. Litteratursøk	24
3.8. Datainnsamling	26
3.9. Dataanalyse	28
3.9.1. Steg en - Gjøre seg til kjenne med innsamlet data	29
3.9.2. Steg to - Identifisere koder	30
3.9.3. Steg tre - Søke etter tema	30

3.9.4. Steg fire - Revurdere tema	31
3.9.5. Steg fem - Definere og navngi tema.....	32
3.9.6. Steg seks - Produsere rapport	32
3.10. Validitet	33
3.11. Sensitivitet til kontekst	33
3.12. Engasjement og nøyaktighet	34
3.13. Transparens og sammenheng	34
3.14. Innvirkning og betydning	34
3.15. Metodisk fremdrift til resultat.	35
4. Funn – resultat fra analysen	35
5. Drøfting	42
5.1 Organisatorisk kontrakts-teori.....	43
5.2. Psykologisk kontraktsteori	46
5.3. Endringledelsesteori	46
5.4. Emosjonell responsteori	47
6. Anbefaling til videre forskning	53
7. Konklusjon	54
8. Referanseliste	56
9. Vedlegg	65
9.3.....	68

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 3 - Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

1. Innledning

Dette er en master som jeg har ønsket å skrive for NH90 miljøet om deres omstillingsprosess i Forsvaret. Jeg kom over tema gjennom et hyggelig og tilfeldig møte. Min interesse ble vekket, og etter å selv ha søkt på nettet klarte jeg ikke finne noen som helst forskning eller artikler om det jeg interesserte meg for – nemlig forvaltningen av personellet under NH90 omstillingen. Etter flere runder med meg selv ble det tilslutt tydelig for meg – jeg måtte kaste masteren jeg jobbet med om helsesektoren i England og starte på nytt. Dette var en unik mulighet til å løfte frem en situasjon og mennesker som fortjente å bli sett og hørt. Det er med andre ord ikke noen forskning på dette temaet per dags dato, før nå, som jeg har klart å finne.

Formålet med min forskning er å undersøke personellens emosjonelle respons på en uforutsett og plutselig nedleggelse av et program de var svært involvert i, og jeg søker å gi verdi til omstillingsprosessen ved å identifisere faktorer/årsaker/implikasjoner som vil være relevant i lignende kontekster. Med dette mener jeg å søke lærdom og løsninger for å kunne redusere negative konsekvenser for personell i raske omstillingsprosesser. Jeg har selv interesse og kjennskap til Forsvaret, som tidligere personelloffiser, som igjen gjør at jeg har stor interesse av å se på Forsvaret. Forsvaret er igjen en organisasjon som er populær innen denne type forskning, delvis fordi funn kan være aktuelle for andre industrier og fordi de tilstreber å være en læringsvillig organisasjon.

1.1 Problemstilling

«Hvordan opplevde ansatte i NH90-miljøet kontraktsslutt, og hvordan var den påfølgende personellforvaltningen?» Med begrepet "opplevelse" refererer jeg til personellet sine subjektive erfaringer av å være involvert i eller være vitne omstillingen. Det innebærer en personlig opplevelse av noe; inkludert følelser, persepsjoner, tanker og fysiske reaksjoner som oppstår i forbindelse med den aktuelle hendelsen. Det er viktig å være bevisst at en opplevelse er unik for hver enkelt person og kan variere avhengig av individuelle faktorer som tidligere erfaringer, kulturell bakgrunn, personlighet og kontekst.

1.2 Avgrensning

Oppgavens art skaper avgrensning ved å se kun på personell sin opplevelse i oppsigelse av NH90 sin kontrakt, og med det ser jeg som forsker mindre på andre aspekter knyttet til oppsigelse av NH90-helikopterkontrakten.

1.3 Oppgavens oppbygning

Over har jeg presentert oppgavens problemstilling, videre vil jeg introdusere oppgavens tema og bakgrunn, herunder redegjørelse for begrep, og forankring av oppgavens relevans i dagens nyhetsbilde. Teorikapitlet tar for seg relevant litteratur for å undersøke problemstillingen og underlagte forskningsspørsmål, sett i lys av organisatorisk nedleggelsesteori, psykologisk kontrakts teori, endringsledelsesteori og emosjonell responsteori. Metodekapitlet beskriver hvordan studien er gjennomført med en induktiv kvalitativ metode. Videre nevnes bakgrunn for oppgaven, valg av metodisk tilnærming og datainnsamling. Begrep som validitet, reliabilitet og etiske aspekt presenteres. Resultatkapitlet vil oversiktlig vise mine funn, som underbygges av sitater fra intervju. Vedlegg «9.6 Resultat» viser en tabell over de sitatene jeg anser som mest relevant til min master, og her er det mulig å lese for å få en dypere forståelse, da ikke alle sitatene har blitt trukket frem i drøftingen grunnet plassbegrensning. I drøftingen vil oppgavens funn bli drøftet opp mot etablert teori og praksis for å kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Avslutningsvis gis refleksjoner og anbefaling for videre forskning.

1.4 Begreps forklaring

Fremstilling og forklaring av de mest sentrale begrep i denne oppgaven:

ASW - Anti Submarine Warfare; er taktikk og teknologi som brukes for å oppdage, spore og ødelegge fiendtlige undervannsbåter. ASW innebærer en rekke forskjellige metoder og teknologier, inkludert sonar, magnetiske anomali deteksjonssystemer, undervannsdroner og antisubmarine helikoptre (United States Navy, 2021). ASW en viktig del av maritim sikkerhet og forsvar.

EK – Elektronisk Krigføring; er en form for krigføring som involverer bruk av elektroniske midler, teknologi og systemer for å påvirke og kontrollere fiendens elektroniske kommunikasjon og elektronisk utstyr. Målet med elektronisk krigføring er å oppnå taktiske, operasjonelle eller strategiske fordeler ved å utnytte eller forstyrre fiendens elektroniske infrastruktur og kapabiliteter. EK brukes blant annet for å avdekke, avlytte og lokalisere fiendtlig radiostasjoner i et moderne stridsmiljø (Forsvaret, 2023).

FD - Forsvarsdepartementet; Forsvarsdepartementet er det øverste sivile organet i norsk forsvarsforvaltning, og er ansvarlig for utvikling og implementering av nasjonal sikkerhetspolitikk og forsvarspolitik. (Regjeringen, 2023)

FLO – Forsvarets Logistikkorganisasjon; sørger for at utstyr blir levert så raskt og effektivt som mulig når Forsvaret skal utføre sine oppgaver. FLO er med andre ord ansvarlig for logistikkstøtte og forsyning til Forsvaret, og har som oppgave å sikre Forsvaret tilgang til nødvendig materiell, utstyr og tjenester for å kunne utføre sine oppdrag effektivt. Det er et bredt spekter av ansvarsområder, inkludert anskaffelse av materiell og utstyr, lagring og distribusjon av forsyninger, vedlikehold og reparasjon av militært materiell, samt støtte til logistikkplanlegging og gjennomføring av militære operasjoner. FLO jobber tett sammen med Forsvarets operative avdelinger og andre relevante aktører for å sikre at logistikkstøtten er tilpasset og imøtekommer Forsvarets behov. Organisasjonen spiller en viktig rolle i å sikre at Forsvaret har tilstrekkelige forsyninger og logistisk støtte på alle nivåer, både nasjonalt og internasjonalt (Forsvaret, 12.oktober 2020).

FMA - Forsvars materiell; er et forvaltningsorgan underlagt Forsvarsdepartementet i Norge. Forsvars materiell er ansvarlig for anskaffelse, forvaltning, drift og avhending av materiell og utstyr som brukes av Forsvaret. Organisasjonen har som oppgave å sikre at Forsvaret har nødvendig utstyr, våpen og materiell til enhver tid for å kunne utføre sine oppdrag. Forsvars materiell har ansvar for å gjennomføre anskaffelser og kontraktsforvaltning, sikre vedlikehold og reparasjon av utstyr, administrere lagerbeholdninger, og håndtere avhending og resirkulering av utdatert materiell. Organisasjonen spiller en sentral rolle i å sikre at Forsvaret har pålitelig og effektivt materiell som møter de operative behovene (fma, u.å.).

FOC - Fully Operational Capable; Fully Operational Capable betyr at et system, et våpen eller en plattform er klar for full drift, og kan utføre alle oppdrag og funksjoner det er ment for (BusinessDictionary, 2023).

Interessenter - Med interessenter menes alle parter som har en interesse eller rolle i et prosjekt eller en virksomhet, inkludert selger, kjøper, operatør og samarbeidspartnere (Investopedia, 2023).

IOC - Initial Operational Capability; Initial Operational Capability betyr at et system, et våpen eller en plattform er i stand til å utføre de oppgavene det er ment for, men fortsatt kan ha begrensninger i kapasitet eller funksjonalitet (BusinessDictionary, 2023).

LV - Luftving; En Luftving er en operativ enhet i Luftforsvaret, bestående av flere skvadroner og støtteelementer, og har ansvar for å utføre oppdrag og trening med luftbårne våpenplattformer (Forsvaret, 2023).

MEL - Minimum Equipment List; er en liste over det minimale utstyret som er nødvendig for å utføre en trygg flyvning. MEL kan være utviklet av flyprodusenten, operatøren eller en kombinasjon av begge. Den gir operatørene fleksibilitet til å fly med utstyr som ikke er essensielt for sikker flyvning, men som kan være nødvendig for å oppfylle spesielle operasjonelle krav eller for å øke effektiviteten (Federal Aviation Administration., 2016).

MHV - Maritime Helikopter Ving; Maritime Helikopter Ving er en operativ enhet i Sjøforsvaret, bestående av flere skvadroner og støtteelementer, og har ansvar for å utføre oppdrag og trening med maritime helikopterplattformer (Forsvaret, 2023).

NHI - NH Industries; NH Industries er et industrikonsortium som eies av Airbus Helicopters, Leonardo Helicopters og Fokker Aerostructures, og er produsenten av NH90-helikopteret (NH Industries, 2023; Airbus Helicopters, n.d.; Leonardo Helicopters, n.d.; Fokker Aerospace, n.d.).

NH90 - Helikopteret har fått navnet sitt "NH" for "NATO Helicopter", siden helikopteret ble utviklet for å møte behovene til NATO-landene. "90" refererer til det faktum at helikopteret ble designet på 1990-tallet. Helikopteret er utviklet av NHI, og er kjent for å være et avansert helikopter med høy ytelse som kan utføre en rekke forskjellige oppdrag, inkludert transport, redningsoperasjoner, anti-ubåt krigføring og overvåkning. NH90 ble designet for å være modulær, noe som betyr at helikoptret kan tilpasses for å møte forskjellige behov. Helikopteret har også et høyt nivå av automatisering, som i utgangspunktet skal reduserer arbeidsbelastningen for mannskapet og øke sikkerheten. NH90 er et internasjonalt samarbeidsprosjekt, og er i tjeneste i en rekke land over hele verden, inkludert Tyskland, Frankrike, Italia, Spania, Belgia, Finland, Sverige, Nederland, Australia og New Zealand. Helikopteret er et militært helikopter designet for å møte kravene til taktisk transport, maritimt oppdrag, og redningsoperasjoner med en rekkevidde på opptil 800 km og det kan transportere opptil 20 soldater eller 2,5 tonn med last. Det har også evnen til å utføre søk- og redningsoperasjoner i krevende miljøer takket være avansert navigasjonsutstyr og redningsutstyr (NH Industries, 2023; Airbus Helicopters, n.d.; Leonardo Helicopters, n.d.; Fokker Aerospace, n.d.).

OT&E - Operativ Test og Evaluering; OT&E er en fase i utviklingen av et forsvarssystem, hvor systemet testes i en operativ setting for å evaluere ytelse og effektivitet (DAU Glossary, 2023).

OP - Operativ; Begrepet "operativ" refererer til noe som er klart for eller i stand til å utføre en oppgave eller operasjon. I forsvarssammenheng betyr det at en enhet, et våpen eller en plattform er klar for å delta i operasjoner eller oppdrag (BusinessDictionary, 2023).

Seahawk - SH-60/MH-60 Seahawk Multi-Mission Maritime Helicopter; Seahawk-helikopteret er en type militært multirolle-helikopter som har blitt brukt av den amerikanske marinen og flere andre nasjoner siden 1980-tallet (Sikorsky, n.d.). Helikopteret er produsert av Sikorsky Aircraft Corporation og er en variant av det velkjente Black Hawk-helikopteret, som har blitt brukt i mange andre land og sammenhenger (Sikorsky, n.d.). Seahawk-helikopteret kan brukes til en rekke oppdrag, inkludert anti-ubåtkrigføring, overvåking, transport av passasjerer og frakt, og medisinsk evakuering (Naval Technology, n.d.).

Skv - Skvadron; En betegnelse for en militær avdeling som består av flere fly eller helikoptre, og som er organisert for å utføre spesifikke oppgaver (Forsvaret, 2023).

1.5. Bakgrunnsinformasjon

For å kunne besvare problemstilling så vil denne delen av oppgave belyse bakgrunn for anskaffelsen NH90. Derne belyse forholdene knyttet til termineringen av NH90 prosjektet, dette for å forstå hvordan termineringen påvirket personellet ved avdelingen. Det er viktig å forstå bakgrunnen til miljøet for å skjønne hvorfor det ble terminering av NH90 sin kontrakt, hvorfor det skjedde så brått, og ikke minst hvordan det har påvirket involvert personell, som er i samsvar med min masteroppgaves problemstilling.

1.5.1. Grunnen til etablering av NH90 i Norge

Norge valgte å kjøpe NH90 for å modernisere sin helikopterflåte og styrke sin operative evne til å utføre kystvakt oppgaver, støtte fregatt, og bidra til søk- og redningsoperasjoner til sjøs. Anskaffelsen av helikopteret ble gjort som en del av en større moderniseringsprosess av Forsvaret, der NH90 skulle erstatte et eldre maritimt helikopter, av typen Lynx. NH90 ble også ansett som en viktig brikke i Norges forsvarssamarbeid med andre NATO-land (Aas, 2018). Kjøpet ble initiert 2001, og skulle være fullbyrdet med mottakelse av 14 NH90 i 2008.

NH90 ble valgt fordi det var et av de mest avanserte maritime helikoptrene på markedet og hadde de nødvendige egenskapene til å operere i det utfordrende norske klimaet og den krevende geografien langs kysten. NH90 hadde også den nødvendige kapasiteten for å utføre en rekke ulike oppgaver som overvåking, søk og redning, anti-ubåt-krigføring og frakt

av passasjerer og utstyr. Den hadde også en betydelig rekkevidde og kunne operere på lang avstand fra basene.

1.5.2. Faktorer som ledet til slutten for NH90

NH90 har opplevd en rekke utfordringer siden den ble introdusert i det norske forsvaret. Blant de viktigste faktorene som førte til brudd på kontrakten den 10. juni 2022, var blant annet problemer med personell, økonomi og logistikk (Forsvarsdepartementet, 2020). I tillegg ble kontrakten terminert på grunn av tekniske problemer og forsinkelser (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2020). Det var også utfordringer knyttet til samarbeidet mellom ulike nasjoner og industripartnere involvert i prosjektet (Gjelsvik & Skogrand, 2018). Samlet sett førte disse faktorene til at NH90-prosjektet ble sett på som en fiasko og kontrakten ble terminert etter flere års forsøk på å få prosjektet på rett spor. Det er viktig å forstå at det er en lang rekke med komplikasjoner, prøvelser, mye frustrasjon, bruk av store mengder ressurser, gjentatte revideringer og langvarige prosesser som ligger bak. Vurdering av slutten for NH90 og alle faktorene som ledet til slutten av kontrakten har foregått over lang tid, med store ringvirkninger på forskjellige felt og hos flere aktører i Forsvaret. Dette er kun nevnt for å gjøre deg som leser bevisst. Om jeg utdyper mer hadde det blitt en annen masteroppgave i seg selv. Disse faktorene knyttet til personell, økonomi og logistikk var en stor del av årsaken til at NH90-programmet ble terminert i Norge, da det gjorde at hele prosjektet ikke var bærekraftig i form at det krevde mer ressurser enn hva det klarte å gi av resultat.

1.5.2.1. Personell

Det var flere faktorer knyttet til personell som påvirket NH90-programmet i Norge. En av de største utfordringene var mangel på personell og kompetanse. Ifølge Riksrevisjonens rapport fra 2018 var det svært krevende å rekruttere og beholde tilstrekkelig antall kvalifiserte teknikere og piloter som kunne drifte og vedlikeholde helikoptrene. Dette førte til at vedlikeholdet av helikoptrene ble forsinket, og helikoptrene kunne ikke være operasjonelle i henhold til Forsvarets krav. Det var også bekymringer knyttet til personellens kompetanse og opplæring. Riksrevisjonens rapport (2018) påpekte at det var mangler i opplæringsprogrammet for teknikere og piloter, og at dette førte til at mange ansatte ikke var tilstrekkelig kvalifiserte til å utføre sine oppgaver på en tilfredsstillende måte. Dette økte frykten for risiko og ulykker. I tillegg var det en utfordring knyttet til kommunikasjon og samarbeid mellom de ulike partene i NH90-miljøet, inkludert Forsvaret, Luftforsvaret og NHI (produsenten av helikoptrene). Dette førte til at det var vanskelig å samordne arbeidet og sikre en effektiv og koordinert drift av helikoptrene.

1.5.2.2. Økonomi og logistikk

I Riksrevisjonens rapport fra 2018 ble det identifisert en rekke utfordringer knyttet til økonomi og logistikk som bidro til terminering av NH90 kontrakten mellom produsenten og den norske Regjeringen. Kontrakten ble terminert etter å ha vært flere ganger oppe til vurdering, og det ble besluttet 10.juni 2022 at det ikke ville være økonomisk forsvarlig å fullføre anskaffelsen av NH90. En av de store utfordringene var nemlig at kostnadene for anskaffelsen økte drastisk fra de opprinnelige estimatene. Ifølge Riksrevisjonens rapport (2018) var den opprinnelige anslåtte kostnaden for anskaffelsen av NH90-helikoptrene 8,1 milliarder kroner, men den faktiske kostnaden ble, ifølge rapporten, 20,2 milliarder kroner. Dette skyldtes blant annet at det var store problemer knyttet til produksjonen av helikoptrene, og at det var betydelige forsinkelser i leveransene. Videre ble det, ifølge rapporten, ikke gjennomført en grundig nok analyse av livssyklus-kostnadene for NH90, hverken fra NHI eller det norske Forsvaret sin side. Dette førte til at kostnadene ble undervurdert, og at det var manglende økonomisk grunnlag for å dekke de faktiske kostnadene knyttet til innfasing og drift av helikopteret.

En annen utfordring knyttet seg til logistikk og vedlikehold av helikoptrene. Til tross for at Luftforsvaret (LF), Forsvars materiell (FMA) og Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) hadde ansvaret for ulike deler av prosessen, var økonomi og logistikk tett sammenkoblet, som betyr at de var avhengige av god kommunikasjon seg i mellom og at alle utførte sine oppgaver. Det var også utfordringer knyttet til logistikkstøtte og reservedelsforsyning. FLO hadde ansvar for å sikre tilstrekkelig tilgang på reservedeler og materiell, men det var flere tilfeller der dette ikke ble ivaretatt på en tilfredsstillende måte. Det viste seg at det var betydelige problemer med å få tilgang til reservedeler og andre nødvendige ressurser for å vedlikeholde helikoptrene. Dette førte til at helikoptrene var utilgjengelige for oppdrag på grunn av manglende deler eller utstyr. Det medførte at helikoptrene hadde en lavere tilgjengelighet enn det som var planlagt, og det var også betydelige utfordringer knyttet til å utføre vedlikeholdet på en effektiv måte. Disse økonomiske og logistiske utfordringene var med på å bidra til en økende frustrasjon blant personell som arbeidet med NH90.

1.5.3. Terminering av NH90 kontrakten, 10.juni 2023

Den 10. juni 2022 var en skjebnesvanger dag for NH90-miljøet i Norge. Den dagen ble det holdt pressekonferanse, ledet av Forsvarsminister Bjørn Arild Gram, hvor det ble offentliggjort at kontrakten mellom Forsvaret og helikopterprodusenten NHI skulle avsluttes. Gro Jære, direktør i FMA, fulgte opp det Gram hadde sagt med en utdypende forklaring på

hvordan Forsvaret kom til å sende en hevingserklæring av kontrakten til leverandøren og varslet at materiellet skulle sendes tilbake, samt at det norske Forsvaret krevde å få tilbakebetalt om lag 5 milliarder kroner som var utbetalt til produsent, i tillegg til renter og andre utgifter (Regjeringen, 2022).

Av hensyn til kontrakten ville ikke Jære gå i detalj på hvorfor kontrakten ble hevet, men rent overordnet nevnte hun fire argumenter: Det første var vesentlig forsinkelse i leveranse. Ved kontraktinngåelse var planen å få alle 14 helikoptre i endelig versjon, innen 2008. Per 10.juni 2022, var det kun levert 8 helikoptre. Den andre årsaken nevnt var at påliteligheten til helikoptrene var for lav. Etter alle år med flyvning var fortsatt feil sett opp imot antall flytimer mer enn 40 ganger høyere enn forutsett, og deler slites oftere og må byttes hyppigere enn lovet. Den tredje årsaken var at vedlikeholdet fortsatt er svært tidkrevende og omfattende. Sammen med den lave påliteligheten har dette i sum gjort at NH90 store deler av året har tilbragt mer tid på bakken og på verkstedet enn i lufta. Det har til og med vært tilfeller hvor ingen av helikoptrene kunne brukes (Regjeringen, 2022). Den fjerde årsaken Jære nevnte er at leveransen var så forsinket at enkelte system som ble bestilt sammen med helikoptrene er gått ut av produksjon, og underforstått «ut på dato». Dette er eksempelvis system som er vesentlig for å mestre jakt på ubåt (ASW).

Forsvarssjefen, Eirik Kristoffer, hadde det siste ordet under pressekonferansen. Han avrundet uttalelsene før det ble åpnet opp for spørsmål, med å først si at det også var Forsvarets anbefaling til Regjeringen å stoppe NH90 prosjektet, i tillegg til å rose alle ansatte, som har jobbet hardt og spilt en viktig rolle i etableringen av NH90, understreket han også at det ikke er personellet sitt feil at prosjektet «aldri kom til skudd». Han sier ordrett «Vi har bruk for dette personellet i Forsvaret, og vi ønsker jo at dette personellet blir med oss videre, for det er ingen tvil om at Forsvaret trenger en maritim-helikopter-kapasitet».

Etter at forsvarssjefen var ferdig med å tale ble det åpnet opp for spørsmål. Første journalist som taler er Kenneth Haug fra NTB, Norsk Telegrambyrå (Garvik og Solheim, 2023), med spørsmålene «Når skal NH90 tas ut av drift? Når er det siste helikopteret i drift i det norske Forsvaret?». Hvor da Forsvarsministeren svarer «altså vi renger jo med, med utgangspunkt i at vi har sendt den hevingsmeldingen, at NH90 ikke lenger er i bruk». Journalisten Haug fra NTB stiller da det ledende oppfølgingsspørsmålet «så fra og med i dag mer eller mindre?», hvor Gram returnerer med et tydelig og enkelt «ja».

Et tydelig «ja» kom overraskende for de ansatte og, basert på mine intervju, var stemningen preget av sjokk og usikkerhet. Mange av de ansatte hadde jobbet med NH90 i flere år, og følte at de hadde investert mye av sitt liv, med tilhørende tid og innsats, i å bygge

opp et fungerende miljø rundt helikopteret. Flere av de ansatte beskrev følelsen av å bli "kastet under bussen", og at de følte at de ikke fikk tilstrekkelig støtte fra Forsvaret og ledelsen i den vanskelige situasjonen. Mange var også bekymret for hva som ville skje med deres arbeidssted, familie-etablering og fremtidige karrieremuligheter. Det var også en del frustrasjon over at det hadde tatt så lang tid å avslutte kontrakten med produsenten, og at man hadde jobbet så lenge med et helikopter som etter hvert ble ansett som ikke tilfredsstillende for Forsvarets behov. Alt i alt var 10. juni 2022 en tung dag for de ansatte i NH90-miljøet. Usikkerheten og frustrasjonen var stor, og mange var bekymret for hva fremtiden ville bringe. Samtidig var det flere som også satt med en følelse av lettelse over at kontrakten endelig var avsluttet, og at man kunne begynne å se fremover mot nye løsninger for Forsvarets maritime helikopterbehov.

1.5.4 Hvordan ser fremtiden ut til NH90-miljøet?

Selv om NH90 har opplevd en brå slutt på kontrakten, vil miljøet rundt helikopteret fortsatt være en viktig del av norsk forsvarsvirksomhet. Etter avslutningen av NH90-kontrakten var og er det en rekke oppgaver som skal håndteres, inkludert vedlikehold, avhending og omstilling av det eksisterende NH90-materiellet og selvsagt omstilling av personellet. Forsvaret vil også måtte håndtere konsekvensene av avslutningen av kontrakten, herunder inkludert de økonomiske og logistiske følgende som må løses.

Det står skrevet på Forsvaret.no (2023):

Ettersom NH90 nå er nedlagt, har den maritime luftvingen gått gjennom flere endringer den siste tiden. Hovedfokuset og den største endringen er at vi ikke lenger flyr helikoptre. Det har igjen gjort at vi har måttet legge 334 skvadron og 337 skvadron på is. Personellet har blitt omstilt. De har flyttet ut ifra avdelingen til andre avdelinger i luftforsvaret eller internt i den maritime helikoptervingen. (Rønning, 14.mars 2023, avsnittsnummer 4).

Uttalelsen kommer fra luftvingsjefen Eirik Stueland. Videre forklarer Stueland at «Vi må likevel fortsette med arbeidet av vedlikehold på NH90 en stund til. Grunnen er at vi skal ivareta tekniske lærlinger sånn at vi kan styrkeprodusere teknikere til luftforsvaret som en helhet». Fremtiden vil med andre ord fortsatt inneholde opplæring av lærlinger for å både kunne bevare og utvikle ny kompetanse. I samme artikkel sier Stueland følgende om fremtiden for deler av avdelingens personell at:

Det er mange som lurer på om det at vi ikke skal ha maritime helikoptre her på en stund, vil gjøre at den maritime kompetansen innenfor helikoptermiljøet vil forvitte. For å beholde kompetansen sender vi derfor et visst antall operative og tekniske personell til Danmark, forteller Stueland. Personellet som blir sendt til Danmark, skal være der over flere år og operere i en dansk maritim helikopterskvadron. På den måten får personellet opprettholdt kompetansen sin på det å drifte maritime helikoptre, og når vi senere vil få helikoptre igjen vil det bli lettere for dette personellet å komme tilbake til skvadronen og begynne å operere på de nye maskinene, fortsetter Stueland. (Rønning, 14.mars 2023, avsnittsnummer 12).

Dette er et av flere eksempler på sitat hvor ledelsen enten i Forsvaret generelt eller Luftforsvaret spesielt (mer spesifikt MHV) retter søkelys på kompetansebevaring og utvikling, til tross for at kontrakten med NHI er oppsagt. Som en forlengelse av dette fokuset erklærte Forsvarsministeren Gram, tirsdag 14.mars, at den norske Regjeringen skal anskaffe amerikanske maritime helikoptre til Luftforsvaret, av typen SH-60 Seahawk-helikopteret, som også er kjent som MH-60R (Hem, Dreven og Rognstad, 14.mars, 2023). Dette helikopteret er allerede i bruk hos flere NATO-land, og vil gi en betydelig økning i kapasitet og interoperabilitet. Forsvaret har som kjent allerede besluttet å sende 17 personer til Danmark, for å lære om driften av SH-60 Seahawk, og dette vil bidra til å sikre en jevn overgang til det nye helikopteret. Totalt kjøper Norge seks Sikorsky SH-60R Seahawk-helikoptre som skal leveres i perioden 2025 til 2027. Leveransetider forutsetter at Norge inngår avtale med amerikanske myndigheter sommeren 2023. Kontraktsinngåelsen krever at Stortinget godkjenner prosjektet. Valget av maritim helikopterkapasitet inngår som en del av investeringsproposisjonen som vil bli fremmet for Stortinget i løpet av vårsesjonen. (“Styrker Forsvaret med kjøp av nye helikoptre - regjeringen.no”). Anskaffelsen er basert på forsvarssjefens råd og har en forventet kostnadsramme på om lag 12 milliarder kroner (Roen, 31.mars 2023).

Samlet sett vil avslutningen av NH90-kontrakten føre til en omfattende omstilling av det norske maritime helikoptermiljøet, men med innføringen av SH-60 Seahawk og utveksling i Danmark vil Norge kunne fokusere på å både ha en robust og kapabel luftkapasitet, samt personellutvikling ved å bygge opp og bevare kapasitet i maritim luftmakt.

2. Teori

Denne delen av oppgaven trekker frem teoretiske perspektiv som støtter i utforskningen av de bakenforliggende faktorer som påvirker personellet i omstillingsprosessen de har stått i ved terminering av NH90 kontrakten. Et utvalg teorier trekkes frem som relevante for studiets funn, herunder: organisatorisk nedleggelsesteori, psykologisk kontrakts-teori, endringsledelsesteori, og ikke minst emosjonell respons-teori. Min problemstilling om hvordan termineringen av NH90 prosjektet påvirker personellet krever en bred teoritilnærming inne både psykologi og organisasjonsteori. Ved å benytte disse teoriene vil jeg forsøke å vise teoriernes relevans og betydning for oppgavens problemstilling.

2.1. *Organisatorisk nedleggelsesteori*

NH90 har fra 10.juni 2022 stått i omstilling, det kan dog diskuteres om nedleggelsesteori er riktig teori da flere av mine respondenter har påpekt at de ikke ønsker å legge ned NH90 miljøet i Forsvaret. I så måte er det kun kontrakten som er «lagt ned» og ikke miljøet. Det er dog enkelte av mine respondenter som sitter med opplevelsen av at også miljøet er nedlagt da miljøet ikke lenger har sin funksjon – å operere helikopteret NH90, med tilhørende oppgaver og oppdrag. Jeg har med det valgt å ta med denne teorien for å vise flere sider av omstillingen, og i lys av teori se hvordan omstillingen har påvirket de ansatte. Organisatorisk nedleggelsesteori er en tilnærming som studerer prosessen med å avvikle, nedlegge eller avslutte organisasjoner. Denne teorien undersøker faktorene og prosessene som påvirker beslutninger om nedleggelse, konsekvensene av nedleggelse og hvordan organisasjoner håndterer avviklingsprosessen. En av styrkene til teorien er at det skaper en omfattende forståelse av faktorer som påvirker organisatorisk nedleggelse, i tillegg til å ha en praktisk relevans da det er flere organisasjoner som dessverre kan havne i nedleggelses-situasjoner, og teorien bidrar til økt kunnskap og læring om organisatorisk endring, krisehåndtering og strategisk beslutningstaking. Noen svakheter ved teorien er at det er en begrenset generaliserbarhet på grunn av variasjoner i nedleggelsesprosesser mellom ulike organisasjoner og sektorer. Teorien kan være begrenset når det gjelder å gi detaljerte strategier eller retningslinjer for håndtering av organisatorisk nedleggelse. Det er også et overveiende fokus på organisatoriske og strategiske aspekter av nedleggelse. Det kan være begrensninger når det gjelder å forstå de individuelle opplevelsene, følelsene og konsekvensene av nedleggelse for ansatte og andre interessenter.

Organisatorisk nedleggelsesteori er en teori som utforsker hvorfor organisasjoner mislykkes og avvikles. En sentral antakelse i teorien er at organisasjonens miljø og interne dynamikk kan føre til at den gradvis mister konkurransefortrinn og til slutt blir tvunget til å

legge ned virksomheten (Huo, 2020). Ifølge Schoemaker og Briody (1990) kan nedleggelse skyldes en rekke faktorer, som for eksempel feilvurderinger av markedsforhold, manglende evne til å tilpasse seg endringer i markedet, dårlig økonomisk styring og interne konflikter. Tushman og Lorino (1998) påpeker at organisatorisk nedgang kan oppstå når organisasjonen mister relevans, mister evnen til å konkurrere, eller når organisasjonen blir stadig mindre tilpasningsdyktig. En annen viktig faktor i organisatorisk nedleggelse er de følelsesmessige reaksjonene til ansatte i organisasjonen (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998). Med andre ord, søker organisatorisk nedleggelsesteori å forstå hva som leder til at organisasjoner mislykkes og avvikles. Dette videreføres i hvordan personellet håndterer endringer. Teorien tydeliggjør at konteksten til endring i stor grad påvirker emosjonelle faktorer og psykososiale faktorer hos personellet i den gitte virksomheten. Følelsene som følger med en nedleggelse, har i så måte stor relevans. Reaksjoner som motstand og mistillit kan eksempelvis følge hånd i hånd med følelser som frykt og sinne, blant de ansatte, noe som fører til tap av verdifulle ressurser, og kompetanseflukt (tap av personell som sitter på viktig kunnskap) og øker vanskeligheten med å snu organisasjonen rundt til det positive.

2.2. Endringsledelsesteori

For å opprettholde organisatorisk suksess, er det være nødvendig med effektiv ledelse, slik at organisasjonen kan tilpasse seg endringer i markedet og opprettholde sin relevans (Pettigrew, 1985). Endringsledelse som omfatter strategier for å oppmuntre til innovasjon og kreativitet, samt effektiv kommunikasjon og samarbeid med de ansatte i organisasjonen er i så måte livsviktig for å videreføre en organisasjon (Huo, 2020). Jeg mener endringsledelsesteori er viktig teoretisk tilnærming i min forskning på personellivaretaelsen i NH90miljøet under denne omstillingsprosessen, for å se på hvordan organisasjonen har håndtert og ledet endringsprosessen og ikke minst kommunikasjonen mellom ledelsen og personellet. Denne teorien gir en systematisk tilnærming for å forstå og lede endringsprosesser. Den identifiserer nøkkelprinsipper, modeller og verktøy som kan hjelpe organisasjoner med å planlegge, iverksette og evaluere endringer på en strukturert måte. Endringsledelsesteori har også et helhetlig perspektiv som tar hensyn til både individuelle og organisatoriske faktorer som påvirker endring. Den anerkjenner betydningen av å håndtere motstand, kommunisere effektivt, engasjere interessenter og tilpasse organisasjonens kultur for å sikre vellykket endring. Videre har teorien en praktisk relevans ettersom organisasjoner ofte står overfor behovet for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Ved å anvende teoriens prinsipper og verktøy kan organisasjoner bedre håndtere og tilpasse seg endringer, og oppnå ønskede

resultater. Endringsledelsesteori kan møte utfordringer knyttet til kompleksiteten og usikkerheten som ofte er tilstede i endringsprosesser. Det kan være vanskelig å forutse og kontrollere alle aspekter av endring, spesielt i dynamiske og uforutsigbare forretningsmiljøer. Dette kan noen ganger medføre at teorien overser individuelle reaksjoner og behov i endringsprosesser. Fokuset kan ligge mer på den strukturelle og strategiske siden av endring, og det vil være utfordrende å adressere og håndtere de følelsesmessige og psykologiske aspektene hos enkeltpersoner som påvirkes av endringen. Videre er teorien kontekstavhengig, altså at effektiviteten av endringsledelsesteori kan variere avhengig av organisasjonens kontekst og kulturelle faktorer. Det er ikke en "one-size-fits-all" tilnærming, og det kan være behov for å tilpasse teoriens prinsipper og verktøy til den spesifikke situasjonen og organisasjonens behov.

Endringsledelsesteori omhandler hvordan organisasjoner kan lede og håndtere endringsprosesser. Ifølge Cummings og Worley (2015) er endringsledelse definert som "den systematiske planleggingen og implementeringen av endringsprosesser i organisasjoner for å øke deres effektivitet." Endringsledelsesteori bygger på ulike perspektiver og tilnærminger, som kan være nyttige i ulike situasjoner av endringsprosesser. Et sentralt begrep i endringsledelsesteori er motstand mot endring. Motstand mot endring kan beskrives som en naturlig reaksjon fra ansatte når de står overfor endringer som vil påvirke deres arbeidsoppgaver og rutiner (Kotter & Schlesinger, 2008). Endringsledelsesteori identifiserer ulike strategier og tilnærminger for å håndtere motstand mot endring, som involverer både kommunikasjon, engasjement og involvering av ansatte i endringsprosessen (Cummings & Worley, 2015).

En annen sentral tilnærming i endringsledelsesteori er ledelse av endringsprosesser gjennom endringsagenter. Endringsagenter er personer i organisasjonen som har ansvar for å koordinere og lede endringsprosesser (Cummings & Worley, 2015). Endringsagenter kan spille en viktig rolle i å kommunisere endringene til ansatte, engasjere ansatte og sikre at endringene gjennomføres på en effektiv måte. Endringsledelsesteori kan også sees i lys av ulike endringsmodeller, som Lewin's endringsmodell, som beskriver en tretrinns prosess for endring: «unfreezing» (oppløsning av eksisterende strukturer og vaner), «moving» (implementering av endringene) og «refreezing» (konsolidering og forankring av endringene) (Lewin, 1951). Endringsledelsesteori forklarer hvordan organisasjoner kan lede endringsprosesser på en effektiv måte. Hvordan ledelsen kommuniserer endringene undersøkes, og hvordan de involverer og støtter de ansatte gjennom endringsprosessen.

2.3. Psykologisk kontraktteori

Psykologisk kontraktteori er en tilnærming som undersøker den gjensidige forventningen og oppfatningen mellom ansatte og organisasjoner. Dette ser jeg på som sentralt i omstillingen med NH90 da det 10.juni 2022 praktisk talt var et kontraktsbrudd, som ga store følger for personellet i NH90 miljøet. Teorien fokuserer på de implisitte og eksplisitte forventningene som ansatte har til arbeidsmiljøet, belønninger, karrieremuligheter og det de forplikter seg til å gi tilbake til organisasjonen. Noen av teoriens styrker er det individuelle fokuset som undersøker individuelle forventninger og oppfatninger. Den anerkjenner at ansatte har unike behov, ønsker og forventninger, og at disse kan variere mellom individer. Dette gir et verdifullt perspektiv i min forskning for å forstå hvordan NH90 miljøet og Forsvaret som stort kan tilpasse seg individuelle behov og oppnå større engasjement og motivasjon hos de ansatte. Videre er teorien relasjonsorientert, det vil si at den ser på gjensidige relasjonen mellom ansatte og organisasjonen. Den utforsker hvordan ansatte oppfatter organisasjonen som en partner og hvordan organisasjonen kan bygge og opprettholde tillit og gjensidighet i arbeidsforholdet. Dette er viktig for å styrke og bevare positivt samarbeid og organisasjonsidentifikasjon. Teorien har også praktisk relevans for organisasjoner da den hjelper ledere og HR-personell med å forstå ansattes forventninger og oppfatninger, som igjen kan bidra til å øke ansattes trivsel, og engasjement, samt redusere turnover og konflikter. Svakheterne til psykologisk kontraktteori er knyttet til teorien sitt store fokus på subjektive oppfatninger og tolkninger av ansatte. Dette kan gjøre det utfordrende å måle og kvantifisere forventninger og oppfatninger, og det kan være forskjeller mellom hva ansatte tror de har avtalt og hva organisasjonen mener er avtalt. Videre er vil effekten og gyldigheten av psykologisk kontraktteori kan variere avhengig av den organisatoriske konteksten og de kulturelle faktorene. Forskjellige bransjer og organisasjoner kan ha ulike normer, verdier og forventninger som påvirker den psykologiske kontrakten. Den psykologiske kontrakten vil også trolig være påvirket av endringer i organisasjonen, økonomiske forhold eller arbeidsmarkedet generelt. Endringer i oppgaver, ansvar eller organisatorisk struktur kan påvirke ansattes oppfatninger og forventninger.

Psykologisk kontraktteori handler med dette om de gjensidige forventningene og forpliktelsene mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Ifølge denne teorien er det ikke bare den formelle kontrakten mellom partene som er viktig, men også den uformelle, psykologiske kontrakten som kan påvirke arbeidstakeres holdninger, motivasjon og prestasjoner på jobben. Psykologisk kontraktteori legger derfor vekt på betydningen av å skape tillit og rettferdighet i arbeidsmiljøet for å sikre en god psykologisk kontrakt. Forskerne Rousseau og Tijoriwala

(1998) beskriver psykologisk kontrakt som "en persons forventninger til og overbevisninger om forpliktelsene til gjensidig bytte i forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver". Disse forventningene kan være både implisitte og eksplisitte, og kan omfatte forventninger til arbeidsoppgaver, arbeidsvilkår, utviklingsmuligheter, kompensasjon og andre aspekter ved arbeidsmiljøet. Psykologisk kontrakt kan påvirke arbeidstakeres prestasjoner og motivasjon, og dermed også organisasjonens resultater. Hvis arbeidstakerne opplever at arbeidsgiverne ikke oppfyller forventningene i den psykologiske kontrakten, kan det føre til negativ atferd som lavere produktivitet, høyere turnover, økt sykefravær og redusert trivsel på jobben (Rousseau, 1995). For å opprettholde en god psykologisk kontrakt er det viktig at arbeidsgiverne opptrer rettferdig, involverer ansatte i beslutningsprosesser og kommuniserer tydelig om forventninger og krav (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). En god psykologisk kontrakt kan også bidra til økt jobbtilfredshet og engasjement blant ansatte, som igjen kan føre til bedre prestasjoner og økt produktivitet (Gakovic & Tetrick, 2003).

2.4. Emosjonell respons-teori

Emosjonell respons-teori (ERT) er en tilnærming som fokuserer på hvordan mennesker reagerer emosjonelt på ulike situasjoner og stimuli. Da min problemstilling handler om individuelle opplevelsen av NH90 omstillingen, ser jeg det som en sentral teori å ha med i min masteroppgave for å tydeliggjøre den subjektive erfaringen og følelsene omstillingen fører med seg. Teorien antar at menneskers emosjonelle responser er resultatet av en evaluering av situasjonen i forhold til personlige mål, verdier og forventninger. Styrken til teorien er fokuset på den subjektive opplevelsen av følelser. Den anerkjenner at emosjonelle responser er unike for hvert individ, og at de kan variere basert på personlige forhold og kontekstuelle faktorer. Dette perspektivet gir innsikt i den individuelle dimensjonen av emosjoner. Det gir også en økt forståelse av individuell motivasjon og atferd. Teorien antyder nemlig at emosjonelle responser påvirker menneskers motivasjon og atferd. Positive eller negative følelser fører i så måte til handlinger og valg som er i tråd med individets ønsker og mål. Ved å forstå hvordan emosjonelle responser påvirker motivasjon, kan teorien bidra til å forklare og forutsi menneskelig atferd. Dette relevant i forskjellige domener; inkludert psykologi, organisasjonsatferd, sosialpsykologi og helse. Teorien anvendes her for å forstå følelsesmessige reaksjoner i ulike situasjoner, som arbeidsplassen, mellommenneskelige relasjoner og den stressende hendelsen med NH90 kontraktsslutt. Dette gjør teorien allsidig og anvendbar i min masteroppgave. Det er likevel viktig å huske at teorien har en begrenset forklaring på emosjoners opprinnelse. Teorien gir med andre ord ikke

en fullstendig forklaring på opprinnelsen til emosjonene. Teorien fokuserer hovedsakelig på hvordan mennesker reagerer på situasjoner, men gir ikke dyp innsikt i prosessen med emosjonsdannelse eller de underliggende biologiske, kognitive og sosiale faktorene som påvirker emosjoner. Videre er teorien kritisert for å ha en overforenkling av den komplekse naturen til emosjoner. Emosjoner er en multifasettert opplevelse som involverer fysiologiske, kognitive og sosiale komponenter. Emosjonell respons-teori kan redusere dette til en enkel respons-evaluering sammenheng, og dermed overse kompleksiteten av emosjonelle opplevelser. En annen svakhet ved teorien er mangel på en enhetlig definisjon og konsensus om viktige begreper og prosesser. Forskere og teoretikere har forskjellige perspektiver og tilnærminger til emosjonell respons-teori, noe som fører til variasjon i hvordan teorien blir anvendt og tolket.

Teorien setter søkelys på hvordan mennesker reagerer emosjonelt på ulike stimuli, og hvordan disse følelsesmessige reaksjonene påvirker atferden vår. Ifølge ERT skjer det en vurdering av stimuli som aktiverer følelser, og disse følelsene kan igjen føre til en respons (Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L., 1994). ERT har blitt brukt i organisasjonsforskning for å undersøke hvordan følelsesmessige reaksjoner kan påvirke organisatorisk atferd, for eksempel med hensyn til motivasjon, trivsel, stress og beslutningsprosesser. ERT har også blitt brukt til å undersøke hvordan organisasjonskultur og ledelse kan påvirke følelsesmessige reaksjoner og atferd blant ansatte. En viktig del av ERT er begrepet "emotional contagion" som refererer til hvordan følelsesmessige tilstander kan spre seg mellom mennesker i sosiale situasjoner, og hvordan dette kan påvirke deres atferd. En annen viktig del av ERT er begrepet "affect-as-information" som refererer til hvordan mennesker bruker sine følelsesmessige tilstander som informasjon for å vurdere situasjoner og ta beslutninger.

2.5. Teoriene sett i sammenheng med hverandre

Så hvorfor har jeg valgt disse fire teoriene i forskningen på individenes opplevelse av omstillingen til NH90 miljøet; organisatorisk nedleggelsesteori, psykologisk kontrakts-teori, endringsledelsesteori, og emosjonell respons-teori? Disse teoriene er valgt for å gi et variert syn og nyanser til egen forskning. Hver og en teori mener jeg komplimenterer hverandre i form av å ha variert vekt på det individuelle og organisatoriske, samt at samtlige er kontekstavhengige. Dette setter et godt rammeverk for oppgaven og strukturerer mine funn og tydeliggjør sammenhenger. Eksisterende teori på organisatorisk nedleggelsesteori, psykologisk kontrakts teori, endringsledelsesteori, og emosjonell respons-teori ble funnet som

passende etter innhenting og analyse av empiri. Teoriene er valgt for å analysere og tolke studiets funn.

For å illustrere hvordan teoriene overlapper og komplimenterer hverandre har jeg i dette avsnittet tatt utgangspunkt i forskjellig forskning knyttet til de fire teoriene jeg benytter. (1) Organisatorisk nedleggelsesteori er en teoretisk tilnærming som setter søkelys på hvordan organisasjoner håndterer prosesser knyttet til nedleggelse eller avvikling. I følge Betts (2010) kan organisatorisk nedleggelse ha alvorlige konsekvenser for de ansatte og deres psykologiske velvære. Årsakene til nedleggelse varierer, og kan skyldes økonomiske, strategiske eller teknologiske faktorer (Schoemaker & Briody, 1990). Nedleggelse av organisasjoner har ofte betydelige konsekvenser for de ansattes identitet og psykologiske kontrakter (2) (Shantz, 2011). Ifølge Shantz (2011) vil enkelte organisasjoner som avvikles bryte sine psykologiske kontrakter med de ansatte, noe som fører til mistillit og negative reaksjoner. Endringsledelse (3) og kommunikasjon spiller her en viktig rolle i å minimere de negative effektene av organisatorisk nedleggelse (Hair et al., 2012). En annen viktig faktor som påvirker hvordan ansatte håndterer nedleggelse av organisasjoner, er deres emosjonelle respons på situasjonen (Hill et al., 2014). Emosjonell respons-teori (4) hevder at følelser spiller en viktig rolle i hvordan mennesker oppfatter og reagerer på situasjoner (Ashforth & Humphrey, 1993). I en kvalitativ studie av ansattes reaksjoner på nedleggelse av en bedrift, fant Hill et al. (2014) at ansatte ofte opplevde en rekke følelser, inkludert sjokk, sinne og sorg. Kort oppsummert, er disse teoriene «hånd i hanske» som sørger for at alle «fingre blir tatt hensyn til og holdt varme».

3. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for den metodiske tilnærmingen til oppgaven, min bakgrunn som forsker. Dernest følger redegjørelse for innsamlingen av data. Forskningsdesignet jeg har valgt å bruke i denne oppgaven er basert på kvalitativ metode med en induktiv tilnærming, hvor jeg har tatt inspirasjon fra Yin (2014) sin anerkjente metode for casestudie. Videre har jeg i analysen trukket på Brown og Clarks (2006) sin tematiske analyse slik den er beskrevet i deres artikkel. Jeg har gjennomført intervju med 10 ansatte i NH90 miljøet på ulike steder i Norge, i tillegg til intervju med ansatte som har fungert som støtteelement og som har vært delaktige i avgjørelsen om kontraktsheving og omstillingsledelse. Det er foretatt intervju av ansatte i NH90 miljøet i Bergen og på Bardufoss. Videre har jeg intervjuet ansatte som har fungert som støtteelement og de som har vært delaktige i avgjørelsen om kontraktsheving og omstillingsledelse av NH90. Jeg søker i så

måte gjennom denne oppgaven å skape en bred og økt forståelse for Forsvarets håndtering av personell i denne omstillingsprosessen med NH90-miljøet, samt for å hente ut mest mulig lærdom fra situasjonen.

3.1 Metodisk tilnærming og forskningsdesign

Problemstillingen legger premisset for hvilket design som bør brukes. Ved å ta hensyn til problemstillingen er oppgavens overordnede metodiske tilnærming kvalitativ, grunnet ønsket om å skape en dypere forståelse. Datainnsamlingens metode er kvalitativ tilnærming, med semi-strukturerte intervju, hvor jeg forsøker å gå i dybden og få frem erfaringer og opplevelser hos intervjuobjektene (Kvale & Brinkmann, 2015). Videre har jeg basert studien på casedesign. Ut ifra teori vil et kvalitativt casestudium sørge for at jeg øker forståelsen av problem eller en problemstilling jeg er nysgjerrig på i min forskning, basert på spørsmål man stiller (Yin, 2014). I dette tilfellet er det et stort spørsmål om opplevelsen hos og håndteringen av Forsvarsansatte i NH90 miljøet etter og under omstilling, Dette spørsmålet dannet grunnlaget for utvikling av problemstillingen.

Metodisk har jeg benyttet tegnsetting i mine sitat fra intervjuobjektene for å indikere endringer jeg har gjort. Når jeg har tatt vekk deler av et sitat benyttes symbolet «(...)». Her benytter jeg kontekstsensitive metoder. Videre benytter jeg tegnet «*» for å vise at noe av informasjonen er sensurert eller endret på for å ikke oppgi identifiserbar informasjon om intervjuobjekt.

3.2 Case studie

Case-studier ser etter funn, som avvik eller endringer, i forhold til teoretiske antakelser. I tematikken case-studie refereres det gjerne til Robert K. Yin (2014). Yin (2014) framhever casestudiet som en prosess, med inndelingen: utforming av problemstilling, definering av tilnærming, valg og gjennomføring av casestudie, se empiri opp mot teori, analysere data og tolke funnene mot allerede eksisterende teori, alternativt videreutvikle teori. Analyseprosessen deles igjen inn i innsamling av data, ta fra hverandre data, sette sammen data opp mot teori, tolke data og konkludere (Yin, 2014).

Jeg har fulgt casestudiets prosess ved først å utforme problemstilling og forskningsspørsmål, for så å bestemme meg for tilnærming. Jeg ønsket at empirien skulle være drivende for studien, og valgte i så måte en induktiv tilnærming (Tjora, 2017). Casestudiet er gjennomført på et norsk offentlig selskap, Forsvaret, herunder Luftforsvarets NH90 helikoptermiljø. Informantene sine svar på intervjuet er først studert hver for seg, deretter studeres mulige likheter og forskjeller.

3.2.1 Kontekst

I mitt case-studie, ser jeg på en spesifikk gruppe mennersker i en bestemt sektor, herunder interessenter av NH90 og spesielt anstatter i det norske Luftforsvaret. Case-design er i så måte en gunstig metode for å undersøke problemstillingen, ved å skape forståelse, beskrive og forklare et fenomen, samt få en dypere innsikt i en sammensatt setting. Med case-studie på en mindre gruppe mennesker, særlig innen en begrenset og avgrenset sektor, vil det dog være vanskelig å trekke allmenngyldige slutninger (Yin, 2014). Funnene vil uavhengig av dette kunne løfte verdifulle refleksjoner og gi økt kunnskap knyttet til raske omstillingsprosesser. I dette case-studiet ser jeg på hvert enkelt individs opplevelse, med bruk av forskjellige datakilder, som både nyheter i form av video og tekst, kildestudium og intervju (Knafl og Breitmayer, 1991).

Videre har jeg mulighet til å benytte meg av en anonymiseringsprosess som kalles kontekst-sensitiv metode, som innebærer at jeg endrer på bakgrunn, kjønn, arbeidssted, erfaringer, stedsnavn, med mer, der det er nødvendig, for å sikre anonymitet (Glaser og Strauss, 2017).. I tillegg tillater denne metoden at jeg kan tilskrive enkelte sitat til andre deltakere, og til og med etablere «skygge-deltakere». Gjennom denne strategien kan jeg altså tidvis aktivt vilde leseren for å sikre anonymitet blant deltakerne (Malterud, 2001). Dette ble benyttet om det var nødvendig for å bevare anonymitet.

3.3 Posisjonalitet

Alvesson og Sköldbberg (2009) refererer til hvordan forskerens egne bakgrunn, verdier, erfaringer og posisjon i samfunnet kan påvirke forskningens resultater og tolkninger av data. Det kan være innsikt i egne perspektiver og hvordan disse kan påvirke datainnsamling og analyser. Dette er høyst relevant for meg da jeg selv har vært ansatt i Forsvaret i 8 år, inkludert befalsskole- og Luftkrigsskole-utdannelse. Insider-perspektivet (Alvesson og Sköldbberg, 2017) refererer til forskere som har erfaring eller bakgrunn i samme felt eller organisasjon som det de studerer. Det gir en dypere forståelse av fenomenet, men kan også gjøre at forsker har en tendens til å være mer lojale mot organisasjonen og dermed mindre kritisk. Out-sider perspektivet refererer til forskere som kommer utenfra og har dermed mindre kjennskap til organisasjonen eller feltet de studerer. De har en mer objektiv tilnærming, men kan også ha mindre innsikt og dermed lavere forståelse av kompleksiteten i fenomenet.

Med min bakgrunn som tidligere ansatt i Forsvaret og tidligere kollega i Luftforsvaret, har jeg førstehåndsinnsett, som har en påvirkningseffekt på forskningen min, enten jeg vil eller ei. Jeg har dog ikke hatt direkte kjennskap eller nærhet til NH90 miljøet, og i så måte er

det mange nyanser i forhold til hvordan min rolle påvirker forskningen, og da spesielt objektivitet og nærhet til intervjuobjektene. Med utgangspunkt i en insider-posisjon, hevdes det at forsker kan ha en tendens til å være mer lojal mot organisasjonen og mindre kritisk. Dette mener jeg ikke er treffende for meg. Jeg har selv sittet som personelloffiser i to år i løpet av min tid i Forsvaret og kjenner til mange av de aspektene som jeg anser som kritisk, når det kommer til personellforvaltning i Forsvaret. Mitt fokus har derfor vært å tilstrebe nøytralitet, altså at jeg holder meg objektiv fremfor subjektiv, så langt det lar seg gjøre. Til tross for at jeg har vært mange år i Luftforsvaret er det viktig å huske at jeg ikke har vært i NH90-miljøet, så her er jeg altså en outsider. Jeg kjenner til mange av de generelle termene i Forsvaret som gjør at jeg letter henger med i samtalene og sjargong, men når det blir fagspesifikke terminologier må også jeg få en forklaring fra mine intervjuobjekter eller søke opp informasjon på nettet.

Jeg opplever, med utgangspunkt i både insider- og outsider-perspektivet at jeg er så heldig å falle innenfor begge kategoriene, hvor jeg får de «positive» aspektene, og unngår de «negative» aspektene. Det jeg likevel må være bevisst er at min posisjon og erfaring påvirker datainnsamlingen og tolkningen av resultatene mine.

3.4 Utvalg og datagrunnlag

Dette case-studie ser på den offentlige organisasjonen, Forsvaret, herunder Luftforsvaret, og nærmere bestemt NH90-miljøet. Jeg benyttet eget nettverk for å skaffe informanter, gjennom snøballmetoden. Ulempen med denne metoden er nærheten til intervjuobjektene, mens fordelene med denne metoden er blant annet bespart tid under rekruttering og at det forenkler tilgangen på intervjuobjekter. Utover tilgangen til virksomheten anser jeg ikke denne kjennskapen som en stor påvirkning på min forskning, og dette forklares senere under beskrivelsen av mulige feilkilder. Den empiriske dataen består av transkriberte intervju. Jeg har benyttet en semistrukturert intervjuguide, med åpne spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015).

Utvalget består av 10 personer som har vært eller er i NH90-miljøet. Det er personell plassert både nord, sør, øst og vest i landet, og de har vært både nært og fjernt når det angår å operere helikopteret, hvor det også er både med og uten beslutningsmyndighet knyttet til operasjoner helikopteret skal utføre. Det er dermed ikke «bare» personell som har operert på helikopteret. Det er med andre ord personell fra forskjellige deler av Luftforsvaret, og ulik plassering i rang-systemet i Forsvaret. Kjønn og alder på informantene varierer, hvor alder er fra tidlig i tyveårene til pensjonsalder. Utvalget er også representert av begge kjønn, men det er en tydelig dominerende andel menn. Intervjuobjektene har forskjellige erfaringer og

bakgrunner, men likheten er alt alle er påvirket av (lite eller mye) og kjennskap til oppsigelsen av NH90 kontrakten. Med andre ord, mener jeg som forsker at utvalget er representativt for NH90 miljøet. Videre er datagrunnlaget svært dagsaktuelt da det er et prosjekt som har vært mye omtalt i media. At det er et betent og aktuelt, kommer også frem av det transkriberte materialet og nyere mediadekning.

3.5 Teoretiske feilkilder

Tatt i betraktning at jeg som forsker har kjentskap til personellet, har mine egne erfaringer som ansatt i Forsvaret, og tilgjengelighet til utvalget er etablert gjennom bekjentskap, er en mulig feilkilde forskerbias. Forskerbias kan defineres som forutinntattheter hos en forsker, som vedkommende ikke klarer å kvitte seg med i forskningsprosessen (Onwuegbuzie & Leech, 2007). Selv om jeg ikke har noe personlig å vinne på å sette intervjuobjekter eller problemstilling i et godt eller dårlig lys, tilstreber jeg uansett å være objektiv under utarbeidelsen av studien og ved å trekke frem opplevelsene til mine informanter, og bruk av deres sitater, forsøker jeg å sette deg som leser i stand til å vurdere mine tolkninger.

En annen mulig feilkilde er sosial ønskelighet som innebærer at objektet i studien ønsker å sette seg selv og sin rolle i en godt lys, hvor intervjuet dermed kan preges av tilbakeholdenhet av konstruktive meninger eller kritiske betraktninger. Jeg opplevde dog informantene som svært ærlige og åpne, hvor intervjuobjektene i studien har som helhet vært svært positive og åpne i besvarelse av intervjuets spørsmål. Jeg vil dog anse sosial ønskelighet for å være den største mulige feilkilden da det er bekjente eller kjente av bekjente, og ved å være nærme meg kan ønske om å sette seg i et godt lys forsterkes. Artikkelen "Social Desirability Bias" av Paulhus (1991) gir en grundig beskrivelse av sosial ønskelighet og dens påvirkning på datainnsamling. Denne artikkelen viser meg viktigheten av å forstå og identifisere mulige feilkilder i egen datainnsamling, og at jeg som forsker også bør være bevisst egen og intervjuobjekts posisjon, mimikk og tonefall i tillegg til det som uttales.

Videre kan misforståelser knyttet til kulturavstand være en feilkilde. Med kulturavstand menes ulik kulturbakgrunn som fører til at en oppfatter verden og tilværelsen forskjellig (Eide og Eide, 2012,). Begrepet kulturavstand viser til at det er flere kulturelle fellestrekk mellom mennesker i Sverige og Norge, enn eksempelvis Norge og Zambia. Det betyr at det er større rom for mistolkninger eller misforståelse i kommunikasjon, ved større avstand i kultur og dermed mindre felles kulturelle referanser og forutsetninger (Eide og Eide, 2012).

Selv om jeg har grunnleggende kunnskap og kjenner til begrep som benyttes i Forsvaret, har jeg ikke inngående kunnskap om termer som benyttes spesifikt i NH90-miljøet, en forståelse om de kulturelle normer, symboler og mønstre i kommunikasjon og samhandling. Dette skaper større sjanser for feilkommunikasjon og misforståelser. Til tross for dette har alle informantene norsk som morsmål, og med det kan rom for feiltolkning minke, og ved usikkerheter spurte jeg som intervjuer en ekstra gang for å avklare. Min egen erfaring og kunnskap fra åtte år i Luftforsvaret ser jeg også som en styrke da det gjør at jeg lettere relaterer meg til både språk og kultur. Det at jeg ikke har direkte tilhørighet til Forsvarets NH90-miljø gjør videre at jeg står med en sterkere nysgjerrighet for miljøet, enn om jeg hadde tilhørt miljøet selv.

3.6 Praktiske feilkilder

Intervjusituasjonen er gjennomført over videokonferanse på nett. For det første er intervjusituasjonen da avhengig av at teknologien fungerer. Ved tekniske feil, slik som nettverksproblemer, video eller lydproblemer skapes en anstrengelse på intervjusituasjonen og det kan bli vanskelig for intervjuer og intervjuobjekt å forstå hverandre, som igjen skaper kommunikasjonsvansker og misforståelser. For det andre innebærer videokonferanse at informanten selv bestemmer stedet de befinner seg ved intervjuets gjennomføring.

At intervjuobjekt får velge sted for gjennomføring av intervju er vesentlig da det danner grunnlaget for informantens opplevelse av trygghet og oppmerksomheten inn i intervjuet. Før intervjuet gjennomføres ble informanten sendt informasjonsskriv, og bedt om å velge en plassering med god internettdekning, i et skjermet og rolig miljø, der informanten følte seg trygg og oppmerksom nok til å kunne svare på spørsmål. Ved å ha formidlet dette til kandidaten, før gjennomførelse av intervjuet, ble vansker med nettverkstilkobling unngått. Informantene fremsto som ærlig, trygge og åpne i sine svar under intervjuet. Videre er det mer utfordrende å tolke kroppsspråk ved bruk av videokonferanseintervju. For å motarbeide dette var jeg meget bevisst på å snakke sakte og tydelig under intervjuet.

Kjønnsbalansen i utvalget er svak da intervjuobjektene domineres av det mannlige kjønn. Utvalget fremstår som ensartet hva angår kjønn, det er likevel relativt representativt for Forsvaret, som er sterkt mannsdominert. Videre er det et stort sprik fra eldste til yngste informant og i så måte anser jeg utvalget som relativt jevn fordelt i alder. Kjønnsbalanse reduserer graden av nyanser i resultatet, mens aldersfordelingen kan bidra til å øke graden. Når det gjelder kulturell bakgrunn, arbeidsoppgaver og geografisk tilhørighet er informantene spredt på flere steder, som bidrar til spredning i utvalget, og som igjen øker nyansen.

3.6 Etikk

For å ta hensyn til etiske retningslinjer og sikre anonymitet, ble det benyttet en diktafon uten sender og mottaker under intervjuene. Innsamlet intervjudata ble overført direkte til skytjenesten hos Nord Universitet med passordbeskyttelse som kun forfatter har tilgang til. Videre er informantene med deres persondata anonymisert. Det er krav fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) at intervjuobjektene informeres og underskriver samtykke før en forsker eller student skal behandle personopplysninger i et forskningsprosjekt. Da intervjuene er utført over videokonferanse på nett, ble informasjonsskriv og samtykkeskjema sent i forkant av intervjuet, for så å bli skrevet ut på papir av informant, underskrevet og scannet, for så å bli sendt i retur til meg og lagret på Nord Universitet sin skytjeneste. Videre er det søkt til både Norsk Senter for Forskningsdata og Forsvarets Høgskole, samt søkt tillatelse fra Forsvarets NH90-avdeling for å få skrive denne masteroppgaven. Samtlige har sendt sin aksept, og alle ligger som vedlegg til denne oppgaven.

Et viktig etisk aspekt er at, ref. Sitat nummer 97 hvor det står følgende:

Jeg skulle gjerne snakket mer om dette. Det er ikke slik at alt er hemmelig stemplet, men det er en rettsak som vil gå nå med industrien og den vil trolig holde på i en del år, og da kan ikke enkeltpers sitte og synse, men jeg er mer enn villig til å snakke om personellet og kompetansebevaring som jeg har tenkt mye på det siste snart året.

Med personopplysning menes enhver opplysning som kan knyttes til en person. Med behandling siktes det til enhver prosess som jobber med personopplysninger, slik som innsamling og registrering, overføring og lagring, bearbeiding og analyse, eller publisering og arkivering (NSD, 2021). Denne studien har skjønnet og lært viktigheten av å anonymisere involverte parter. Informasjonsbrevet som ble gitt til informantene og intervjuguiden er også lagt ved oppgaven som vedlegg. Metoden for anonymisering av sitater i kvalitative studier innebærer å fjerne eller endre informasjon som kan identifisere kilden til et sitat. Det er viktig å merke seg at spesifikke retningslinjer for anonymisering kan variere avhengig av fagområde, institusjonelle krav og forskningsetikk. For å være på sikker side, har jeg valgt å benytte meg av anonymisering fra kvalitativ metode i min forskning. Dette gjøres for å beskytte personvernet til deltakerne og for å overholde etiske retningslinjer. Anonymisering av sitater inkluderer følgende tiltak (ikke uttømmende liste):

- Fjerning av navn: Navn på intervjuobjekter eller andre personer som kan identifiseres, erstattes vanligvis med anonyme beskrivelser, for eksempel "Deltaker A" eller "Respondent B".

- Endring av geografiske steder: Spesifikke geografiske steder som kan identifisere deltakerne, kan erstattes med mer generelle beskrivelser.
- Endring av yrker eller organisasjoner: Dersom yrker eller organisasjoner kan avsløre identiteten til deltakerne, kan disse også anonymiseres ved å bruke generelle betegnelser. Dette innebærer blant annet at jeg kan indikere at det er en flyver som har sagt et sitat, når det eksempelvis i virkeligheten er en tekniker.
- Endring av demografiske kjennetegn: Andre identifiserbare demografiske kjennetegn, som alder, kjønn eller spesifikke livsstils detaljer, kan også endres eller fjernes for å opprettholde anonymiteten.

Jeg hevder med bakgrunn i tiltak satt inn i transkriberingsfasen (fjerning av informasjon som tydelig kan brukes til gjenkjenning), og den kontekst-sensitive metoden, at jeg kan garantere for anonymitet. Svarene fra informantene vil med andre ord ikke bli benyttet på en slik måte at de kan føre til gjenkjenning av deltakere i prosjektet. Til sammen så mener jeg at disse tiltakene garanterer at det i min masteroppgave ikke vil brukes informasjon på en slik måte at deltakelse kan spores tilbake til eller brukes til å identifisere personer. Oppgaven har ellers ikke dyptgående fokus på den enkelte informant, men ser bredere og helhetlig på problemstillingen, i søken om å tegne en helhet fra erfaringene. Mine tiltak for å sikre anonymitet hos deltakere er godkjent fra NSD og kvalitetssikret av min veileder Iselin Kaspersen som har erfaring fra både Nord universitet, Nord forskning og Forsvaret som både arbeidstaker og senere som forsker. Når jeg har fått spørsmål om hvem som har deltatt i mitt studium har jeg aldri gitt personopplysninger og kun uttalt at det er personell knyttet til NH90 sitt miljø, jeg kan dog ikke garantere for at mine intervjuobjekter selv ikke har delt at de har vært med i min forskning til andre venner og eller familie. Og med det kan jeg ikke garantere for anonymitet, med bakgrunn i hva vedkommende selv har delt av informasjon.

3.7. Litteratursøk

Oppgaven startet med litteratursøk på temaet som var av interesse, herunder terminering av NH90 kontrakten. I mitt litteratursøk har jeg primært nyttet Forsvaret.no og universitetsbibliotekets søkeportal Oria, samt søkemotorer som Google Scholar, Emerald Insight og Google. Videre har jeg gjennomgått relevant faglitteratur funnet i bøker. Utvalgt litteratur er nøye vurdert med krav om å være fagfellevurdert, en anerkjent studie og publikasjon. Relevans for oppgavens problemstilling, særlig teori om omstilling ble også søkt mye på. Jeg ønsket en blanding av nasjonal og internasjonal litteratur, da problemstillingen

naturligvis har nasjonal betydning, men kan også ha en internasjonal relevans når det gjelder måten omstillingen er utført på. I min søken etter teori har det kommet mye interessant og relevant litteratur. Eksempler på søkeord nyttet finnes i «Tabell 1 – Litteratursøk».

Litteratursøk		
TEMA	SØKEORD NORSK	SØKEORD ENGELSK
Endringsledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelse NH90 helikopter - Kontraksslutt NH90 	<ul style="list-style-type: none"> - End of NH90 Helicopter in Norway
Omstilling	<ul style="list-style-type: none"> - NH90 Omstilling - F-16 Omstilling 	<ul style="list-style-type: none"> - NH90 Norway "restructuring"/ "reorganization" / "transition".
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> - NH90 Kompetansetap - NH90 Kompetanseflukt - NH90 Kompetanse-bevaring - NH90 Utdannelse - NH90 personellutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> - NH90 Competence loss/ flight / retention / education/ personnel development
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Omstilling og økonomi, hvilken effekt har det på personell/ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> - Effects of restructuring and budget cuts on personnel

Tabell 1 - Litteratursøk

Gjennom litteratursøket har jeg funnet titalls relevante litteraturkilder. Basert på min problemstilling og informasjonen gitt i intervjuene, vil jeg si at det er spesielt to artikler relevante artikler som ble funnet i mine litteratursøk som passer med mine forskningsfunn. Begge disse artiklene setter søkelys på hvordan organisatoriske endringer, som nedleggelse av organisasjoner, påvirker ansattes psykologiske velvære og reaksjoner. Dette er viktig å forstå når man ser på hvordan ansatte i NH90 miljøet har opplevd kontraktslutt og hvordan dette har påvirket personellforvaltningen i Forsvaret. Artikkelen "When the music stops: Organisational closure and the psychological well-being of employees" av Lucy R. Betts, er relevant for å forstå hvordan nedleggelse av organisasjoner påvirker ansattes psykologiske velvære. Betts undersøker også hvilke faktorer som kan hjelpe ansatte å tilpasse seg til endringer og håndtere stress, noe som kan være relevant for å finne ut hvordan ansatte i NH90 miljøet kan få støtte til å håndtere kontraktslutt. Artikkelen "The Human Side of Organizational Closures: A Review of the Literature and Research Agenda" av Liang Huo, et al., er relevant for å forstå eksisterende forskning på feltet og gi en forskningsagenda for fremtidig forskning. Dette vil

hjelpe deg med å identifisere eventuelle kunnskapshull og muligheter for videre forskning på hvordan organisatorisk nedleggelse påvirker ansatte og hvordan HR kan bidra til å minimere de negative effektene på ansatte.

Tilgjengelig litteratur og forskning angående omstilling er mangfoldig og omfattende, men når det angår denne spesifikke omstillingen: oppsigelse av kontrakten på helikopteret NH90 - altså en omstilling som ble gjort på dagen, så er det, per i dag, ingen forskning gjort på hvilke konsekvenser / effekt det har hatt på personellet. Litteratursøket viste, som forventet, at det ikke var noen forskning på dette omkring min problemstilling; «*Hvordan opplevde ansatte i NH90-miljøet kontraktsslutt, og hvordan var den påfølgende personellforvaltningen?*».

3.8. Datainnsamling

Kvalitative intervju er datagrunnlaget i denne studien, hvor bakgrunnen for valget om å benytte kvalitative intervjuer er sammensatt. Kvalitative intervjuet er et godt verktøy som gjør det mulig å få frem dybde, kompleksitet og nyanser i et tema (Johannessen et. al., 2020). Kvale og Brinkmann (2015) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål, som egner seg godt til å studere erfaringer. I dette studiet var erfaringen til personellet verdifullt, og jeg anså intervju som den beste formen for å få tak i disse erfaringene. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden inneholdt en rekke temaer knyttet til konsekvenser for personellet som kom av NH90 omstillingen; herunder økonomiske, sosiale, psykiske, med mer. Jeg forberedte mer konkrete spørsmål under alle temaene som jeg ønsket svar på. Jeg ønsket å ha en åpen tilnærming til intervjuet som en samtale hvor informanten fikk mulighet til å legge vekt på det han eller hun ønsket, og hvor jeg kunne følge opp informantens utsagn.

Etter intervjuguide var skapt, ble det planlagt gjennomføring av intervju over videokonferanse. Videokonferanse benyttes da det var praktisk umulig å gjennomføre intervju ansikt til ansikt grunnet store geografiske avstander. Gjennomføring av intervju var både svært enkelt og svært vanskelig på samme tid. Det å stille spørsmål og få svar i retur, virker som en enkel øvelse, men det må tas i betraktning mulige fallgruver. I utarbeidelsen av intervjuguiden har det blitt forsøkt å eliminere mulige fallgruver ved denne formen for datainnsamling. Vider vi huske at intervjuet er en aktiv kunnskapsproduksjon, der intervjuer og den intervjuede produserer kunnskap sammen (Kvale & Brinkmann, 2015). Det betyr at det er viktig å vite hva slags kunnskap jeg er ute etter, og tilpasse spørsmålene slik at den dataen som samles inn bidrar til å belyse forskningstemaet. Kvale og Brinkmann understreker at det ikke finnes en fasit eller faste prosedyrer for hvordan et intervju skal utføres. For å ha

noen rammer og en god overordnet struktur har jeg benyttet intervjuundersøkelsens syv stadier som inspirasjon ved utarbeidelse av intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2015). Selve intervjuet, er kun et av disse stadiene, hvor resterende stadier er for- og etterarbeid for å sørge for at intervjuene skal gi forskningsmessig verdi.

Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte intervju, som er en mellomting mellom ustrukturert og strukturert intervju (Johannessen et. al., 2020). Ustrukturert intervju, innebærer at en har et tema, men ikke noen bestemte spørsmål. Tanken er at informanten skal lede intervjuet og man ser hvor samtalen fører. Dette øker muligheten for utdypende svar, men kan skape stort sprik i innhentet informasjon fra hver informant. Strukturert intervju er motsetningen til ustrukturert intervju, som innebærer at alle spørsmål er satt i bestemt rekkefølge og det er ingen rom for tilpasning. Et semistrukturert intervju er en intervjumetode som tar «med seg» fordelene fra det ustrukturerte og strukturerte intervjuet som søker å skape et komplementært bilde. Det betyr i denne sammenheng at intervju spørsmålene er formulert på forhånd, men at intervjueren har frihet til å tilpasse spørsmålene etter hvert som intervjuet utvikler seg. Det semistrukturerte intervjuet gir dermed intervjueren en viss grad av fleksibilitet, samtidig som det sikrer en viss grad av standardisering og pålitelighet i datainnsamlingen (Braun og Clarke, 2006).

På en side sørger dette for at alle informanter blir spurt om det samme, og redusere for stor variasjon i datamaterialet fra hvert intervju. På den annen side skaper strukturerte intervjuer mindre frihet, og kan redusere spillerommet for å få utdypende svar (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg fant det dermed mest hensiktsmessig å utføre semistrukturerte intervju med bakgrunn temaets natur. Min intervjuguide har åpne spørsmål for å invitere intervjuobjektene til å selv reflektere over hvilke konsekvenser opphevelse av kontrakten med NH90-helikopteret hadde for vedkommende. Jeg forsøker med andre ord å ikke stille ledende spørsmål, men heller å gi intervjuobjekt rom til å finne sine svar – uten å sitte med en opplevelse av hva som er ønsket/ rett svar. Videre har intervjuguiden gitt mulighet for tilpasning underveis i intervjuet, og jeg fikk gjort oppfølgingsspørsmål ved behov og interesse for det. Intervjuene hadde en varighet på mellom 35 og 90 minutter. Plasseringen under videointervjuene varierte mellom private boliger og kontor på jobb. Alle intervju ble gjennomført våren 2023. Etter hvert intervju skrev jeg notater og transkriberte slik at intervjuet var ferskt i minnet og inntrykk ble notert til senere analyseprosess.

3.9. *Dataanalyse*

Dataanalysen startet under gjennomføringen av intervjuene, hvor tematikk som var særlig viktig og gjennomgående ble notert. Etter hvert intervju ble innhold og særlig sentral tematikk utarbeidet i et refleksjonsnotat. Alle intervjuene ble tatt opp med taleopptak, og transkribert i ettertid, som var et tidkrevende, men viktig arbeid for å skape et grundig drøftingsgrunnlag. Intervjuene er blitt transkribert ordrett av meg, men sitater som blir brukt i oppgaven har blitt sensurert og oversatt til østlandsk dialekt (ved behov) av hensyn til anonymitet. Valg av ord i oversettingen er i så måte også en fortolkningsprosess hvor det er vektlagt ivaretagelse av meningen på en best mulig måte. Ettersom formålet med analysen ikke er å foreta en lingvistisk analyse, anser jeg dette som uproblematisk. Det faktum at jeg ikke selv er en del av NH90-miljøet kan ha hatt betydning for mine og intervjuobjektene valg av ord, uttrykk og spørsmåls-formulering, samt ført til pauser og nøling som vanligvis ikke forekommer når eksempelvis to kolleger eller venner snakker sammen.

Ved valg av fremgangsmåte for å håndtere empiri i lys av teori, var det viktig for meg å benytte en metode som kunne hjelpe å håndtere dataen på en enkel og oversiktlig måte. Valget falt dermed på tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Dette er fordelaktig metode som gir innsikt og gir grunnlag for uforventende funn, og enkelt kan forstås av leser. Tematisk analyse har gjerne ikke satte regler eller tydelig linjer for gjennomføring, og metoden preges av at man må tilpasse seg til dataen. Det finnes dog anbefalte stegvise retningslinjer. Kort deles den tematiske analysen til Braun og Clarke inn i seks steg; sette seg inn i data, skape koder, se etter temaer, se på temaene opp mot kodene, definere og navngi temaer og til slutt produsere rapport ved å hente ut de og analysere de mest relevante utdragene. De seks stegene til Braun og Clarke (2006) passet datasettet godt, og jeg har derfor lagt de til grunn for egen analyse (Braun & Clarke, 2006). Relevant teori nyttet i drøftingen er funnet gjennom litteratursøk og ved gjennomgang av kildehenvisninger, etter gjennomførte intervju.

Braun og Clarke sin stegvise prosess har til hensikt å identifisere, analysere og rapportere mønstre og temaer i dataen. Det er en forenklet form for å beskrive dataen, samtidig som man kan ivareta detaljene. Tema innebærer en grad av mønstre i datasettet, med viktig informasjon om dataen sett opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Mønstre i data kan identifiseres ved enten induktiv eller deduktiv analyse. I denne oppgaven er det brukt en induktiv analysemetode, da kodene i dataen ble først satt uavhengig av et forhåndsbestemt teoretisk rammeverk.

Etter analysen ble det gjennomgått en 15-punkts sjekklister for å sikre at jeg har gjennomført en god tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Denne sjekklisten innebærer underkapitlene: å bli kjent med innsamlet data (1), identifisere koder (2), søke etter tema (3), revurdere tema (4), definere og navngi tema (5), og til slutt produsere rapporten (6). Først ble dataen transkribert i god detalj og sjekket opp mot opptakene fra båndopptaker for å sikre at det er korrekt transkribert. All data fikk lik oppmerksomhet i kodingsprosessen, og temaene ble et resultat av en grundig kodingsprosess. Deretter ble relevante utdrag fra hvert av temaene hentet ut, og temaene ble sjekket mot hverandre og opp mot datasettet ellers. Temaene jeg til slutt satt igjen med fremstod samstemte og konsistente, men også unike fra hverandre. Den nyttede dataen har blitt analysert, tolket og forklart, for å skape og fremlegge mening fremfor å kun bli sitert eller gjenfortalt. Analyse og data samsvarer, hvor utdragene fra intervju og litteratursøk underbygde det som kom frem av analysen. I tillegg forklarte analysen tydelig og organisert hva dataen og temaene beskrev. Generelt opplevde jeg en god balanse mellom det analysen fortalte og det utdragene viste til.

Jeg har hatt en konsekvent søken etter å være tydelig ved bruk av tematisk analyse, for å skape sammenheng mellom det som er forklart i metoden og gjort i analysen, noe som ble underbygd av datafremstillingen. Språk og konsept i rapporten stemte overens med språk og konsept i analysen. I tillegg var jeg aktiv i forskningsprosessen, altså at jeg hentet ut koder og tema etter grundig analyse fremfor at de bare dukker opp (Braun & Clarke, 2006). Under følger gjennomgangen av de seks stegene hentet fra den tematiske analysen av Braun og Clarke (2006, s. 77-101).

3.9.1. Steg en - Gjøre seg til kjenne med innsamlet data

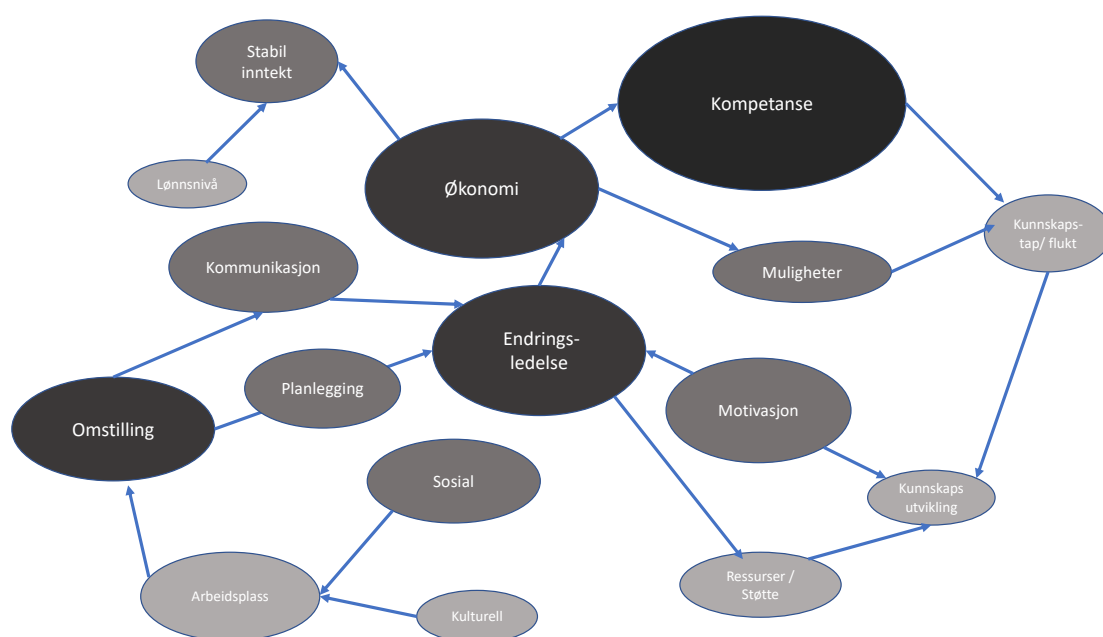
Etter gjennomført datainnsamling ble data klargjort for bearbeiding. Det var samlet inn to typer data, herunder intervju og litteratur som fagfellevurderte artikler. Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og var derfor verbal data. Etter hvert intervju ble det også notert refleksjoner jeg gjorde meg. Båndopptakene ble transkriberte, og disse intervjuene utgjør hoveddelen av dataen. Jeg søkte ikke at transkriberingen skulle være feilfri, herunder rettskrevet. Den skulle være ordrett og så detaljrik som mulig, for å sikre at innhold ikke forsvant og sikre at transkriberingen bidro til at dataen som ble presentert i tekst var så lik det originale muntlige budskapet som mulig. Datamaterialet ble bearbeidet med et åpent sinn, og jeg leste de flere ganger for å forstå dybden og bredden i dataen. Dette var en tidkrevende eksersis, men likeledes sentralt for å se flere «lag» i dataen. Underveis i bearbeidelsen av data ble det tatt notater, og nedskrevet ideer for koding og temaer.

3.9.2. Steg to - Identifisere koder

I den andre fasen ble det produsert koder som viser kjennetegn ved dataen, og som virker interessant opp mot problemstilling og tema. Kodene som ble hentet ut var mer spisset og spesifikke enn temaene som er brede og omfavner mer. Det var systematisk jobbing gjennom all dataen og tilstrebet å gi lik oppmerksomhet til alle deler av datasettet. I arbeidet ble det forsøkt å identifisere interessante aspekt som ble gjentatt gjennom datasettet, altså mønstre. Med en åpen tilnærming, var målet mitt å kode for så mange mønstre som mulig, da det på dette stadiet er vanskelig å vite hvilken relevans ulike aspekt kan få senere i undersøkelsen. Kodene var satt i kontekst, ved å sørge for å inkludere deler av omkringliggende data, og for å unngå at mening skulle gå tapt (Braun & Clarke, 2006). Først ble det kodet manuelt ved å lese grundig gjennom hvert dokument, og jeg tusjet da over potenseille koder, for så å kopiere utdragene jeg ønsket å kode i en tabell i programmet Microsoft Excel. Ved første systematiske gjennomgang av de transkriberte intervjuene ble det definert 147 koder med 269 tilhørende sitat (Se over på slutten om dette stemmer).

3.9.3. Steg tre - Søke etter tema

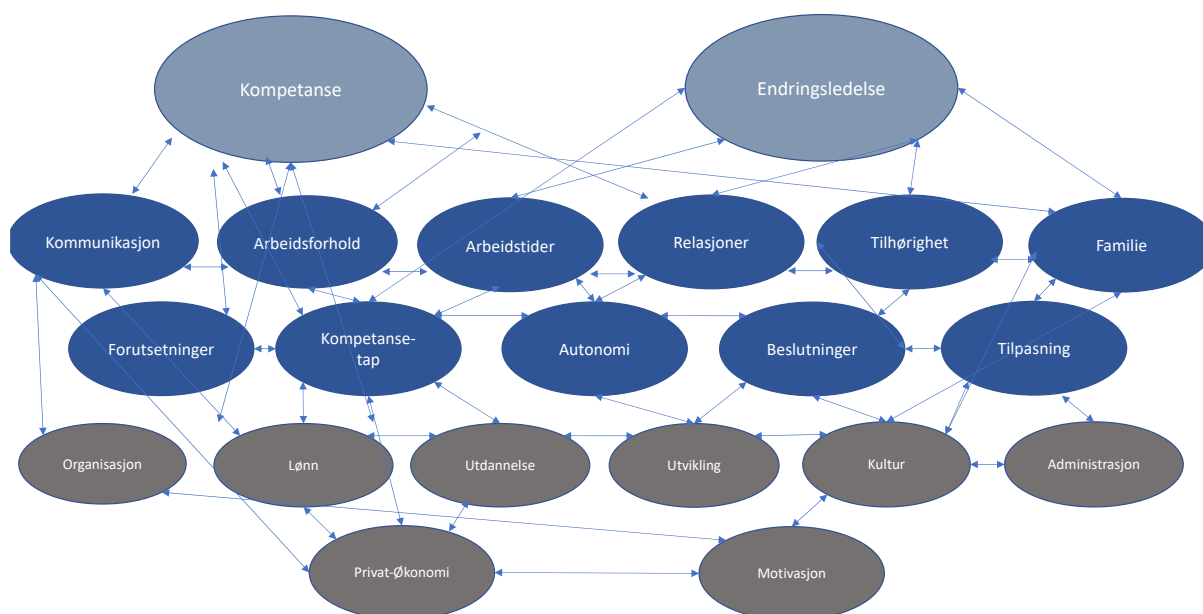
Når all data var kodet og samlet begynte søken etter tema. Nå var målet å skape en større oversikt, ved å heve blikket for å sortere og samle kodene inn i spesifikke tema. I denne fasen måtte kodene gås nøye igjennom og det ble gjort avveininger for hvordan kodene overlappet og hang sammen i respektive tema (Braun & Clarke, 2006, s. 77-101). Det ble benyttet farger og tabeller for å støtte denne prosessen. Etter inspirasjon fra medstudent ble også tematisk tankekart nyttet. Ifølge Virginia Braun og Sue Wilkinson vil tematisk tankekart gi god støtte i arbeidet med å se større og mer overordnede tema (Braun & Wilkinson, 2003, s. 28-42). Tankekartet bidro til å skape sammenheng mellom koder og tema.



Figur 3 – Analysekart 1

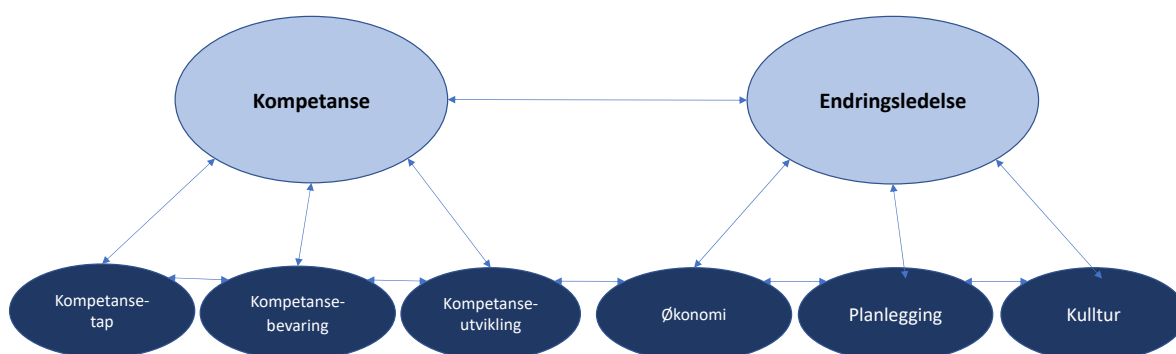
3.9.4. Steg fire - Revurdere tema

Temaene med respektive koder ble gjennomgått grundig og gjentatte ganger, hvor enkelte tema ble slått sammen. Kodene som ikke ga temaet nok empirisk relevans og dybde ble fjernet, og koder har blitt flyttet inn i nye tema, eller endret der det ble sett på som nødvendig. Etter gjentatte revurderinger, var de gjenværende tema underbygget av respektive koder. Det ble så sett på temaene i seg selv og gjort en vurdering av deres relevans til studien. De gjenværende tema, var tema som bidro til å belyse studiens problemstilling. For å sikre at temaene faktisk har relevans til datasettet, begynte jeg på nytt å se igjennom datasettet. Dette ble gjort også for å være sikker på at det ikke var utelatt data som burde vært inkludert i de utvalgte temaene. Denne fasen ble avsluttet da det var en opplevelse av at tema var dekkende for kodene, og at tema dermed forklarte dataen godt (Braun & Clarke, 2006). Ved denne fasens slutt, var det et tydeligere analysekart med mer avgrensede tema (Braun & Wilkinson, 2003).



Figur 4 – Analysekart 2

Etter gjentatte gjennomganger av det tematiske tankekartet med utvalgte temaet var det tid for å definere og tydeliggjøre, som innebar å fange essensen i hvert tema og avdekke hvilke deler av datasettet det representerer. Dette var et vesentlig steg for å kunne unngå at innholdet ble for komplekst, og sikre at tenkte tema ikke representerte for mye av datasettet. Hvert tema ble beskrevet, med utgangspunkt i hva som er interessant med det respektive tema og hvorfor. Deretter ble det skrevet en analyse for hvert tema, med en utdypende vurdering av hvorfor tema er relevant til problemstillingen (Braun & Clarke, 2006). Analysekartet ble dermed avgrenset og tydeliggjort i denne fasen, med to hovedtema og seks respektive undertema (Braun & Wilkinson, 2003).



Figur 5 – Analysekart 3

argumentere for temaenes relevans til problemstillingen og forskningsspørsmålene (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen ble resultatdelen av studien skrevet, deretter ble funnene drøftet i lys av teori, empiri og oppgavens problemstilling.

3.10. Validitet

Lucy Yardley (2000) presenterer fire kriterier for validitet i kvalitativ forskning. For å kunne kontrollere og sikre validitet i denne studien har jeg forsøkt å benytte meg av disse fire kriteriene; sensitivitet til kontekst, engasjement og nøyaktighet, transparens og sammenheng, og til slutt innvirkning og betydning (Yardley, 2000). Videre er validiteten til denne oppgaven begrenset, hvor de analytiske poeng og konklusjoner som trekkes i oppgaven er representativt for dette utvalget, og ikke representative for alle ansatte som gjennomgår en så rask omstilling, med kontraktslutt på dagen. Forsvarsansatte i et miljø, slik som NH90, kan fort oppfattes som en homogen gruppe i samfunnet gjennom den offentlige debatten og media sin fremstilling. Det er dog viktig å være bevisst at det er variasjon og mangfold i dette miljøet, som i alle andre miljø. De har forskjeller i sin bakgrunn og motivasjon, ulike arbeidsoppgaver, erfaringer og kunnskap. Konklusjonene som blir gjort er kontekstavhengig, og gjelder for dette utvalget. Det min oppgave kan bidra med er å vise hvilke erfaringer i NH90 miljøet i Luftforsvaret har, og viser hvilke konsekvenser den raske kontraktslutt fikk for personellforvaltning av denne gruppen mennesker, samt Forsvaret som stort.

3.11. Sensitivitet til kontekst

Sensitivitet til kontekst handler om å være bevisst det teoretiske grunnlaget for oppgaven, og gjøre seg kjent med tidligere studier og forskning på emnet som skal undersøkes. Behandling og tolking av data er særlig sentralt (Yardley, 2000). Arbeidet med denne studien begynte med litteratursøk slik det kommer frem av kapittel 3.7.3. Av dette så jeg på forskning knyttet til motivasjon blant migrerte sykepleiere. Etter litteratursøket og grundig gjennomgang av teori utarbeidet jeg en intervjuguide i forkant av intervjuene med støtte fra veileder. Denne ble laget med hensyn til kjente prinsipper for intervju (Johannessen et. al., 2020; Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom intervjuguiden ble det forsøkt å få flest mulig perspektiv løftet, og det ble etterspurt eksempler fra informantene.

Den empiriske dataen, og innhenting av denne, er beskrevet i oppgavens methodedel. Den sentrale etiske problemstillingen for denne oppgaven vil være tilstrekkelig grad av anonymisering ovenfor forskningsobjektene, slik at det ikke vil kunne sette informanter i dårlig lys. Prosjektet var godkjent av NSD før datainnsamling begynte. I forkant av datainnhenting informerte jeg alle informanter om studien og hva den leder til, herunder også hvordan forskningen gjennomføres, hva som forskes på og hvordan funnene vil presenteres. Slik det kommer frem av kapittel 3.6 med hensyn til det etiske aspekt.

3.12. Engasjement og nøyaktighet

Engasjement og nøyaktighet peker på Jegs engasjement i temaet og deres metodologiske kompetansenivå samt oppgavens nøyaktighet i datainnsamlingen og dybde og bredde i analysen. Det er redegjort for det metodiske ferdighetsnivået til Jeg i methodedelen, samt bakgrunn for å belyse referanseramme. I oppgaven belyses elementene som ønskes å undersøkes ved hjelp av diskusjon, forklaringer og sitat. Dette har bidratt til å øke grundigheten og sammenhengen i oppgaven (Yardley, 2000). Datasamlingen ble beskrevet i det foregående kapitlet. Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomførte analysearbeid i tråd med prinsipper for tematisk analyse har bidratt til å øke nøyaktigheten i oppgaven. På tross av få informanter har studiet funnet dybde i et krevende og stort felt (Yardley, 2000).

3.13. Transparens og sammenheng

Oppgavens validitet vurderes også gjennom dens transparens og sammenheng (Yardley, 2000). Oppgaven er forsøkt skrevet med et lettfattelig og akademisk språk. Oppgaven søker å gi logiske argumenter som gir mening, hvor empiri og teori diskuteres opp mot hverandre gjennom forståelig språk. Det som diskuteres er relevant opp mot oppgavens problemstilling. Bruk av tematisk analyse, tankekart og tabeller har til hensikt å gi leseren en mer lettfattelig presentasjon av analyse og resultat. Det er tydelige kategorier og tema og sammenhengen mellom de utdypes i resultatet. I oppgaven er det en tydelig sammenheng mellom problemstillingen, utvalgt teori og valgt metode. Oppgaven forsøker å belyse åpent og ryddig hvordan utvalget ble selektert, og det nyttes kjente metoder i datainnsamling og analyse. Den metodiske fremgangsmåten og rammeverket for oppgaven er teoretisk forankret, fra utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervju til transkribering og analyse. Oppgaven beskriver også refleksivitet ved å i eget kapittel redegjøre forfatterens og oppgavens bakgrunn. Resultatet er strukturert og presentert for å forsøke å besvare oppgavens problemstilling og de underliggende forskningsspørsmålene på en best mulig måte.

3.14. Innvirkning og betydning

Et avgjørende kriterium som enhver forskning vurderes etter er ifølge Yardley innvirkning og betydning (Yardley, 2000). Selv om en oppgave er grundig og korrekt gjennomført, vil den ikke ha relevans med mindre den faktisk har innflytelse på handlingen til noen andre. I oppgaven ser vi på styrearbeid under kriser og oppgaven vil derfor ha relevans for samtlige styrever da man kan anta at krisehåndtering vil være noe ethvert styre må forholde seg til. I tillegg er case-studien som nyttes styret i et spesifikt selskap som vil kunne ha god nytte av oppgaven da det naturligvis er deres erfaringer opp mot teorien som danner grunnlaget for

drøftingen. Litteratursøket viste at det finnes begrenset litteratur omkring krisehåndtering i styrer og vår studie vil kunne bidra til å redusere kunnskapsgapet.

3.15. Metodisk fremdrift til resultat.

Gjennomgang av den tematiske analysen forankret først ____ sitater, fordelt på ____ forskjellige koder. Den tematiske analysen hadde til hensikt å kategorisere relevante sitater og koder for problemstillingen og forskningsspørsmål;

1. Problemstilling: «Hvordan opplevde ansatte i NH90-miljøet kontraktslutt, og hvordan var den påfølgende personellforvaltningen?»
 - a. Forskningsspørsmål: Hvordan har kunnskapsoverføring og bevaring av kunnskap foregått etter oppsigelse av kontrakten med NH90?
 - b. Forskningsspørsmål: I hvilken grad påvirket kommunikasjonen fra ledelse, under utviklingen av kontrakten med NHI, ansattes oppfatninger om oppsigelse av kontrakten?

Når kodene var systematisert og sortert, begynte jeg tematiseringen. Tematiseringen var tidkrevende, men viktig for å få fokus inn mot oppgavens problemstilling. Det ga mulighet til å ta kontroll av sitat, koder og tema som var relevant for denne oppgaven. Jeg har systematisert hovedtema, undertema og sitat i en tabell. Det presenteres også en introduksjon til hva temaene innebærer, som blir ytterligere diskutert i egne respektive avsnitt.

4. Funns – resultat fra analysen

Resultatet av denne forskningen vil være en masteroppgave som leveres til Nord Universitet. Presis opplysning om hva undersøkelsen skal munne ut i er; Hvordan ansatte i NH90-miljøet opplevde kontraktslutt og hvordan de opplevde den påfølgende personellforvaltningen. Hensikten med oppgaven er at Forsvaret skal få bedre innsikt i hvordan ansatte i miljøet opplevde omorganiseringen, samt at miljøet og de ansatte skal føle seg sett og hørt. Med dette menes: at deres erfaringer lyttes til i et objektivt forskerfokus.

For å organisere mine funn tok jeg utgangspunkt i de overordnede kategoriene og tema som jeg kom frem til i analysen, for så å plassere funn inn under disse i en egen matrise. Denne tabellen er vedlagt i masteren som kapittel nummer 9.6 (Sjekk at dette stemmer til slutt). Slik fikk jeg strukturert resultatene visuelt og det var lettere å jobbe med da det ga meg en rød tråd i oppgavens teori, resultat/funn, drøfting og konklusjon.

Sitatene som er valgt ut i tabellen oppleves jeg som omfattende og som relevante

innen flere tema. Bakgrunnen er den store mengden relevante sitater, er at jeg ønsket å ta store mengder både åpne og spesifikke sitat i tabellen for å belyse problemstillingens omfang og nyanser. Jeg har videre trukket ut de sitatene som jeg ser som mest relevant for å besvare problemstillingen fra tabellen, og plassert de i teksten for å drøfte mine funn. Først presenteres de sitatene jeg mener dekket de respektive tema godt i dette kapitlet «resultat», for så å involvere flere sitater som er relevante inn i drøftingen. Dette er hensiktsmessig for å underbygge sitatene og for å vise til den store samstemtheten blant personellet, men det er også hensiktsmessig av motsatt grunn - altså at jeg kan vise hvor det mangler en samstemthet og eventuelt få frem variasjoner i opplevelse og erfaring hos intervjuobjektene. Enkelte sitat i tabellen berører flere tema, hvor jeg således har valgt å plassere sitatene under de temaene de er sterkest tilknyttet til, basert på en helhetsvurdering av kontekst og innhold.

Funnene i oppgaven oppsummeres i følgende punkter:

4.1. Endringsledelse

1. **Kommunikasjon** - Samlet sett tyder sitatene på at det har vært utfordringer knyttet til informasjonsflyt mellom ledelse og ansatte.
 - Mangel på informasjon: Flere intervjuobjekter nevner at det har vært en utfordring for ledelsen å gi tilstrekkelig informasjon til personalet. Selv om forsøk har blitt gjort for å holde dem oppdatert, oppleves informasjonen som utilstrekkelig eller vanskelig å forstå.
 - Gammel på informasjon: Det påpekes at kommunikasjonen fra ledelsen i begynnelsen var basert på allerede kjent informasjon, som media hadde publisert før det ble uttalt fra ledelsen.
 - Tidsfrister: Det satt og kommunisert tidsfrister og datoer som senere ble endret og ikke overholdt av ledelsen, noe som skapte usikkerhet i omstillingsprosessen.
 - Behov for bedre forberedelse og informasjon: viktigheten av å gi personalet tidligere informasjon utheves i flere av intervjuene og at de fortjener bedre tid til å forstå og bli informert om beslutninger som påvirker deres arbeidssituasjon og ikke minst liv. Ved å involvere de ansatte mer påpeker flere av intervjuobjektene at de ville opplevd større ivaretagelse, at kompetansen hadde blitt i Luftforsvaret og i så måte hindret tap av ansatte til andre avdelinger eller i verste fall personellflukt ut av hele organisasjonen Forsvaret.

- Tilstedeværelse fra ledelsen: Flere intervjuobjekter nevner at ledelsen har gjort anstrengelser for å kommunisere og være til stede under omstillingen.
 - Informasjonsflyt: Det er en generell oppfatning av at uansett hvor mye informasjon som blir gitt, vil det alltid være behov for mer i en usikkerhetsperiode.
 - Kommunikasjonsdissonans: Enkelte påpeker at de ansatte opplever at deres individuelle behov og ønsker ikke blir tatt tilstrekkelig hensyn til under omstillingsprosessen. Arbeidsgiverens styringsrett blir nevnt som en faktor som påvirker muligheten til å velge stilling eller arbeidsoppgaver. På den ene siden er Forsvaret og linjeleder opptatt av at det skal være omstillingssamtaler hvor den ansatte får utforske muligheter og si hvilke ønsker vedkommende har for stilling, arbeidssted og arbeidsoppgaver, mens på den andre siden har disse individuelle ønskene egentlig ikke noe å si da Forsvaret har styringsrett, som til syvende og sist bestemmer hvor og hva personellet skal basert på Forsvarets behov og ikke individets behov.
2. **Planlegging** – Oppsummert kan man si at det har vært mangler i planleggingen, med utilstrekkelig varsling. Dette har påvirket de ansatte negativt og skapt bekymringer angående karriere, bosted og familieliv. Bedre planlegging, tydeligere kommunikasjon og større fokus på ivaretagelse av personellet under omstillingsprosessen hadde vært viktige tiltak for å redusere usikkerheten.
- Manglende plan: Intervjuobjektene har påpekt, flere ganger i intervjuene, et ønsket å ha en plan på plass i forkant av endringene for å kunne håndtere omstillingen bedre.
 - Tidsfrister: Tidslinjen for omstillingen ble oppfattet som for ambisiøs og ikke tilstrekkelig for å ivareta personalet. Det har vært behov for tydeligere retningslinjer og muligheter for de ansatte til å fortsette med meningsfylt arbeid.
 - Variert plan på personellivaretagelse: Personellet som skulle omstilles var i fokus fra ledelsen og det ble tilstrebet å ha personell-ivaretagelse, men det har vært mindre fokus på å ta vare på de ansatte som faktisk jobbet med omstillingen. Dette har ført til følelse av usikkerhet og manglende støtte hos de som jobbet med planlegging av omstillingen.
 - Manglende informasjonsflyt: Mangel på informasjon og kommunikasjon fra ledelsen har forsterket usikkerheten. De ansatte har opplevd at det har vært vanskelig å få klare svar på spørsmål angående fremtiden.

- Manglende plan for fremtiden ga usikkerhet: Endringene har hatt betydelig innvirkning på ansattes liv, spesielt når det gjelder familie, bosted og karrierevalg. Mangelen på planlegging og usikkerhet rundt fremtidige utsikter har skapt utfordringer og bekymringer.
3. **Usikkerhet** – Det kommer tydelig frem i sitatene at det oppleves stor usikkerhet som ansatt i forbindelse med oppsigelsen av kontrakten og den påfølgende omstillingen. Manglende informasjon, planlegging og klarhet om fremtiden skapte en utfordrende arbeidssituasjon for de berørte. Usikkerheten påvirket både individuell beslutningstaking om livssituasjon, videre ble det skapt en følelse av manglende trygghet og stabilitet.
- Manglende forutsigbarhet: Sitatene nevner usikkerheten som oppsto da kontrakten ble oppsagt og det ikke var klart hva som skulle skje videre. Dette førte til usikkerhet blant ansatte om deres fremtidige arbeidssituasjon og karrieremuligheter.
 - Manglende plan: Mangel på planlegging og manglende varsel før kontraktoppsigelsen har skapt usikkerhet blant personalet.
 - Usikkerhet rundt samarbeidspartnere: En av intervjuene nevner usikkerheten som samarbeidspartnere opplevde i forbindelse med oppsigelse av kontrakten og parkeringen på NH90. Denne usikkerheten påvirket deres fremtidige rolle og involvering.
 - Mangel på informasjon og planlegging: Flere intervjuer refererer til usikkerheten som oppstod på grunn av manglende informasjon og planlegging. Ansatte ga uttrykk for at de ikke visste hva som skulle erstatte deres nåværende oppgaver og når dette ville skje. Dette skapte en følelse av «limbo», og «manjana», hvor en må «bare ta det som det kommer» og stor mangel på klarhet i situasjonen, med en tydelig visjon og slutttilstand.
 - Konsekvenser for personellet: Usikkerheten hadde konsekvenser for personalet, spesielt de som hadde flyttet til Bergen og investert i boliger der. De opplevde usikkerhet rundt muligheten til å bli værende og hvordan deres situasjon ville bli håndtert.
 - Fleksible arbeidslønninger: I ett av intervjuene nevnes det at det ble avvist forslag om mer fleksible arbeidslønninger og skiftordninger på grunn av mangel på økonomiske ressurser. Dette skapte frustrasjon da arbeidssituasjonen er en stor

usikkerhet, og ved bruk av fjernkontor/hjemmekontor kunne en del av denne usikkerheten blitt kontret. Intervjuobjektet sier videre at Forsvaret ikke tok muligheten for å imøtekomme personellens behov for fleksible arbeidslønninger, som igjen ga usikkerhet om en må pendle eller flytte til ny arbeidsplass.

4. **Beslutningstaking** – Basert på sitatene fra mine intervju, har jeg inntrykk av at beslutningstakingen ble opplevd som utfordrende og kompleks. Det er nevnt flere alternativer og faktorer som måtte vurderes i prosessen, og det var behov for å balansere ulike hensyn og interesser. Det er også trukket frem vanskeligheten for å forutsi konsekvensene av beslutningen på lang sikt.
 - **Kompleksitet:** Beslutninger kan være komplekse når det er mange alternativer og faktorer å vurdere. Det er viktig å ta seg tid til å analysere og forstå situasjonen grundig før man tar en beslutning. Om en skal si opp NH90-kontrakten har vært oppe til diskusjon flere ganger, og avgjørelsen er krevende – politisk, psykososialt og økonomisk.
 - **Interesseavveining:** Det kan være nødvendig å veie ulike interesser og hensyn mot hverandre. Dette kan innebære å ta hensyn til både kortsiktige og langsiktige konsekvenser, samt å balansere ulike grupper eller individers behov.
 - **Usikkerhet:** Beslutningstaking innebærer ofte å håndtere usikkerhet. Det er viktig å erkjenne at man ikke alltid kan forutsi fremtidige konsekvenser nøyaktig, men man kan likevel gjøre sitt beste for å vurdere og minimere risikoen.
 - **Læring og tilpasning:** Det kan være nyttig å evaluere beslutninger i etterkant og lære av dem. Ved å reflektere over beslutningsprosessen og resultatene kan man identifisere hva som fungerte godt og hva som kan forbedres til fremtidige situasjoner.
5. **Linjeleder** – Linjelederrollen har vært krevende og innebærer å være en psykolog, mentor og operativ leder samtidig, og det har vært en mangel på støtte og ivaretagelse av personalet i omstillingsprosessen.
6. **Personlige erfaringer og refleksjoner** - Bekymring over manglende ivaretagelse av personalet, utilstrekkelig kommunikasjon og oppfølging fra ledelsen, og behovet for bedre planlegging har vært gjennomgående i de private refleksjonene til informantene. Samtlige trekker fram ønsket og håpet om at Forsvaret vil lære av feilene som ble gjort i prosessen.

- Fokus på å ivareta personellet under omstillingsprosessen har vært utfordrende og tungt, og det har gått hardt ut over både ledelsen og saksbehandlerne.
 - Manglende evne til å ivareta det berørte personellet har ført til overarbeid og utmattelse.
 - Positive holdninger til den nye anskaffelsen av Sea Hawk-helikoptrene og behovet for å se på anskaffelser på en annen måte.
 - Manglende vurdering av den operative evnen til NH90-helikoptrene har skapt utfordringer.
 - Bekymring for tap av kompetanse og mangel på en plan for nedtrapping etter kanselleringen av NH90-programmet.
 - Læringspunkter inkluderer å kjøpe noe som allerede eksisterer, ha en plan for kansellering som ivaretar personellet og kompetansen, ansette tilstrekkelig personell i støttestrukturen, kjøpe simulatorer og nødvendig utstyr, og kansellere tidligere hvis nødvendig.
 - Skuffelse over produsentens manglende oppfølging og behovet for å lære av prosessen.
7. **Kultur og Miljø** – NH90-miljøet består av engasjert personell som ønsket å få helikoptret til å fungere, men de opplevde også frustrasjon på grunn av lange store rekken med utfordringer. Mangelen på flytid har skapt operative utfordringer, og det har vært stadig behov for å bygge opp ny kompetanse da miljøet jevnlig har vært preget av kompetanseflukt. Rollefordelingen og ansvar har vært utydelig mellom støttefunksjoner og internt i både NH90 miljøet og NHI.
- Miljøet består av personell som er sterkt engasjert i å få NH90 til å fungere. Mange av de ansatte har jobbet mot dette målet i mange år og har brukt store deler av karrieren sin på det. Det var en stor vilje til å få helikoptret til å virke, men det var også mye frustrasjon på grunn av utfordringer som har forhindret at helikoptret fungerte som det skulle.
 - NH90 har stor betydning for det lokale samfunnet, spesielt på Bardufoss, der helikoptret er basert. Endringer og usikkerhet knyttet til helikoptret påvirker samfunnet.
 - Mangelen på flytid og begrenset mulighet for opplæring har skapt operative utfordringer. Mangel på erfarne flyvere og instruktører har ført til begrenset opplæring og vanskeligheter med å opprettholde et operativt nivå.

- NH90 har vært et etterlengtet produkt for marinen og kystvakten, som har behov for helikopterkapasitet for oppgaver som fiskeriinspeksjoner og anti-ubåt operasjoner. Det har dermed vært skuffende og frustrerende også for disse miljøene at NH90 aldri «kom til skudd».
 - Det har vært en utfordring å bygge opp og opprettholde et miljø med riktig kompetanse og personell.
8. **Økonomisk uforutsigbarhet** - Oppsigelsen av kontrakten har ført til betydelige konsekvenser for de ansatte, inkludert tap av tillegg, redusert inntekt og behov for å finne alternative jobber. Manglende forutsigbarhet og planlegging i omstillingen har forsterket økonomisk usikkerhet og gjorde det vanskelig for personellet å planlegge egen økonomi, eksempelvis har enkelte måtte selge huset da lånet ble for stort.
9. **Økonomisk belastning / tap** – Avslutningen av kontrakten har ført til betydelig økonomisk belastning for de ansatte, med tap av flere tusen kroner i månedlig inntekt fra aktivitet (øvelser/seiling m.m.) og fjerning av tillegg. Økonomiske faktorer, som manglende inntjening og høye kostnader knyttet til NH90-programmet, har bidratt til kontrakts-avslutningen og resultert i personlige konsekvenser som pendling, flytting eller søken etter andre jobber utenfor Forsvaret.
10. **Opplevd støtte** – Opplevd støtte i omstillingsprosessen var variabelt. Noen ansatte opplevde god støtte fra Forsvarets ledelse og internt på avdelingsnivå, inkludert psykososial støtte. Andre følte seg forlatt og mente at omstillingen ikke tok tilstrekkelig hensyn til individuelle behov, familieliv og jobbsikkerhet. Logistikkstøtte ble også kritisert for å være utilstrekkelig, og enkelte ansatte måtte selv ta initiativ for å sikre sin fremtid i Forsvaret.

4.2. Kompetanse

- **Kompetanse-tap** – Kompetansetap har vært en betydelig utfordring i forbindelse med NH90-prosjektet, med flere faktorer som har bidratt, inkludert personellflukt, tidlig pensjonering, mangel på operativitet og leveranser, og manglende støtte til vedlikehold og opplæring.
- **Kompetansebevaring** – Bevarelse av kompetanse i Forsvaret ble betraktet som den viktigste oppgaven av ledelsen, og tidligere tiltak som beholde og rekruttere tillegg ble iverksatt før omstillingen, og under omstillingen ble tiltak som å sende personell til

Danmark iverksatt. Det var dog utfordrende å bevare kompetanse da mye utfordringer under opp bygging av miljøet og usikkerhet omkring omstillingen førte til individuelle konsekvenser og tap av verdifull kompetanse ettersom personell valgte å slutte fremfor å stå i frustrasjonen og usikkerheten.

- Behov for å ivareta kompetanse: Det stilles spørsmål ved omstillingens fokus på å følge Forsvarets «manual» for hvordan man gjennomfører en omstillingsprosess fremfor å ivareta kompetansen til de ansatte. Det blir påpekt at noen ansatte har blitt tildelt stillinger som ikke samsvarer med deres interesser eller kompetanse, og at omstillingsprosessen kunne vært gjennomført på en annen måte.
- **Kompetanseutvikling** – Mangel på ressurser og manglende trening, begrenset personell på NH90, samt utilstrekkelig støtte fra Forsvaret, har ført til at kompetanse ikke har blitt utnyttet optimalt, noe som igjen har hindret kompetanseutviklingen i miljøet. Forsvaret har stadig hatt fokus på kompetanseutvikling, hvor eksempelvis MHV klarte å argumentere for at NH90 miljøet i Bardufoss måtte bestå for å utdanne nye tekniske lærlinger til LF, og herunder ha kompetanseutvikling innenfor fagfeltet.
- Evaluering og læring: Intervju 8 påpeker viktigheten av å evaluere implementeringen og driften av NH90-helikoptrene og ta med seg erfaringene videre. Det blir også nevnt av flere av intervjuobjektene at kunnskapen og erfaringene fra denne omstillingen er være verdifulle for fremtidige plattformer og omstillingsprosesser.

5. Drøfting

Denne drøftingen tar utgangspunkt i presentert teori og resultatene funnet gjennom analyse av intervju. For å svare på problemstillingen, i lys av teori og funn, fordyper jeg meg først i teorien, for så å se på forskningsspørsmålene i lys av temaene jeg har funnet i analysen.

Metodisk vil drøftingen ha en tydelig struktur som følger teoriene, og teori vil bli sett i lys av sitat fra «Tabell 2 – Resultat» som er vedlegg 9.6. Teoriene organisatorisk nedleggelsesteori, psykologisk kontrakts-teori, endringsledelsesteori, og emosjonell respons-teori, drøftes suksessivt mot resultat for å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Enkelte tema er overlappende, men forskningsspørsmålene sammen med teori vil være en rød tråd i besvarelsen. Drøftingen fører så til delkonklusjoner for hvert forskningsspørsmål, som videre leder til oppgavens konklusjon og besvarelse av problemstilling.

5.1 Organisatorisk kontrakts-teori

Organisatorisk nedleggelsesteori er relevant for å forstå opplevelsene til de ansatte i forbindelse med omstillingen og oppsigelsen av NH90-kontrakten på flere måter. Denne teorien tar for seg prosessen med å avvikle en organisasjon, eller en del av den, og dens innvirkning på de ansatte. Først og fremst kan organisatorisk nedleggelsesteori hjelpe meg med å forstå hvordan nedleggelsen av NH90-prosjektet påvirker de ansattes opplevelser og følelser. Teorien legger vekt på at organisatorisk nedleggelse ofte fører til usikkerhet, angst og tap av identitet blant de ansatte (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998). I tilfellet med NH90-kontraktoppsigelsen påpeker de ansatte i sine intervju å ha opplevd følelser av frustrasjon, sinne, frykt og usikkerhet knyttet til sine jobber og karrieremuligheter. Teorien gir oss et rammeverk for å forstå og analysere disse følelsene. I tabellen «Resultat», vedlegg 9.6 ser vi tydelig variasjon i opplevelsene. Eksempler fra de største variasjonene er blant annet sitat nummer 73 «Det var en, en, skandalehistorie som Forsvaret ikke var interessert i å eie mer.», sitat nummer 77: «jeg er ikke overrasket at avgjørelsen kom, men jeg overrasket over det ble gjort på.», sitat nummer 95: «Og når det da kom fram i et spørsmål etterpå, at det er i dag vi slutter med NH90. Hmmm. Da kjente jeg det smalt hardt.», sitat nummer 123: «Endelig kom det en avgjørelse», sitat nummer 125: «Nei min reaksjon var endelig, bra! Ta av plasteret og gå videre.», sitat nummer 146: «Måten det påvirket meg er selvfølgelig veldig bittert» og sitat nummer 149 «Beslutningen? Det kom som lyn fra blå himmel.» og sitat nummer 151: «Mh ja, det er en veldig ekstrem overgang. Det er det jeg sitter igjen med.»

Videre kan teorien bidra til å forklare hvordan omstillingen og oppsigelsen av kontrakten kan påvirke de ansattes tillit til organisasjonen og deres motivasjon. Organisatorisk nedleggelse kan ofte føre til mistillit og en følelse av urettferdighet blant de ansatte, spesielt hvis de opplever at beslutningen om nedleggelse ikke ble kommunisert eller implementert på en rettferdig måte. Dette kan igjen påvirke de ansattes motivasjon til å fortsette å jobbe hardt og engasjere seg i organisasjonen. To sitat jeg ønsker å trekke frem som viser dette er sitat nummer 22 og nummer 48.

Sitat nummer 22:

Føles ut som at vi hele tiden har spådd dommedag gjennom tidene, sånn ja en dag så kommer det, men det her var jo helt uten sidestykke om du ser på Luftforsvarets historie hvor alle andre systemer har hatt en planlagt utfasing. Bare se på Bodø med F-16, alle de som ikke ville gå over til F-35 fikk bli i Bodø og legge ned F-16 og pensjonere seg derfra. Samme med P-3 og Andøya, de hadde en plan og en

horisont. For oss så var det mer som å treffe en fjellvegg i hundre også hva gjør vi nå (...) man må bare prøve å plukke opp bitene og sette det sammen til noe nytt om det lar seg gjøre.

Sitat nummer 48:

Det ble sagt nå når Bergen er lagt ned, så må vi til Bardufoss. Og det var tydelig at det finnes ingen plan for personell eller materiell heller, men det er en annen sak, så er beskjeden egentlig bare å pakke ned alt dere har gjort – og jo fortere dere har pakket ned jo fortere må vi til Bardufoss ikke sant. Så det er jo ingen ting å gjøre i Bergen og den ned-pakkingsprosessen den har ikke gått så fort for å si det sånn.

Videre kan teorien også forklare hvordan nedleggelsen påvirker de ansattes sosiale relasjoner og samhandling. Organisatorisk nedleggelse kan føre til tap av kollegiale bånd og sosiale nettverk som er bygget opp over tid. De ansatte kan oppleve isolasjon og føle seg distansert fra tidligere kolleger og venner som følge av at organisasjonen oppløses. Dette kan ytterligere forsterke negative følelser og redusere trivselen til de ansatte.

Til slutt kan teorien bidra til å forstå de ansattes behov for støtte og håndtering av nedleggelsesprosessen. Organisatorisk nedleggelsesteori fremhever betydningen av å tilby støtte og ressurser til de ansatte under og etter nedleggelsen. Dette kan inkludere tilgang til karriererådgivning, omplasseringsprogrammer eller økonomisk kompensasjon. Ved å forstå teorien kan man bedre vurdere hvilken støtte som er nødvendig for å hjelpe de ansatte gjennom omstillingsprosessen. Samlet sett kan organisatorisk nedleggelsesteori hjelpe oss med å forstå de ansattes opplevelser knyttet til omstillingen og oppsigelsen av NH90-kontrakten. Den gir et rammeverk for å analysere følelsesmessige reaksjoner, tillit, motivasjon, sosiale relasjoner og behov for støtte. Når jeg snakker om "støtte" i sammenheng med organisatorisk nedleggelsesteori og oppsigelsen av NH90-kontrakten refererer jeg til tiltak og ressurser som kan hjelpe de ansatte gjennom nedleggelsesprosessen, og minimere negative konsekvenser. Her er noen eksempler på støttetiltak som kan være relevante i denne situasjonen:

1. Karriererådgivning og jobbsøkerferdigheter: De ansatte kan trenge veiledning og støtte i å identifisere alternative karrieremuligheter, utarbeide CV-er, forberede seg til jobbintervjuer og navigere i arbeidsmarkedet.

2. Omplaseringsprogrammer: Organisasjonen kan tilby omplaseringsprogrammer som gir hjelp til å finne nye jobbmuligheter for de ansatte. Dette kan inkludere å koble dem til potensielle arbeidsgivere, gi opplæring eller omskolering for å møte kravene til nye stillinger.
3. Psykososial støtte: Det er viktig å gi de ansatte muligheten til å uttrykke og håndtere følelser knyttet til oppsigelsen. Dette kan omfatte tilgang til rådgivningstjenester, samtaler med mentorer eller støttegrupper der de kan dele erfaringer og få støtte fra andre som går gjennom lignende situasjoner.
4. Økonomisk kompensasjon: For å dempe økonomiske bekymringer og tap av inntekt som følge av oppsigelsen, kan organisasjonen vurdere å tilby økonomisk kompensasjon, enten i form av avtalefestede sluttvederlag, fordeler eller tilgang til økonomisk rådgivning.
5. Informasjonsdeling og kommunikasjon: Det er viktig å opprettholde åpen og tydelig kommunikasjon med de ansatte gjennom hele nedleggelsesprosessen. Dette kan bidra til å redusere usikkerhet og bidra til en følelse av å bli inkludert og hørt.

Disse støttetiltakene kan variere avhengig av situasjonen, bedriftens politikk og ressursene som er tilgjengelige. Målet er imidlertid å hjelpe de ansatte gjennom nedleggelsesprosessen på en måte som tar hensyn til deres behov og bidrar til å lette overgangen til nye karrieremuligheter.

Jeg har funnet to sitater som jeg anser som svært relevante for å fremheve poengene i organisatorisk nedleggelsesteori: "Mangelen på informasjon og usikkerheten rundt fremtiden har ført til stor frustrasjon og angst blant de ansatte i NH90." Dette sitatet illustrerer den første fasen av nedleggelsesprosessen i organisatorisk nedleggelsesteori, nemlig "sjokkfasen". I denne fasen opplever ansatte en følelse av usikkerhet og frustrasjon på grunn av manglende informasjon om deres fremtid i organisasjonen.

" Vi er ikke inkludert eller hørt i beslutningsprosessen knyttet til nedleggelsen av NH90-prosjektet." Dette sitatet relateres til teorien sin betydning av å opprettholde åpen og tydelig kommunikasjon med de ansatte. Organisasjoner som ikke involverer de ansatte i beslutningsprosesser knyttet til nedleggelse, som kan forsterke negative opplevelser og følelser av ekskludering blant de ansatte. Disse sitatene understreker relevante poeng i organisatorisk nedleggelsesteori i forhold til opplevelsene til de ansatte både i forbindelse med omstillingen og oppsigelsen av kontrakten.

5.2. Psykologisk kontraktsteori

For å forklare relevansen av psykologisk kontrakts-teori for opplevelsene til de ansatte i NH90 i forbindelse med omstillingen og oppsigelsen av NH90-kontrakten, kan vi bruke følgende sitat:

Selskapet lovet oss jobbsikkerhet og muligheter for videre utvikling da vi ble ansatt. Nå opplever vi en plutselig endring i kontrakten vår, og usikkerheten og frykten for å miste jobben er overveldende.

Dette sitatet illustrerer hvordan de ansatte opplevde en avbrytelse av den psykologiske kontrakten mellom dem og selskapet. Ifølge psykologisk kontrakts-teori er det etablering og opprettholdelse av en upartisk, implisitt avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om gjensidige forventninger og forpliktelser. Denne kontrakten innebærer ofte mer enn bare den formelle skriftlige arbeidskontrakten og inkluderer også implisitte løfter, som jobbsikkerhet, karriereutvikling og rettferdig behandling. Når kontrakten brytes eller trues, kan det føre til negative psykologiske konsekvenser for de ansatte. I tilfellet med NH90-ansatte, opplevde de en plutselig endring i kontrakten der jobbsikkerheten deres ble truet av oppsigelsen av kontrakten. Dette kan ha utløst følelser av usikkerhet, frykt og mistillit blant de ansatte.

Psykologisk kontrakts-teori kan bidra til å forklare hvordan de ansatte kan føle seg sveket eller misforstått av selskapet, og hvordan dette kan påvirke deres opplevelse av omstillingen og oppsigelsen. De kan føle at de ikke blir behandlet rettferdig eller at selskapet ikke oppfylder sine forpliktelser i den psykologiske kontrakten. Videre kan denne teorien også belyse behovet for å håndtere kontraktbruddene på en måte som gjenoppretter tillit og opprettholder motivasjonen og engasjementet til de ansatte. Gjennom å kommunisere tydelig, gi støtte og muligheter for involvering og gi alternative karriereveier eller kompensasjoner, kan selskapet bidra til å minimere de negative konsekvensene av kontraktsbruddene og opprettholde de ansattes velvære og motivasjon.

5.3. Endringsledelsesteori

For å forklare relevansen av endringsledelsesteori for opplevelsene til de ansatte i NH90 i forbindelse med omstillingen og oppsigelsen av NH90-kontrakten, kan vi bruke

følgende sitat: "Vi følte oss ikke tilstrekkelig involvert i beslutningsprosessene rundt omstillingen. Endringene ble påtvunget oss uten å ta hensyn til våre synspunkter og erfaringer." Dette sitatet illustrerer hvordan de ansatte opplevde manglende involvering og kommunikasjon i omstillingsprosessen. Endringsledelsesteori fokuserer på å forstå og håndtere endringsprosesser på en måte som sikrer engasjement, deltakelse og støtte fra de berørte ansatte.

Når endringer blir påtvunget uten å ta hensyn til de ansattes synspunkter og erfaringer, kan det føre til motstand, frustrasjon og manglende motivasjon blant de ansatte. Endringsledelsesteorien understreker betydningen av å involvere de berørte ansatte tidlig i prosessen, lytte til deres bekymringer og perspektiver, og skape en kultur som fremmer åpen kommunikasjon og samarbeid. I tilfellet med NH90-ansatte er det tydelig at de opplevde en manglende involvering i beslutningsprosessene knyttet til omstillingen. Dette kan ha ført til følelsen av at endringene ble pålagt dem uten å ta hensyn til deres synspunkter og erfaringer. Denne mangelen på involvering kan ha forsterket motstanden mot endringen og følelsen av usikkerhet og frustrasjon blant de ansatte.

For å adressere disse utfordringene og forbedre opplevelsene til de ansatte, kan endringsledelsesteorien bidra til å identifisere nødvendige tiltak. Dette kan inkludere å etablere kanaler for toveis kommunikasjon, involvere de ansatte i beslutningsprosesser, tilby støtte og ressurser for å håndtere endringen, og skape en kultur som fremmer tillit og samarbeid. Ved å ta i bruk endringsledelsesteori kan selskapet bedre håndtere omstillingsprosessen, redusere motstand, øke aksepten for endringen og forbedre trivselen og engasjementet til de ansatte.

5.4. Emosjonell responsteori

En sentral komponent i den emosjonelle respons-teorien er hvordan ansattes følelser og emosjonelle reaksjoner påvirker deres opplevelse av endring og omstilling i organisasjonen. Sitatet du har oppgitt: "Jeg følte meg sjokkert og nedfor da jeg fikk beskjeden om oppsigelsen av NH90-kontrakten" illustrerer nettopp den emosjonelle responsen som mange ansatte kan ha opplevd i en slik situasjon. Ifølge den emosjonelle respons-teorien kan sterke negative følelser som sjokk, nedstemthet og frustrasjon oppstå som en respons på uventede endringer, spesielt når det gjelder oppsigelse av kontrakter og omstilling som kan påvirke jobbsikkerhet og fremtidige karrieremuligheter. Disse negative følelsene kan påvirke ansattes mentale og følelsesmessige velvære, motivasjon og arbeidsytelse.

I tillegg kan situasjoner som omstilling og oppsigelse av kontrakter føre til usikkerhet og tap av tillit til ledelsen og organisasjonen. Dette kan være knyttet til sitatet: "Jeg føler meg usikker på hva fremtiden vil bringe og har mistet tilliten til ledelsen." Den emosjonelle respons-teorien understreker at slike negative følelser og tap av tillit kan påvirke ansattes engasjement, lojalitet og motivasjon til å fortsette å yte sitt beste på arbeidsplassen. Videre kan den emosjonelle respons-teorien også gi innsikt i hvordan ledelsen kan håndtere de ansattes emosjonelle reaksjoner på omstilling og oppsigelse av kontrakter. Ledelsen kan implementere tiltak for å adressere de ansattes følelsesmessige behov, slik som å tilby støtte, informasjon og muligheter for å uttrykke sine bekymringer og følelser. Dette kan bidra til å redusere de negative effektene av endringene og hjelpe de ansatte med å håndtere og tilpasse seg situasjonen på en bedre måte.

Gjennom anvendelsen av den emosjonelle respons-teorien kan man derfor forstå hvordan de ansattes følelser og emosjonelle reaksjoner påvirker deres opplevelse av omstilling og oppsigelse av kontrakten. Dette kan bidra til å identifisere potensielle utfordringer og implementere tiltak for å støtte de ansatte gjennom endringsprosessen og bidra til bedre tilpasning og trivsel i organisasjonen.

5.4. All teori satt sammen - til omstillingsteori

Ved å legge alle 4 teoriene under en kam kan det kalles omstillingsteori, da jeg benytter teorien til å undersøke situasjonen og omstilling av NH90 miljøet etter det ble slutt på kontrakten med NHI.

Organisasjoner som går gjennom omstillingsprosesser, som NH90, står ofte overfor utfordringen med å kommunisere tilstrekkelig informasjon til de ansatte (Cameron & Green, 2015). I dette tilfellet ser vi at organisasjonen forsøkte å informere de ansatte gjennom månedlige møter med ledelsen og interne møter etter avgjørelsen om kontraktsslutt var tatt. Likevel opplever de ansatte at det er for lite informasjon og den informasjonen som blir gitt er alt kjent fra media. Dette medførte økt usikkerhet, frustrasjon og til slutt motstand hos enkelte ansatte. Ifølge omstillingsteorien er det viktig å ha en åpen og ærlig kommunikasjon, der organisasjonen gir tilstrekkelig informasjon og involverer de ansatte i prosessen. Hvis organisasjonen ikke klarer å kommunisere på en tilfredsstillende måte, kan dette føre til at de ansatte blir skeptiske og motvillige til å støtte endringen (Cameron & Green, 2015).

Det er ifølge omstillingsteoriene vanlig at organisasjoner som går gjennom omstillingsprosesser, må si opp ansatte for å redusere kostnadene og for å tilpasse seg til

endrede forutsetninger (Cameron & Green, 2015). I dette tilfellet ser vi at organisasjonen har sagt opp kontrakten, men likevel har ingen ansatte blitt oppsagt. Dette kan bety at organisasjonen har funnet alternative måter å tilpasse seg endringene på, for eksempel gjennom naturlig avgang eller omplassering av ansatte. Videre ser vi at organisasjonen har forsøkt å informere de ansatte om situasjonen og grunnlaget for kontrakts oppsigelse, men likevel opplever enkelte ansatte at det har vært lite og uforståelig informasjon. Dette kan føre til at ansatte blir mer usikre og motvillige til å støtte endringene (Cameron & Green, 2015).

Ifølge omstillingsteorien er det viktig å ha klare mål og tidsfrister for å gjennomføre endringene (Cameron & Green, 2015). I dette tilfellet ser vi at organisasjonen ikke hadde en klar plan for hva de ansatte skulle gjøre etter at beslutningen om å ikke fly NH90 ble tatt. Dette førte til at de ansatte ble usikre og hadde mange spørsmål som ikke ble besvart. Videre ble det gitt flere datoer og tidsfrister som ble utsatt på grunn av kompleksiteten i prosessen. Dette kan føre til at ansatte blir mer usikre og motvillige til å støtte endringene (Cameron & Green, 2015).

Sitatet "Det er liksom 'OK, vi drar ut pluggen, hogger liksom rota av og begynner helt på nytt, så får det gå som det går' det er sånn jeg opplever holdningen da" indikerer en mangel på grundig planlegging og strategi før omstillingen. Dette understreker viktigheten av å ha en klar og veldefinert omstillingsstrategi basert på grundige analyser og forberedelser. Omstillingsteori vektlegger betydningen av en systematisk og planlagt tilnærming til omstilling. Ifølge Weick og Quinn (1999) er en vellykket omstilling avhengig av å identifisere og forstå eksisterende strukturer og rutiner, samt å iverksette nye og hensiktsmessige strukturer i tråd med endrede omstendigheter. Mangelen på planlegging og strategi i sitatet går imot denne tilnærmingen og kan resultere i kaotiske og uforutsigbare resultater.

Sitatet "På selve dagen for kontrakts oppsigelse hadde vi ikke tid til å tenke oss om. Det bare skjedde" viser en impulsiv og rask beslutning om å avslutte kontraktene. Dette illustrerer betydningen av å ha en grundig og gjennomtenkt beslutningsprosess i omstillingsprosessen, inkludert vurdering av konsekvensene og utvikling av en plan for implementeringen. Ifølge Cameron og Green (2015) er beslutningsprosessen en sentral del av omstillingsprosessen. Det er viktig å vurdere ulike alternativer, involvere relevante interessenter og ta hensyn til potensielle konsekvenser før man implementerer en omstilling. Sitatet viser imidlertid en manglende beslutningsprosess, noe som kan føre til uventede og negative konsekvenser for organisasjonen og de involverte ansatte.

Sitatet "Vi ivaretok personellet som ble omstilt, men vi ivaretok ikke det personellet som jobbet med å omstille" peker på behovet for å ta vare på alle ansatte i omstillingsprosessen. Dette understreker betydningen av å involvere og støtte både de som blir omstilt og de som er ansvarlige for å gjennomføre omstillingen, for å sikre motivasjon og effektivitet gjennom hele prosessen. Ifølge Tzafir (2006) er omsorg for ansatte en sentral faktor i vellykket omstilling. Dette inkluderer støtte og oppfølging av både de som blir berørt av omstillingen og de som er ansvarlige for å gjennomføre endringene. Sitatet peker på en manglende oppmerksomhet mot personalet som jobber med å gjennomføre omstillingen, og dette kan føre til en negativ effekt på deres motivasjon og arbeidsprestasjoner.

Et aspekt som kommer frem mellom linjene i mine sitat og samtaler med personellet i NH90 miljøet er vanskeligheten for å veksle arbeidsplass mellom forsvarsgrenene. Eksempelvis var det flere av de som har jobbet på NH90 i Bergen som uttrykte et ønske om å bli boende i Bergen. Om de hadde hatt en god kommunikasjon og koordinasjon med sjøforsvaret plassert på Håkonsvern i Bergen, vil det trolig være flere mulige arbeidsplasser for personellet som kunne sørget for å bevare kompetanse og personell i organisasjonen Forsvaret som stort. I en privat samtale jeg hadde var det en som uttalte «Forsvaret må zoomere mere ut og ta stilling til organisasjonen som en enhet, og ikke tre separate deler; med Sjø, Luft, og Hær. I dagens samfunn er det lett å få seg jobb, og da er det ekstra viktig for Forsvaret å fokusere på personellforvaltning for å bevare kompetansen.» Et eksempel i omstillingsteori sitt øyemed så trekker jeg altså et behov for muligheten til å bytte mellom gren, i denne sammenheng fra Luftforsvaret til Sjøforsvaret, slik at de ansatte som er lokalisert i Bergen får mulighet til å bli værende og bo i Bergen om det er ønskelig.

I omstillingsteorien betones viktigheten av å skape en støttende og inkluderende omstillingskultur, hvor alle ansatte føler seg sett og ivaretatt (Cameron & Green, 2015). Dette inkluderer ikke bare de som blir berørt av omstillingen, men også de som har ansvaret for å implementere endringene. Ved å neglisjere personalet som er involvert i omstillingen, kan organisasjonen miste verdifull kunnskap, erfaring og engasjement fra de ansatte som er essensielle for å lykkes med omstillingen. Dette sitatet understreker derfor betydningen av å implementere en omstillingsprosess som tar hensyn til alle ansatte og sørger for at de blir involvert, støttet og motivert gjennom hele omstillingen. Ved å gi nødvendig støtte til personalet som jobber med å omstille, kan organisasjonen dra nytte av deres innsats og oppnå bedre resultater i omstillingsprosessen.

5.6. Mitt møte med NH90-situasjonen

Jeg har tidligere i denne masteroppgaven nevnt at jeg personlig har tilhørighet til Luftforsvaret, men ikke spesifikt NH90 miljøet. For meg innebærer det at jeg har fulgt med på nyhetene og fått overordnet blick på omstillingen av NH90 – som en person uten i fra som interesserer seg for Luftforsvaret. Det innebærer også at jeg har mange kolleger og venner som jobber i Forsvaret, hvor flere på en eller annen måte har kjennskap til NH90. Når disse tidligere kollegaene og vennene har spurt hva jeg skriver masteroppgave om har jeg blitt møtt med interesse i tillegg til å få flere interessante svar i retur. Jeg ønsker med det å trekke frem to av disse møtene som jeg ser på som svært interessante og illustrerer godt personellforvaltningen sin side av omstillingen, sammen med intervjuene jeg har utført.

Det første møtet var tilfeldigvis en bekjent av min venn. Vi møttes på fest og det naturlige spørsmålet om «hva driver du med» dukket naturlig opp i samtalen. Jeg sa at jeg skrev master i HR og skulle levere nå i mai. Vedkommende ble interessert og spurte hva jeg skrev om. Da jeg svarte «Forsvaret, om oppsigelsen av NH90 sin kontrakt med NHI og Forsvarets personellforvaltning av NH90 miljøet» ble jeg møtt med latter. Jeg stod selvsagt spørrende og usikker, da jeg lurte på om jeg på en eller annen måte hadde dummet meg ut. Men så kom forklaringen mellom latterkulene. «Sorry, hahah, sorry! Jeg har jobbet på NH90, så derfor jeg ler. Hele greie er bare så tragikomisk. Også ble det ekstra komisk at du skriver om dette og at jeg møter deg, da jeg har valgt å slutte.» Vi snakker lenge og godt om tema, og et sitat som virkelig fester seg hos meg er «jeg har aldri spilt så mye Tetris i hele mitt liv». Med andre ord, det var utrolig mye dødtid og venting i miljøet i enkelte stillinger, både før og etter omstillingen, da det var begrenset med flytimer og mye problematikk på helikopteret som gjorde at enkelte ikke fikk utført jobben sin før termineringen av kontrakten med NHI. Etter termineringen av kontrakten, og omstillingen av NH90, har det også vært mye venting da personellet ikke har fått en plan eller en forutsigbarhet, all aktivitet ble stoppet, og det var vanskelig å vite hva man skulle gjøre frem til det ble lagt frem en plan fra ledelsen.

Det andre møtet var med en venn som selv ikke har jobbet i NH90 miljøet, men som nå i det siste har kommet i nærheten av deler av miljøet. Vedkommende fortalte meg at de fleste i både de som har vært på NH90-skvadronene, samt de som har fulgt prosjektet som brukeransvarlig (Forsvaret), og drevne piloter og teknikere i stor grad har bosatt seg i nærheten av skvadronen, og følgelig måtte se etter jobber ellers i Forsvaret om de ønsket å bli boende på samme sted som de hadde etablert seg. Det er en veldig viktig faktor etter

kontrakts-termineringen da det bidro til at flere fant seg jobber i samme område, men i sivile bedrifter. Lysten på å flytte til et nytt tjenestested er etter min venn og min egen sin forståelse meget lav over hele fjøla. Mange har kjempet lenge for prosjektet, og ble «resignert» da livsverket på mange måter ble fjernet. Min venn kjenner blant annet personer som har jobbet på NH90-prosjektet siden sent 90-tall og til nå.

Dette er kun to av mange tilfeldige møter jeg har hatt siden januar 2023 til nå mai 2023, som viser litt av kompleksiteten, og herunder følelsene og den opplevde usikkerheten rundt oppsigelsen av kontrakten til NH90 og hvordan det påvirket personellet.

5.5. Forsvarskommisjonen og dagens nyhetsbilde

Den 17. desember 2021 ble Forsvarskommisjonen oppnevnt ved kongelig resolusjon for å vurdere sikkerhets- og forsvarspolitiske veivalg og prioriteringer for Norge i et 10–20-årsperspektiv, og ikke minst synliggjøre konsekvenser for den videre utviklingen av det norske Forsvaret. Kommisjonen la med dette frem sin rapport 3.mai 2023. Det spilles kraftig på patos kunder fremleggelsen av rapporten: «Det er vår tid. Det er vårt ansvar. Dette blir vår arv, sa Storberget. Han stod på talerstolen med et lilla slips og hadde allerede introdusert hedersgjestene på pressekonferansen: Femteklassinger fra Grefsen skole. Forsvarskommisjonens 20-års perspektiv hjelper skolebarna frem til 32-årsdagen.». Det står videre på den norske Regjeringen sin nettside:

«Det er behov for en tiårig maritim satsing. Det må et helhetlig løft til i et 20-årsperspektiv. Kompetanseløft, bedre bruk av teknologi og industrisamarbeid. Vi må tenke beredskap og sikkerhet i et bredere samarbeid mellom sivil sektor og forsvarret. Det vil bli knapphet på personell, organisering og basestruktur må tilpasses nye behov. Kunnskap, ledelse og kultur må være bedre enn i dag.»

Det ble blant annet lagt frem anbefaling å skulle styrke Forsvarsbudsjettet med 30 milliarder kroner fra og med året 2024. I tillegg til å si at det trengs ytterligere 40 milliarder kroner mer, pr. år i en tiårsperiode, for så å øke 10 milliarder kroner mer pr. år. Bare tenk, NH90 prosjektet i seg ble beregnet til å koste 8milliarder, og selv om det havnet på 20milliarder, er summene mye lavere enn hva det er snakk om her. Dette er en spennende sammenlikning. Hva jeg vil med den vet jeg ikke, men det er likevel en tankevekker som setter et spennende perspektiv på NH90 ressursbruken. Videre trekkes det frem i rapporten at det blir færre mennesker å ta av i fremtiden. Dette innebærer strengere krav og behov for ekstra god personellforvaltning av menneskene en har i sin organisasjon, slik at en evner å beholde

motiverte kompetente personer i Forsvaret og at disse ikke søker seg sivilt med en gang plikttiden er over. Forsvaret vil videre bli utfordret på struktur, ledelse og kultur. Forsvaret må derfor være bevisst egen organisering, beslutninger som gjøres, og ikke minst hvordan beslutninger og personell ledes og kommuniseres. «Så banalt det enn høres ut: Mennesker er den viktigste ressursen for forsvar og sikkerhet. Demografien vil utfordre også denne sektoren de neste 20 årene.» En må evne å se stort på situasjonen, med mindre søkelys på distriktpolitikk. Med andre ord, se på hva som er hensiktsmessig for Forsvarets personell og ikke distriktpolitikken - «små byene» som er avhengig av Forsvaret.

5.6. Forsvarts Troverdighet

Jeg sitter med en oppfatning av at Forsvaret tidligere og spesielt gjennom Covid, har fått et bedre rykte, grunnet at det er en trygg arbeidsplass og at Forsvaret har i så måte en god troverdighet - som sikker arbeidsplass. Dette har implisitt vært et argument i mange år at om man jobber i Forsvaret så er du sikret inntekt og sikret jobb – men holder dette argumentet vann i dag? Jeg mener ja og nei. Sett i lys av NH90 omstillingen er det ingen som har blitt sagt opp, men personellet har likevel mistet sine arbeidsoppgaver (ref. Sitat nummer 21 m.m.) Nå er det også besluttet at Forsvaret skal gå bort i fra T-35 kontrakten (mulighet for bonus etter et visst antall år, og mulighet for betalt studietid med påfølgende plikttid) og begynne med kun ansettelse på kontraktsformen T-60 (kontrakt som sier du har kontrakt frem til du er 60år). I kort innebærer dette at insentivene unge ansatte tidligere fikk i form av økonomisk støtte, holder på å utfases, og nye spesialister og befal får ikke lengre muligheten til de samme godene. Det er dog viktig å understreke at T-35 bonusen var et prøveprosjekt, og ut i fra min forståelse har Forsvaret sett at det ville kostet de for mye om ordningen ble stående. Det er med andre ord en gode som ble innført for svært kort tid siden, og om du spør meg, så er det en gode som Forsvaret ikke rakk å se resultatet av. Det er dog en annen problemstilling som kan tas opp i en annen masteroppgave.

6. Anbefaling til videre forskning

Min studie er gjennomført med en enkel analyseenhet, Forsvaret og mer spesifikt NH90 miljøet. For å gi et bredere datagrunnlag hvor man i større grad kan trekke allmenngyldige slutninger, anbefales det å benytte flere analyseenheter, og se på andre organisasjoner som har vært i liknende situasjoner. Dette ved å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen i andre kontekster, herunder forskjellige virksomheter og marked. Det finnes et potensial for å se om mine funn er gyldige i andre bransjer og sektorer, dersom man

utvider forskningen til flere case-studier. Det kan med fordel også gjøres utvalg basert på virksomheters størrelse, for å se om det finnes forskjeller på små og store virksomheter. Videre finnes det et potensial i forskning om det er ulik oppfatning mellom kjønnene. Et utvalg hvor gruppene er mindre homogene og har flere kvinner representert kan være interessant. Til videre forskning bør det ses på ulike kriser for å skape et bedre grunnlag for å vurdere ulike krisers innvirkning på personellet i miljø som legges ned på dagen i større organisasjoner. I tillegg kan det være interessant å forske på om det er forskjeller i privat og offentlig sektor.

En annen anbefaling kan være å videreføre dagsaktuelle tema og omstillingsprosesser i Forsvaret, gjennom samarbeid på andre høyskoler, slik som Forsvaret har gjort i denne mastergraden «Krig og Samfunn» (Forsvaret, 24.april 2023). Linjelederkrise og her under tilknyttet teori om endringsledelse, er et svært aktuelt tema å forske videre på i et HR-perspektiv, jamfør sitatnummer 91: «Det finnes en fastlege krise i helsesektoren også finnes det en linjelederkrise påstår jeg da, for det er veldig, veldig, sammenliknbart.». Andre tips til forskning, som er å se på hvordan logistikk støtten er fordelt mellom avdelingene i Forsvaret; er det for stor kamp om knappe ressurser? Og til slutt vil jeg trekke frem et viktig aspekt ved personellforvaltning i Forsvaret – Hvordan er mulighet for å bli overført mellom grenene i Forsvaret? Er det for vanskelig, og mister Forsvaret personell av denne grunn?

7. Konklusjon

Hensikten med undersøkelsen har vært å få frem personellens opplevelse under omstillingen av NH90 etter kontraktens oppsigelse den 10.juni 2023, med følgende problemstilling: *«Hvordan opplevde ansatte i NH90-miljøet kontraktsslutt, og hvordan var den påfølgende personellforvaltningen?»*

Enkelt sagt, viser mine funn listet opp i tabellen «Resultat» vedlegg nummer 9.6 og kapittelet «7. Drøfting» at det er en stor variasjon i ansattes opplevelser. Det sprer seg mellom positive, negative og nøytrale emosjoner, med påfølgende reaksjonsmønster hvor enkelte har blitt værende i Forsvaret, og andre har søkt seg ut til det «sivile livet» utenfor Forsvarssektoren. Jeg konkluderer med det at den subjektive opplevelsen i stort innad i miljøet var preget av sjokk, og usikkerhet, med psykologiske belastninger og ikke bare brudd på arbeidskontrakt, men også «psykologisk kontrakt». Opplevelsene og personellforvaltningen har igjen stor påvirkning på Forsvarets personellforvaltning. Her konkluderer jeg med at Forsvaret har

jobbet hardt med å informere personellet, hvor ledelsen har tilstrebet tilstedeværelse, informasjonsflyt og planmessighet gjennom tidsfrister. Det er dog kommet til for kort, hvor tidsfrister ikke er overholdt og personellet ikke har blitt sett nok – hverken personellet i omstillingen eller personellet som har jobbet med å organisere omstillingen. Alt i alt er omstilling en krevende eksersis uansett organisasjon, og i omstillingen av personelle i NH90 miljøet er det mange viktige læringspoeng organisasjonen bør ta med seg videre og vokse på. For en ting er sikkert – intet i livet er statisk. Så behov for endring og omstilling vil alltid være viktig, også i Forsvaret.

Konklusjonen i min masteroppgave bidrar til økt kunnskap omkring blant annet endringsledelse, og herunder viktigheten av tydelig kommunikasjon og planlegging. Videre blir det understreket viktigheten av den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, hvordan organisatorisk nedleggelse påvirker personellet og ikke minst den emosjonelle responsen dette medfører.

Jeg håper denne oppgaven gir innsikt og læring, og ikke minst – gjør at både ledelse og personell i NH90 miljøet føler seg sett og hørt. Jeg ønsker samtlige lykke til videre!

8. Referanseliste

Aas, K. F. (2018). Helikopterkjøpet som rystet forsvaret. Klassekampen, 11. januar, s. 8-9

Airbus Helicopters. (n.d.). NH90. Hentet fra

https://www.airbushelicopters.com/website/en/ref/Homepage_17_1.html

Aksjeloven. (1997). *Lov om Aksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-44). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>

Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. <https://doi.org/10.5465/256352>

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. Harvard Business Review Press.

Betts, L. R. (2010). *When the music stops: Organisational closure and the psychological well-being of employees* (Doktorgradsavhandling, University of Bristol). <https://research-information.bris.ac.uk/en/studentTheses/when-the-music-stops-organisational-closure-and-the-psychological>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Business Dictionary. (u.å.). Fully Operational Capable (FOC). Hentet 20. april 2023, fra <https://www.businessdictionary.com/definition/Fully-Operational-Capable-FOC.html>

Business Dictionary. (u.å.). Initial Operational Capability (IOC). Hentet 20. april 2023, fra <https://www.businessdictionary.com/definition/Initial-Operational-Capability-IOC.html>

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage Publications.

Defense Acquisition University. (u.å.). Operativ Test og Evaluering (OT&E). Hentet 20. april 2023, fra <https://www.dau.edu/glossary/Pages/2792.aspx>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap [DSB]. (2016). *Veileder*

krisekommunikasjon.

<https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2019). *Analyser av krisescenario-
Alvorlige hendelser som kan ramme Norge.*

https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleaned.pdf

Eide, H. og Eide, T. (2012) *Kommunikasjon i relasjoner*. 2. utg. Oslo: Gyldendal.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*.
Bergen: Fagbokforlaget.

Federal Aviation Administration. (2016). Minimum Equipment Lists for Part 91 Operations. Advisory Circular 91-67C.
https://www.faa.gov/documentLibrary/media/Advisory_Circular/AC_91-67C_Chg_1.pdf

Fma.no, (u.å.). *Dette gjør vi*. Hentet fra: <https://www.fma.no/anskaffelser>

Fokker Aerospace. (n.d.). NH90. Hentet 14.mai fra <https://www.fokker.com/en/products-and-capabilities/nh90>

Forsvarsdepartementet. (2020, 16. juni). Forsvarsministeren orienterer om strukturprosjektet i Forsvaret [Pressemelding]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarsministeren-orienterer-om-strukturprosjektet-i-forsvaret/id2706203/>

Forsvaret. (2023). Luftforsvarets skvadroner. Hentet 20. april 2023, fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/luftforsvaret/luftvingen/330-skva-defence-helicopter-wing/luftforsvarets-skvadroner>

Forsvaret. (u.å.). Luftving. Hentet 20. april 2023, fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/luftforsvaret/luftving>

Forsvaret. (u.å.). Maritime Helikopter Ving. Hentet 20. april 2023, fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret/maritime-helikopter-ving>

Forsvaret, (12.oktober 2020). *Forsvarets logistikk-organisasjon*. Hentet 20.april, fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/forsvarets-logistikkorganisasjon>

Forsvaret. (2023). *Elektronisk Krigføring (EK) Operatør*. Hentet 20. april 2023, fra <https://www.forsvaret.no/forstegangstjeneste/tjenesteguiden/sokbare-forstegangstjenester/elektronisk-krigforingsoperator>

Forsvaret. (2023). Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO). Hentet 20. april 2023, fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/forsvarets-logistikkorganisasjon>

Forsvarsmateriell. (2023). Om oss. Hentet 20. april 2023, fra <https://www.fma.no/om-oss>

Forsvarsdepartementet. (u.å.). Forsvarsdepartementet. Hentet 20. april 2023, fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/fd/id833/>

Forsvaret. (12.mars 2023). *Store endringer på maritim helikopterving på Bardufoss*. Hentet fra: <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/store-endringer-pa-maritim-helikopterving-pa-bardufoss>

Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.1.150>

Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contracts and organizational culture: The implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 27(2/3/4), 166-179. Doi: 10.1108/03090590310476437

Gerring, J. (2004). *What is a Case Study and What Is It Good for?* *Political Science Review*, Vol. 98, Issue 2, 341-354.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.

Hair, J. F. Jr., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>

Hem, M., Dreven, F. Og Rognstrand, A. (14. mars 2023). *Norge Anskaffer Amerikanske Seahawk-helikoptre*. Hentet fra: <https://forsvaretsforum.no/forsvarsministeren-innenriks-materiell/norge-anskaffer-amerikanske-seahawk-helikoptre/315751>

Hill, B., Gilmore, A., & Carson, D. (2014). Impact of business closure on employee attitudes: A qualitative study. *International Small Business Journal*, 32(7), 744-764. <https://doi.org/10.1177/0266242612446972>

Huo, L., Wang, H., & Huang, D. (2020). Organizational decline and death: A systematic review of the literature. *Journal of Business Research*, 113, 122-132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.005>

Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.

Huo, L. (2020). Revisiting organizational decline: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 46(1), 5-37.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley

Hogan, J., Barret, P. T. & Hogan, R. (2007). *Personality Measurement, Faking, and Employment Status*. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270-1285.

Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* Bergen: Fagbokforlaget.

Investopedia. (u.å.). Stakeholder. Hentet 20. april 2023, fra <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Katzenback, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Khodarahmi, E. (2009). *Crisis Management*. Disaster Prevention and Management Vol. 18, Issue 5. 523-528.
- Knafl, K. A., & Breitmayer, B. J. (1991). *Triangulation in qualitative research: Evaluation of completeness and confirmation purposes*. Image: The Journal of Nursing Scholarship, 23(4), 237-243.
- Koutoupis, A., Kyriakogkonas, P., Pazarkis. & Davidopoulos, L. (2021). *Corporate governance and COVID-19: a literature review*. Corporate Governance Vol. 21, No. 6, 969-982.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju. 3. utgave*. Oslo: Gyldendal.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2008). Turnover intention and emotional exhaustion in substance abuse counselors: The role of emotional dissonance and emotional intelligence. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 35(2), 119-125.
<https://doi.org/10.1016/j.jsat.2007.09.003>
- Leonardo Helicopters. (n.d.). NH90. Hentet fra <https://www.leonardocompany.com/en/products/nh90>
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358(9280), 483-488.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
<https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mazza, C. & Fernandez, A. L. (2014). *Boards under Crisis: Board Action under Pressure*.

Macmillan UK.

Murphy, A., Haverstock, E., Gara, A., Helman, C. & Vardi, N. (2021.05.13). *Global 2000 – How The World's Biggest Public Companies Endured The Pandemics*. Forbes.
<https://www.forbes.com/lists/global2000/#165de0985ac0>

Naval Technology. (n.d.). Sikorsky SH-60/MH-60 Seahawk Multi-Mission Maritime Helicopter. Hentet 9. mai 2023, fra <https://www.naval-technology.com/projects/sikorsky-sh-60-mh-60-seahawk-multi-mission-maritime-helicopter/>

NH Industries. (n.d.). NH90. Hentet fra <https://www.nhindustries.com/en/nh90/>

NH Industries. (u.å.). About Us. Hentet 20. april 2023, fra <https://www.nhindustries.com/about-us/>

Norges Handelsorganisasjon. (2021). *Fakta om små og mellomstore virksomheter (SMB)*.
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-virksomheter/artikler/sma-og-mellomstore-virksomheter-smb>

Norsk senter for forskningsdata. (2022). *Fyll ut meldeskjema for personopplysninger*.
<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>

Onwuegbuzie, A. J. & Leech, N. L. (2007). *Validity and qualitative research: An oxymoron?* Quality and Quantity, 41(2). 233-249.

Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17-59). Academic Press.

Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. In S. Bacharach and E. J. Lawler (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 3, pp. 231-282). Greenwich, CT: JAI Press.

Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The influence of prior employment experiences on the job loss experience. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 19-28.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.008>

Regjeringen.no. (2022). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarsdepartementet-forsvarsmateriell-og-forsvaret-inviterer-til-felles-pressekonferanse/id2917972/>

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. doi: 10.2307/256773

Roen, S. (31. mars 2023). *Dans-norsk Seahawk samarbeid signert*. Hentet fra:

<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/dansk-norsk-seahawk-samarbeid-signert>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Sadiq, A.-A., Kapucu, N. & Hu, Q. (2021). *Crisis leadership during COVID-19: the role of governors in the United States*. *International Journal of Public Leadership* Vol. 17, Issue 1. 65-80.

Salas, E., Sims, D. E. & Burke, S. C. (2005). *Is there a big five in teamwork?* Sage Publications

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 91-109). John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.

Sikorsky. (n.d.). Seahawk Helicopters. Hentet 9. mai 2023, fra <https://www.lockheedmartin.com/en-us/products/seahawk-helicopters.html>

Singh, K. & Pillai, D. (2021). *Corporate Governance in small and medium enterprises: a review*. *Corporate Governance* Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.

Sivaprasad, S. & Mathew, S. (2021). *Corporate governance practices and the pandemic crisis: UK evidence*. *Corporate Governance* Vol. 21, No. 6, 983-955.

Sjøvold, E. (2020). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp*. Oslo: Universitetsforlaget.

Statistisk sentralbyrå. (2021). *Styre og leiing i aksjeselskap*.

<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/eierskap-og-roller/statistikk/styre-og-leiing-laksjeselskap>

Statsministerens kontor. (2020.03.14). *Justis – og Beredskapsdepartementet overtar kriseledelsen*. Regjeringen.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/justis--og-beredskapsdepartementet-overtar-kriseledelsen/id2693626/>

Stiftelsesloven. (2001). *Lov om stiftelser*. (LOV-2001-06-15-59). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-59>

Schoemaker, P. J. H., & Briody, L. E. (1990). Death of an organization: A study of the causes of failure of strategic business units. *Journal of Management Studies*, 27(4), 445-477.

Garvik, O. og Solheim J. (23. Januar, 2023). Hentet fra: https://snl.no/Norsk_Telegrambyrå

Schoemaker, P. J. H., & Briody, L. (1990). Death of an organization: A study of the causes of failure of strategic business units. *Journal of Management Studies*, 27(6), 587-611.

Tjora, A.H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tushman, M. L., & Lorino, P. (1998). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 40(4), 8-30.

Tushman, M. L., & Lorino, P. (1999). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. *Academy of Management Review*, 24(3), 488-495.

<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>

Vaara, E., & Tienari, J. (2011). Staying cool in a crisis: Exploring organizational practices in handling the financial crisis. *Journal of Management Studies*, 48(3), 645-669. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00992.x

Wiersholm & DNV GL. (2020). *Granskningsrapport Hurtigruten*.

<https://www.dnmf.no/getfile.php/133022-1600356337/Demo/Artikler/2020-09-17%20Granskningsrapport.pdf>

United States Navy. (2021). Anti-submarine warfare. Hentet fra

https://www.navy.mil/navydata/fact_display.asp?cid=4200&tid=200&ct=4

Willock, K., Olsen, B., Blækkan., Bøsterud, S., Eikanger, H., Harila, K., Hauge, F., Hovden, J., Larsen, J. E., Mjelde, K., Rugtvedt, L., Sefland, P., Skogsholm, T., Sundrehagen, H. C., Gjengstø, A., Henriksen, S., Høibråten, S., Olsen, V. & Fjogstad, G. (2000). *Et sårbart samfunn. Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Norges offentlige utredninger (NOU) 2000: 24.

Yardley, L. (2000). *Dilemma in qualitative research*. *Psychology & Health* Vol. 15. 215-228

Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

9. Vedlegg

Her finner du alle vedleggene jeg har benyttet for å skrive min masteroppgave. Jeg har valgt å først vise godkjenningene jeg har mottatt for å kunne skrive denne masteren. Dette er gjort for å dokumentere til og betrygge deg at forskningen min er gitt samtykke til både fra Forsvarets avdelinger, forskningsnemd og ikke minst mine intervjuobjekt. Deretter blir det vist mine skriv og andre dokument jeg har benyttet for å kunne utføre min forskning på en metodisk hensiktsmessig, hensynsfull, etisk, og verdig måte.

9.1. Godkjenning fra NSD

Vurdering av behandling av personopplysninger

30.03.2023

Referansenummer

154426

Vurderingstype

Standard

Dato

30.03.2023

Prosjekttittel

Nedleggelsen av NH90 miljøet i det norske Luftforsvaret.

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig

Iselin Silja Kaspersen

Student

Kine Wiggen

Prosjektperiode

01.02.2023 - 01.07.2023

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2023.

Meldeskjema

Kommentar

OM VURDERINGEN Sikt 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. **FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.) Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). **MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema> **OPPFØLGING AV PROSJEKTET** Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

9.2. Godkjenning av Sjef for NH90



Luftforsvaret

1 av 1

Vår saksbehandler
OB Eirik Stueland, eistueland@mil.no
+4777896001, 0580 6001
L/MHV

Vår dato 2023-04-13 **Vår referanse** 2023/ /FORSVARET

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til

Kopi til

Godkjenning for bruk til masteroppgave

1 Bakgrunn

Kine Wiggen ved Nord universitet søker samtykke for bruk av MHVs personell og ugradert informasjon til bruk for hennes avhandling i en masteroppgave.

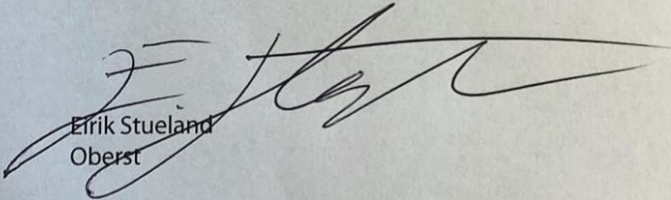
2 Drøfting

Masterstudiet til Kine Wiggen skal gi betraktninger rundt nedleggelse av større systemer i Forsvaret, med spesielt fokus på NH90-systemet ved MHV. Oppgaven forsøker å skape forståelse for påvirkningen av organisasjonsendringer har på den enkelte ansatte. Intervjuobjekter ved MHV er personell som er direkte ansatt i NH90 miljøet samt personell som har vært involvert i kontrakts avslutningen av NH90 systemet.

MHV har ingen innvendinger mot bruk av ugradert informasjon rundt omstillingen av MHV eller nedleggelsen av NH90 systemet.

3 Konklusjon

MHV samtykker for bruk av intervjuobjekter ved MHV samt ugradert informasjon vedrørende nedleggelse av NH90-systemet for bruk i en masteroppgave.


Eirik Stueland
Oberst

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

Postadresse
Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse
Flyplassveien 300
1590 RYGGVE FLYSTASJON
Norge

Sivil telefon/telefaks
/
Militær telefon/telefaks

Epost/ Internett
forsvaret@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg
0

Organisasjonsnummer

9.3. Godkjenning av Forsvarets Høgskole (FHS)



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

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

Vår dato

2023-04-25

Vår referanse

2023/017133-002/FORSVARET/ 910

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Kine Wiggen

.

..

Kopi til

LUFT/MHV/Eirik Stueland

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 14. april 2023 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: «Hvordan oppfattet og opplevde ansatte i NH-90 miljøet kontraktsslutt, og hvilke effekt har det hatt på Forsvaret?». Det skal gjennomføres intervju med ansatte som har vært involvert i kontraktsslutt med NH90, og tillatelse er innhentet ved Eirik Stueland (LUFT/MHV).

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.

Basert på innsendt søknad og søkers utfyllende forklaring har forskningsnemnda vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

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

NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

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

9.4. Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i mitt masterstudium om personellforvaltningen under oppsigelsen av NH90 sin kontrakt med NHI?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke oppsigelsen av NH90 sin kontrakt, med søkelys på hvilke effekter denne beslutningen har hatt for personellet som har jobbet med og i NH90 sitt miljø. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn

I juni 2020 ble det kjent at regjeringen planla å kutte i forsvarsbudsjettet. Forsvarsministeren, Frank Bakke-Jensen, kunngjorde dette i forbindelse med fremleggelsen av langtidsplanen for forsvarssektoren for perioden 2021-2024. Fredag morgen, 10.juni 2022, ble nyheten om umiddelbar avslutning av NH90 i det norske Luftforsvaret kunngjort, under en pressekonferanse med forsvarssjefen Eirik Kristoffersen. På pressekonferansen ble det uttalt av Forsvarsministeren Bjørn Arild Gram «Det er en alvorlig avgjørelse, men uansett hvor mange timer personellet jobber, og uansett hvor mange deler vi bestiller, så vil ikke NH90 kunne møte Forsvarets behov».

Formål

Studien vil gi betraktninger rundt raske nedleggelse av avdelinger i større organisasjoner generelt, og hvordan dette påvirker personell i det norske Luftforsvaret spesielt. Dette vil øke kunnskap om konsekvenser og effekter slike omstillinger får, spesielt knyttet til kompetanseflukt, omdømme, kultur og ikke minst personellforvaltning. Masteroppgaven skrives i ønske om å skape større forståelse for hvor stor påvirkning store organisasjoner har på enkeltmenneskers skjebne, og ikke minst for å kunne gi innsikt og forbedringer/lærdom inn i senere beslutningsprosesser og omstillinger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Kine Wiggen, er ansvarlige for prosjektet. Jeg er studenter ved Nord Universitet og går Master i Human Resource Management (HRM). Dette forskningsprosjektet er en del av min masteroppgave. Veileder for oppgaven er Seniorforsker ved Nordlandsforskning, Iselin Silja Kaspersen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Opgavens utvalgte, involverte i nedleggelsen av og ansatte i NH90, er valgt på bakgrunn av primært 2 aspekt. Du er forespurt på bakgrunn av at du møter et eller begge av disse kriteriene.

1. Direkte ansatt i og jobber med NH90 miljøet.
2. Delaktig/ involvert i kontrakts-slutt med NH90.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta vil du delta på et kvalitativt intervju. Intervjuet gjennomføres digital og tar ca. 30-90 minutter, avhengig av hvor mye du har på hjertet. Intervjuene er semistrukturerte, som vil si at alle får samme spørsmål, men de tilpasses noe avhengig av hva du som intervjuobjekt forteller og din rolle. Oppgaven vil sendes til gjennomlesning før publisering.

Frivillig deltakelse

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 på ingen måte ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Oppgaven vil ivareta anonymitet, og din deltakelse – ei heller eventuelle tilbaketrekning av samtykke - vil påvirke deg og vil kommuniseres kun til oppgavens forfatter.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun oppgaveforfatter som vil ha tilgang til informasjonen om deg.
- All data vil anonymiseres før det deles med andre, herunder også veileder.
- Nord universitet har en «veileder for databehandling», hvor det er studenters ansvar for personvern i oppgaveskriving (nord.no). Private enheter (pc) er ikke godkjente som lagringsenheter. Hvor det er spesielt strenge krav under punktene; «Sørg for sikker behandling og lagring», «Hvor kan data lagres» i tillegg til «Hvordan gjøre lydopptak av intervju».
- Så alle lydfiler fra taleopptak under intervju lagres på mitt område på Nord universitet sin OneDrive. Det vil si at jeg ikke plasserer filen midlertidig på min Mac, men overfører direkte til OneDrive området mitt, og herunder ikke benytter private enheter i prosessen.

Hva skjer med opplysningene dine ved forskningsprosjektets slutt?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2023. Hvis store forsinkelser i prosjektet skulle oppstå vil prosjektet kunne forlenges frem til desember 2023, men ikke lenger enn dette. Når prosjektet er avsluttet vil alle personopplysninger og data tilknyttet individ slettes. Dokumenter fra intervju, samt dokumenter jeg er tilsendt, vil makuleres. Det datamateriale som eventuelt beholdes etter prosjektslutt vil være helt anonymisert, slik som oppgaven, og kun beholdes ved godkjenning fra deg.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Oppgaven skrives anonymisert. Oppgaven vil derfor ikke utlevere enkeltindivid. Alle involverte vil gis kopi av masteroppgaven når den ferdigstilles, og om ønskelig kan man få tilsendt et transkribert skriv av eget intervju. På oppdrag fra Nord Universitet ved mastergradsstudent Kine Wiggen, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS 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:

- 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:

- Oppgaveforfatter Kine Wiggen ved Nord Universitet på +47 934 40 098 eller kine.wiggen@gmail.com
- Oppgavens veileder ved Nordlandsforskning, Iselin Silja Kaspersen, på +47 473 00 832 eller isk@nforsk.no

Vårt personvernombud:

- Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Kine Wiggen

(Mastergradsstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om casestudiet "Styrearbeid under kriser", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju vedrørende styrearbeid under kriser i mitt styre.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.5. Intervjuguide

Intervjuguide – NH90 kontraktslutt

Innledning:

I denne masteroppgaven har jeg tenkt å undersøke NH90 sin kontraktslutt, med søkelys på hvilke effekter denne beslutningen har hatt for personellet og Forsvaret som organisasjon. Jeg ønsker å se nærmere på NH90 miljøet sin omstilling, da de holder på med å legge bak seg en særdeles krevende periode. Det var i mange år omdiskutert løsningene for NH90-miljø, og da avgjørelsen først ble tatt ble det besluttet at det skulle være en rask prosess, med umiddelbar virking.

Det er relativt lite forskning på denne prosessen og effekten av den, da selve omstillingen av NH90 miljøet fremdeles er pågående. Intervjuene og oppgaven har til hensikt å undersøke hvilke konsekvenser beslutningen har fått for personellet og finne læringspoeng som kan hentes ut fra prosessen, for at Forsvaret eller andre organisasjoner ved senere anledning blir bevisst hva som fungerer og ikke fungerer i raske omstillingsprosesser. Slik søker jeg å undersøke raske nedleggelse, og effekten den har på personellet og miljø i store organisasjoner, og hva etablert teori og forskning belyser i hendelser som dette.

I min master er datainnsamlingen basert på kildestudium og intervju. Samtykker du til at intervjuet tas opp til transkribering? Du vil holdes anonym. Du kan når som helst etter intervjuet, frem til oppgaven er ferdigskrevet, trekke deg fra prosjektet. All intervjudata vil da slettes.

Del 1 Innledende spørsmål (historie/ bakgrunn):

Min oppgave ser på omstillingen av NH90 miljøet, og hvilke effekter oppsigelsen av kontrakten med NHI har hatt på personellet. Før vi går til kjernen, er det viktig med litt oppvarming, samt å ha en forståelse for bakgrunnen til NH90-miljøet i det norske Luftforsvaret.

Personlig bakgrunn:

- Hva har din rolle vært knyttet til NH90-helikoptersamfunnet.
- Hva har din rolle vært under NH90 omstillingen?

Miljøets bakgrunn:

- Kjenner du til, og kan du fortelle meg om, grunnen for at NH90 ble valgt som maritimt helikopter?
- Kan du fortelle kort om hvordan miljøet ble etablert, og hvordan det utviklet seg over tid?

Del 2 (Interessenter og Faktorer):

- Hvilke interessenter mener du har vært involvert i NH90 miljøet?

(intervjuer forklarer begrepet interessent med: «alle som har hatt en interesse for NH90 miljøet – eks. norske stat, kyst og fregatt, luft...)
- Med fokus på personell, hvilke faktorer mener du er grunnen til at det ble besluttet å stoppe NH90 kontrakten?

Del 3 (Konsekvenser av nedleggelse):

- Hva var reaksjonen din til nedleggelse av NH90 miljøet?
 - o Hvilken innvirkning hadde det på ditt liv?
 - o Hvordan opplevde de ansatte (miljøet) slutten?
 - Hvilken innvirkning hadde det på deres private og faglige/yrkes- liv generelt?
 - o Hvordan støtte opplevde du etter avgjørelsen ble tatt?
 - o Hvordan havnet du «der» (stillingen/ lokasjonen) du er i, i dag?
- Hvordan reagerte kjente interessenter til nedleggelsen?
- Hva mener du er konsekvensene av kansellert NH90 kontrakt?
- Hvordan har kommunikasjon fra ledelsen påvirket ansattes erfaringer av kontrakts-slutt?

Del 4 (Avrunding)

- Hva ville du ha gjort annerledes, hvis du kunne påvirket beslutningen om NH90 sin fremtid?
- Med hensyn til at denne oppgaven setter søkelys på personellforvaltning, tror du det er noe å lære av NH90 sin omstilling, og i så fall hva?
- Er det noe annet du har på hjertet som du ønsker å dele?

9.6. Tabell over viktigste utdrag / sitat fra master